

**ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI,
A ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE**

Marcin W. Staniewski

**ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI,
A ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE**



Warszawa 2008

Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie

Publikacja przygotowana w ramach środków własnych Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Warszawie oraz środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego przeznaczonych na działalność wspomagającą badania.

Recenzenci

Prof. dr hab. Kazimierz Doktór

Prof. dr hab. Henryk Król

Dr Antoni Ludwiciński

Copyright © 2008 by Marcin W. Staniewski

Redaktor prowadzący

Wojciech Żyłko

Opracowanie graficzne

E-Sence Creative Solutions

www.e-sence.pl

Korekta

Joanna Dziejowska

Wydanie I

ISBN: 978-83-61086-06-2

VIZJA PRESS & IT

ul. Dzielna 60, 01-029 Warszawa

tel./fax 022 536 54 68

e-mail: vizja@vizja.pl

www.oferta.vizja.net.pl

Skład i łamanie

ANTER s.c., ul. Tamka 4/12, Warszawa

Warszawa 2008

Specjalne podziękowania za pomoc i wsparcie
dla Prof. dr hab. Grażyny Gierszewskiej,
Prof. dr hab. Bogdana Wawrzyniaka,
dr Antoniego Ludwiczynskiego
oraz wielu innych ludzi dobrego serca,
którzy zechcieli mnie wesprzeć w tym trudnym dla mnie czasie.

Autor

SPIS TREŚCI

Wstęp	9
Rozdział I: ISTOTA WIEDZY W ŻYCIU GOSPODARCZYM	17
1. Poziom makroekonomiczny wiedzy – Gospodarka Oparta na Wiedzy	17
2. Poziom mikroekonomiczny wiedzy	22
3. Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie – wybrane wyniki badań empirycznych ..	31
4. Procesy zarządzania wiedzą	54
Rozdział II: ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI A ZARZĄDZANIE WIEDZĄ	61
1. Zasoby ludzkie i ich architektura	61
2. Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji opartej na wiedzy	69
3. Architektura zasobów ludzkich w organizacji zarządzającej wiedzą – ujęcie modelowe	74
4. Główne elementy architektury zasobów ludzkich w organizacji zarządzającej wiedzą	78
Rozdział III: KONCEPCJA I METODA BADAWCZA	89
1. Architektura zasobów ludzkich wg koncepcji D. P. Lepaka i S. A. Snella	89
2. Model i procedura badawcza	105
Rozdział IV: PROCESY ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH	115
1. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw	115
2. Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach	121
3. Elementy zarządzania zasobami ludzkimi wspierające zarządzanie wiedzą	131
Rozdział V: MODELE ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI A ZARZĄDZANIE WIEDZĄ	141
1. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw	141
2. Model rozwoju kapitału ludzkiego	147

3. Model rozwoju kapitału ludzkiego / kreowania aliansów w obszarze kapitału ludzkiego	152
4. Model rozwoju / nabywania kapitału ludzkiego	158
5. Model rozwijania / kontraktowania kapitału ludzkiego	162
6. Model nabywania kapitału ludzkiego	164
7. Model kreowania aliansów w obszarze kapitału ludzkiego	166
Wnioski końcowe	173
Spis rysunków	179
Spis tabel	181
Bibliografia	182
Załączniki	
Kwestionariusz ankiety – I etap badań	197
Kwestionariusz wywiadu oraz kwestionariusz do charakterystyki przedsiębiorstwa – II etap badań	214
Computerland S.A. – analiza przypadku	232
Inter sp. z o.o. – analiza przypadku	243
Kabel S.A. – analiza przypadku	252
Xeon – analiza przypadku	259

WSTĘP

P. F. Drucker przekonuje, że jesteśmy na początku największej w dziejach ludzkości zmiany. Autor pisze: „Nowe społeczeństwo będzie społeczeństwem wiedzy. Wiedza stanie się zasadniczym zasobem, a pracownicy wiedzy będą dominującą grupą wśród zasobów pracy” (Drucker, 2001). Sens tej przepowiedni ma bardzo bliskie odniesienie także do przedsiębiorstwa. Wymowna jest tu wypowiedź I. Nonaki, który twierdzi, że: „Jedynym pewnym źródłem przewag konkurencyjnych jest wiedza. Kiedy zmieniają się rynki, eksplodują nowe technologie, mnożą się konkurenci, a produkty starzeją się prawie w ciągu nocy, przedsiębiorstwami mającymi sukcesy są te, które konsekwentnie tworzą nową wiedzę, rozpowszechniają ją szeroko w całej organizacji i szybko przekształcają w nowe technologie i produkty. Takie działania określa się jako przedsiębiorstwo „kreowane przez wiedzę”, którego jedynym biznesem są systematyczne innowacje” (Nonaka, 1991).

Takie ujęcie zarządzania określane jest szerzej mianem zarządzania wiedzą. Zarządzanie wiedzą z każdym dniem zyskuje na popularności. Koncepcja ta rozwija się zarówno w środowiskach akademickich, jak i nabiera znaczenia w praktyce życia gospodarczego. Zainteresowanie to spowodowane jest tym, że naukowcy, a w ślad za nimi decydenci państwowi i menedżerowie przedsiębiorstw, zaczynają dostrzegać w wiedzy ogromny potencjał przyczyniający się do uzyskiwania przewagi konkurencyjnej tak organizacji, jak i gospodarek narodowych. Na bazie dużego uznania dla wiedzy, powstała nowa koncepcja gospodarki, a mianowicie Gospodarka Oparta na Wiedzy (GOW). Miało to być alternatywą dla gospodarki rozumianej w ujęciu tradycyjnym, według którego gospodarowanie opiera się na wykorzystywaniu podstawowych czynników wytwórczych, takich jak: praca, ziemia, kapitał.

Wiedza, według A. K. Koźmińskiego, jest zasobem nieuchwytnym i trudnym do skopiowania, składającym się z użytecznych informacji, których inni nie posiadają i nie potrafią użytkować. Wiedza jest rezultatem potencjału intelektualnego. Zaś

tworzenie warunków sprzyjających powstawaniu i sukcesowi przedsiębiorstw, opierających na wiedzy swoją przewagę konkurencyjną, jest zadaniem m.in. państwa, władz lokalnych, przedsiębiorstwa (zwłaszcza sektora finansowego), środowisk intelektualnych i akademickich (Koźmiński, 2001). Takie ujęcie problemu jest kwintesencją Gospodarki Opartej na Wiedzy.

W Polsce problematyka GOW zaczęła rozwijać się pod koniec lat 90. XX wieku. Według A. Kuklińskiego w skali globalnej, w 2001 r. jedynie 10 państw realizowało założenia GOW. Jednak w pierwszej dekadzie XXI wieku należy spodziewać się szybkiego powiększenia tej grupy, nawet do 50 krajów. Będzie to wiązało się z nasileniem dominacji GOW, w wyniku czego powstanie tzw. europejskie centrum i nieliczące się jego peryferie – przewiduje autor (Kukliński, 2001: 19). Także i w naszym kraju nabrało znaczenia poszukiwanie odpowiedzi na postawione przez A. Kuklińskiego pytanie odnośnie tego, co trzeba zrobić, aby Polska znalazła się w grupie krajów, w których GOW jest przeważającym zjawiskiem gospodarczym, społecznym i naukowym. Odpowiedzialność za to, czy w pierwszej dekadzie naszego wieku powstanie w Polsce Gospodarka Oparta na Wiedzy spoczęła na polskim społeczeństwie, jego elitach politycznych, gospodarczych i społecznych. Argumentując, autor stwierdził, że stworzenie w naszym kraju GOW i wyrwanie się tym samym z kręgu europejskich peryferii, zależy przede wszystkim od tego, czy ww. interesariusze dokonają gruntownych przekształceń w zakresie swoich postaw i priorytetów w procesie rozwoju Polski (Kukliński, 2001: 20).

A. Kukliński, zastanawiał się jednak nad tym, czy przedsiębiorstwo polskie będzie potrafiło funkcjonować w globalnym i europejskim klimacie. Mówił on wręcz o konieczności natychmiastowego podjęcia badań monograficznych 50 polskich przedsiębiorstw zarządzających wiedzą. Stwierdził także potrzebę uzyskania odpowiedzi na pytanie, jak naprawdę w polskich warunkach wygląda newralgiczna sfera wzajemnych oddziaływań w układzie przedsiębiorstwo – wiedza – przedsiębiorstwo. Znaczenie tych badań, jak również tempo, w jakim zostały one podjęte, było bardzo duże, gdyż opóźnienia w tym zakresie wiązały się z zagrożeniem katastrofalnymi skutkami dla polskiej gospodarki, która jeśli nie przekształci się w GOW, to stanie się gospodarką II lub III kategorii (Kukliński, 2001: 17).

Podobną opinię wygłaszał B. Wawrzyniak twierdząc, że pomimo stale wzrastającego zainteresowania środowisk naukowych badaniami zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach, wciąż odczuwalny jest brak analiz empirycznych (Wawrzyniak, 2003: 24). S. Kwiatkowski, podzielał ten pogląd wskazując, że badania monograficzne nie powinny być potraktowane jako wyłącznie możliwość, lecz przeciwnie – wydają się być koniecznością (Kukliński, 2001: 262–263). B. Wawrzyniak podkreślał, że „...bez badań w zakresie zarządzania wiedzą w polskich przedsiębiorstwach, głównych aktorach polskiej transformacji systemowej, dalsze dyskusje na

ten temat nie mają większego sensu. Sprowadzą się do mnożenia „słusznych racji” i przepisywania książek i artykułów” (Kukliński, 2001: 29).

Takie postawienie sprawy przez wybitnych w tej dziedzinie badaczy nie mogło pozostać bez odzewu. Jednym z głosów poparcia dla tej idei jest niniejsza książka. Chęć rozwijania koncepcji zarządzania wiedzą, zbadania tego zagadnienia w polskich warunkach i wniesienia wkładu w rozwój gospodarki zapewniającej wyższy standard życia była pierwszym i podstawowym bodźcem do podjęcia przez autora niniejszej pracy, badań empirycznych.

Autor, ze względu na swoje szczególne zainteresowanie problematyką zarządzania zasobami ludzkimi oraz w wyniku poczynionych obserwacji i studiów literaturowych, skoncentrował się na aspekcie zarządzania zasobami ludzkimi i jego roli w zarządzaniu wiedzą w przedsiębiorstwie. Głównym celem pracy było określenie zależności zachodzących pomiędzy zarządzaniem zasobami ludzkimi a zarządzaniem wiedzą, a w szczególności zbadanie wpływu realizowanych przez organizacje modeli zarządzania zasobami ludzkimi na skuteczność w zakresie wdrażania inicjatyw zarządzania wiedzą. Był to wówczas nowy problem badawczy i słabo rozpoznany w warunkach globalizacji.

Opracowany na potrzeby badań empirycznych model badawczy zakładał realizację projektu w dwóch etapach. Pierwszy etap wiązał się z przeprowadzeniem badań ankietowych na względnie dużej próbie przedsiębiorstw, wybranych przy założonym kryterium, jakim była struktura własnościowa (firmy pochodzenia polskiego i zagranicznego) i sektor (high-tech, doradztwo, farmacja, chemia). Obszar zarządzania wiedzą opracowany został w oparciu o ujęcie terminologiczne akcentujące procesowe rozumienie zarządzania wiedzą, zaproponowane przez D. J. Skryme oraz W. R. Bukovitz i R. L. Williams.

W drugim etapie badań wykorzystano wywiad pogłębiony, umożliwiający identyfikację stosowanych przez organizacje modeli zarządzania zasobami ludzkimi i ustalenie wpływu, jakie wywierają one na osiągnięcia przez przedsiębiorstwa poziom w zarządzaniu wiedzą. Na tym poziomie analizy wykorzystano koncepcję amerykańskich badaczy D. P. Lepaka i S. A. Snella. Proponują oni analizowanie sposobów zarządzania zasobami ludzkimi według czterech modeli: rozwoju, nabywania, kontraktowania kapitału ludzkiego lub kreowania aliansów w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Do określenia zaś poziomów zarządzania wiedzą, posłużono się propozycją czteropoziomowego zarządzania wiedzą R. Maiera:

- 1 – poziom podstawowy,
- 2 – systemy integracyjne zarządzania wiedzą,
- 3 – systemy interaktywne zarządzania wiedzą,
- 4 – systemy pomostowe zarządzania wiedzą.

Postawioną w badaniach podstawową hipotezą badawczą było twierdzenie, że osiągnięty przez przedsiębiorstwa poziom zarządzania wiedzą zależy od stosowanego w organizacji modelu zarządzania zasobami ludzkimi. Przyjęto, że zmienną zależną jest poziom zarządzania wiedzą, a zmienną niezależną – modele zarządzania zasobami ludzkimi (szczegółowe rozwinięcie znajduje się na stronie 108).

Książka składa się z pięciu rozdziałów, z wyraźnym podziałem na część przygotowaną w oparciu o przegląd literatury, traktującej o zarządzaniu wiedzą i zarządzaniu zasobami ludzkimi i w oparciu o wyniki światowych badań. Druga część, zawiera opracowanie materiału empirycznego z prowadzonych przez autora książki badań nad zarządzaniem wiedzą w przedsiębiorstwach działających w Polsce.

Rozdział pierwszy zatytułowany *Istota wiedzy w życiu gospodarczym* przedstawia problematykę wiedzy na dwóch poziomach, tj. makroekonomicznym i mikroekonomicznym. Na poziomie makroekonomicznym przedstawiono zarządzanie wiedzą z perspektywy gospodarki (Gospodarki Opartej na Wiedzy). Poziom makroekonomiczny pokazuje, poprzez pryzmat globalizacji, znaczenie nowej koncepcji zarządzania dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, nie tylko przedsiębiorstwa, lecz także całej gospodarki narodowej. Wskazano w nim na tendencje zmieniającego się nastawienia w stosunku do tzw. czynnika pracy, traktowanego nie jako koszt, a jako klucz do rynkowego i gospodarczego sukcesu, czynnik, o który należy dbać i rozwijać, gdyż to on stanowi najważniejsze źródło bogactwa narodów.

Poziom mikroekonomiczny pokazuje perspektywę przedsiębiorstwa i jego stosunku do nowego strategicznego zasobu, jakim jest wiedza, a szczególnie wiedza zatrudnionych w organizacji pracowników. Poziom mikroekonomiczny wskazuje na zmiany w nastawieniu kierownictwa przedsiębiorstw do sposobu gospodarowania dostępnymi dla nich zasobami organizacji, jak i przypisywanych im wartościach. W tym miejscu książka dotyka zagadnienia wyceny wartości niematerialnych (intelektualnych), jako kluczowego narzędzia, które znacząco wpłynie na zmianę nastawienia uczestników rynku do zagadnienia jakim jest kapitał intelektualny i jego rzeczywista wartość. Pokazano miejsce kapitału intelektualnego w strukturze wartości przedsiębiorstwa i scharakteryzowano organizacje inteligentne.

W dalszej części rozdziału zaprezentowano wyniki wybranych badań nad zarządzaniem wiedzą w przedsiębiorstwach nie tylko Europy, ale i świata. Pokazano, jak proces zarządzania wiedzą może przebiegać w organizacji, jak należy wdrażać inicjatywy zarządzania wiedzą, jak ocenić potencjał organizacyjny systemu zarządzania wiedzą, jakie są możliwe do zaaplikowania strategie zarządzania wiedzą i kryteria ich zastosowania. Wskazano zakres wykorzystania technologii informatycznych wspierających zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach.

Rozdział drugi, *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą* rozpoczyna się dyskusją terminologiczną wyjaśniającą i porządkującą stosowane w literatu-

rze określenia związane z zarządzaniem ludźmi w przedsiębiorstwie oraz wskazuje określenia używane w dalszej części książki. Opisane zostały m.in. zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie kadrami, polityka personalna, architektura zasobów ludzkich. Zaprezentowano także główne modele zarządzania zasobami ludzkimi, wypracowane na przestrzeni ubiegłego wieku, a więc: model harwardzki i model Michigan oraz ich późniejsze pochodne. Wskazano na kierunek poszukiwań, a mianowicie strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, jako wynik uznania zasobów ludzkich za kluczowy czynnik w budowaniu przewagi konkurencyjnej, a więc czynnik, który powinien być uwzględniany także przy wytyczaniu strategii ogólnej przedsiębiorstwa. W oparciu o model D. P. Lepaka i S. A. Snella, zaadaptowanym na potrzeby badań, zarysowano tu nowatorskie podejście do zarządzania kapitałem ludzkim, bazujące na kryteriach wartości i unikalności tego kapitału. Na zakończenie zasygnalizowano konieczność uelastyczniania strategii, tzn. nadawania jej możliwości dopasowywania się do zmiennych warunków, wymagań i oczekiwań otoczenia, czego przykładem są modele proaktywnego, letargicznego, pasywnego i hiperaktywnego zarządzania zasobami ludzkimi wg koncepcji R. G. Klimeckiego i S. A. Litza.

W dalszej części książki opisana została zmiana roli komórek zarządzania zasobami ludzkimi w aspekcie wdrażania programów zarządzania wiedzą w organizacjach. Wskazano także na zachodzące pomiędzy zarządzaniem zasobami ludzkimi a zarządzaniem wiedzą współzależności. Zwrócono uwagę na główne zadania stojące przed tymi komórkami, jak również pokazano elementy niezbędne do uzyskania wysokich rezultatów w zakresie prowadzonych przez komórki zarządzania zasobami ludzkimi działań wspierających podejmowane w przedsiębiorstwach inicjatywy zarządzania wiedzą. Zaprezentowano tu także model akcentujący zaangażowanie kierownictwa przedsiębiorstw w proces wdrażania programów zarządzania wiedzą, autorstwa I. Nonaki i H. Takeuchiego (model zarządzania „środek-góra-dół”). Na zakończenie rozdziału przedstawiono architekturę zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji opartej na wiedzy, w szczególności sposób opisując takie elementy polityki personalnej jak: pozyskiwanie, motywowanie i rozwój pracowników wiedzy.

Część druga książki rozpoczyna się od rozdziału trzeciego poświęconego zastosowanej metodycie badań. Szczegółowo opisano modele zarządzania zasobami ludzkimi autorstwa D. P. Lepaka i S. A. Snella. Każdy model scharakteryzowany został w ujęciu formy pozyskiwania kapitału ludzkiego, stosunków pracy i konfiguracji zasobów ludzkich. Opisano model zarządzania architekturą zasobów ludzkich w ujęciu dynamicznym, co jest odpowiedzią na zmienność zarówno otoczenia, jak i podstawowych wymiarów kapitału ludzkiego (wartości i unikalności). W dalszej części tego rozdziału zaprezentowano procedurę prowadzonych badań i model badawczy.

Rozdział czwarty jest prezentacją wyników badań przeprowadzonych przez autora niniejszej książki. Rozpoczyna się on charakterystyką zbadanych przedsiębiorstw z uwzględnieniem takich kryteriów, jak: rok założenia przedsiębiorstwa, pochodzenie kapitału większościowego, pozycja przedsiębiorstwa na rynku i obszar działania przedsiębiorstw. W tej części książki, analiza zarządzania wiedzą w badanych organizacjach koncentruje się na wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa źródłach pozyskiwania wiedzy i obszarach jej zastosowania, funkcjonujących w organizacjach systemach informacyjno-decyzyjnych, dostępności do wiedzy oraz stosowanych technologiach wspierających przetwarzanie i zdobywanie wiedzy. Przedsiębiorstwa opisano z punktu widzenia osiągniętego przez nie poziomu zarządzania wiedzą, dokonując równocześnie analizy grup przedsiębiorstw z poszczególnych poziomów. W dalszej kolejności omówiono czynniki wspierające zarządzanie wiedzą, osiągnęte korzyści płynące z zarządzania wiedzą, przeanalizowano także wpływ zarządzania wiedzą na zajmowaną przez organizacje pozycję rynkową. W końcowej części rozdziału skoncentrowano się na analizie umiejętności organizacji w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, stosowanych systemach motywowania do działań w zakresie zarządzania wiedzą oraz analizie najbardziej motywacyjnych elementów zarządzania zasobami ludzkimi z punktu widzenia kryterium pozycji rynkowej i roku założenia przedsiębiorstw.

Rozdział piąty, poświęcony został analizie zarządzania wiedzą z perspektywy realizowanych w przedsiębiorstwach modeli zarządzania zasobami ludzkimi. Przedsiębiorstwa zostały pogrupowane według realizowanego modelu zarządzania zasobami ludzkimi, a następnie przeprowadzono analizę grup przedsiębiorstw realizujących poszczególne modele w kontekście siedmiu procesów zarządzania wiedzą. Takie ujęcie zasadne było z perspektywy przyjętych hipotez badawczych i celu badań.

Zakończeniem książki są wnioski płynące z analizy materiału badawczego, główne obserwacje i weryfikacja hipotez badawczych. Wskazano także na zasadność kontynuowania badań z zakresu zarządzania wiedzą.

W załączniku do książki prezentowane są:

- kwestionariusz ankiety wykorzystany przez autora w przeprowadzonych badaniach
- opisy przypadków przedsiębiorstw.

Rozdział I

ISTOTA WIEDZY W ŻYCIU GOSPODARCZYM

1. POZIOM MAKROEKONOMICZNY WIEDZY – GOSPODARKA OPARTA NA WIEDZY

Czasy burzliwe, o których pisał P. Drucker (Drucker, 1995), to ciągłe zmiany, przekształcenia społeczno-gospodarcze, geopolityczne, to era wynalazków technologii informatycznych i genetycznych, era kapitalizmu, dobrobytu i biedy zarazem. Liczne pojawiające się procesy, będące siłą sprawczą tych wydarzeń, dokonały szeregu olbrzymich zaburzeń, przejawiających się głównie w zmianie perspektywy postrzegania zasad i reguł postępowania, zdarzeń, zachowań, działań, uznawanych wartości – z narodowej na ogólnoswiatową. W ten właśnie sposób G. Gierszewska i B. Wawrzyniak określają nowe zjawisko, jakim jest globalizacja (Gierszewska, Wawrzyniak, 2001: 19). W literaturze można znaleźć wiele definicji tego zagadnienia, jednakże nie funkcjonuje jeszcze ogólnie przyjęte, spójne rozumienie tego terminu. Bywa, że mianem globalizacji określa się całkiem różne rzeczy (Grupa Lizbońska, 1996: 201–202). Z przedstawionej definicji globalizacji wynika, że jest ona procesem bardzo złożonym i wielowymiarowym, zachodzącym na różnych płaszczyznach. Skutkiem tych zmian są przeobrażenia w skali całego świata, poczynając od państw poprzez przedsiębiorstwa, a kończąc na człowieku.

Na Konwencji Instytutu Dyrektorów w 2002 roku stwierdzono, że z globalizacją, będącą przejawem życia, mamy do czynienia już od początków cywilizacji (Robinson, 2002: 25). A. Zorska uważa natomiast, że globalizacja jest wyższym, bardziej złożonym etapem procesu umiędzynarodowienia działalności gospodarczej. Mimo że przez wielu globalizacja uznawana jest za proces nowy, to w rzeczywistości rozpoczęła się już w XIV wieku, w związku z pojawiającą się ekspansją kampanii handlowych. Dopiero w drugiej połowie XIX wieku działania przedsiębiorstw, związane ze zdobywaniem rynków zbytu, stały się na tyle silne i intensywne, że

można już mówić o pojawieniu się globalizacji w nowoczesnym jej rozumieniu¹ (Zorska, 2000: 14).

Globalizacja przejawia się zazwyczaj w procesach związanych z internacjonalizacją i multinacjonalizacją gospodarki i społeczeństwa. Internacjonalizacja dotyczy działań mających na celu zapewnienie swobodnego przepływu czynników produkcji między państwami, pełniącymi rolę regulatorów tego procesu, natomiast multinacjonalizacja polega na transferze i realokacji zasobów z jednej gospodarki do drugiej. Proces ten realizowany jest głównie przez korporacje transnarodowe, silnie oddziałujące i kształtujące gospodarki narodowe państw, w których działają (Grupa Lizbońska, 1996: 44–48).

Najbardziej widocznym przejawem globalizacji, który odczuwany jest przez wszystkich niemal mieszkańców Ziemi, jest konkurencja. Zjawisko to polega na rywalizacji gospodarczej pomiędzy krajami i przedsiębiorstwami w skali ogólnosiwiatowej. Działania państw, instytucji, organizacji międzynarodowych² (Grupa Lizbońska, 1996: 161–165), mających na celu rozwój handlu poprzez jego liberalizację, umożliwiającą swobodny przepływ towarów i usług w ramach danej grupy krajów, doprowadziły do pojawienia się nowych koncepcji organizacji świata jako globalnej wioski, z równymi sobie jej mieszkańcami – obywatelami planety Ziemia. Pojawiające się działania, związane z integracją gospodarek w jedną gospodarkę światową, czy bardziej lokalnie w gospodarkę europejską, poprzez przyjmowanie przez grupę państw wspólnych rozwiązań prawno-handlowych związanych z wolnym przepływem zasobów zarówno materialnych, jak i ludzkich, doprowadziły w konsekwencji do pojawienia się nowego ruchu, jakim jest antyglobalizm. Celem antyglobalistów jest przede wszystkim strzeżenie tożsamości narodowej i kulturowej, promowanie własnego przemysłu, często wypieranego przez wielkie transnarodowe korporacje, stanowiące w rzeczywistości największe zagrożenie dla zachowania tejszożsamości. Z biegiem czasu działacze tego ruchu zaczęli używać innego określenia, opisującego ich działalność. Pojęcie antyglobalizm zmienili na alterglobalizm, co niesie jednocześnie inne, bardziej łagodne nastawienie do kwestii, którą się zajmują. Razem ze zmianą nazewnictwa, zmieniły się także metody postępowania członków ruchu, nabrały bowiem bardziej dojrzałego i mniej radykalnego charakteru.

Spółeczeństwa nie powinny unikać procesu globalizacji – twierdzi W. Farish, jeden z członków Konwentu Instytutu Dyrektorów. Bez zmian nie będzie bowiem

¹ A. Zorska powołując się na prace P. Dickena i J. G. Williamsona jako pierwszy etap globalizacji uznaje lata 1870–1914.

² Do międzynarodowych i międzyrządowych ugrupowań gospodarczych wspierających procesy globalizacji można zaliczyć: GATT, Międzynarodowy Fundusz Walutowy, Bank Światowy, FAO, UNESCO, UNIDO, WTO, ITO, UE, EFTA, CIS, NAFTA, PAECA, MERCAOSUR, AFTA, EAEC, OECCA.

postępu, a kluczowym celem decydentów tego świata powinno być rozpowszechnianie dobrodziejstw globalizacji wśród biednej społeczności (Robinson, 2002: 25).

Koło zamachowe globalizacji kręci się tak szybko, że pomimo oporów stale mamy do czynienia z przybierającym na sile procesem. Efektem tego jest tzw. Nowa Ekonomia czy też Nowa Gospodarka, dająca wielu państwom i narodom nadzieję na doścignięcie krajów wysoko rozwiniętych oraz zapewnienie zrównoważonego rozwoju społeczno-ekonomicznego, gwarantującego poprawę warunków życiowych (Gierszewska, Wawrzyniak, 2001: 17). Koncepcja ta silnie rozwija się w krajach, będących członkami OECD, w których przyjęto założenie, że wzrost gospodarki uzależniony jest od efektywnego generowania, nabywania, rozpowszechniania i stosowania wiedzy. Jak podaje M. Kabaj na efektywność gospodarowania, a tym samym konkurencyjność państw coraz mniejszy wpływ mają materialne czynniki produkcji. Coraz większego znaczenia nabiera kapitał ludzki. Zdaniem laureata Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii G. S. Beckera „kapitał ludzki jest tak samo elementem bogactwa narodów, jak zakłady, domy, maszyny i inny majątek trwały” (Ludwiczynski, Stobińska, 2001: 121). Dużego znaczenia nabiera wiedza szczególnie techniczna, ekonomiczna, organizacyjna pozwalająca tworzyć nowe technologie i produkty oraz sprawnie zarządzać nowoczesnym przedsiębiorstwem. Efektywność, o której mowa, nie zależy już od zręcznej alokacji rzadkich zasobów, lecz od wielkości zasobu ludzkiej wiedzy, jej aktualności, od poziomu wykształcenia społeczeństwa, zdolności do innowacyjnego myślenia i wdrażania nowych rozwiązań zarówno do procesów produkcyjnych, dystrybucyjnych, jak i usługowych (Kukliński, 2001: 167, 168).

Zasoby ludzkie zaczęto postrzegać jako potencjalne źródło zdobywania przewagi konkurencyjnej nie tylko przedsiębiorstw, lecz także krajów. W tym celu państwa rozwijają swój potencjał w zakresie badań i rozwoju oraz szeroko wykorzystują dobrodziejstwa technologii komunikacji informatycznej (ang. ICT) (Kukliński, 2001: 48). W państwach tych, wiedza odgrywa główną rolę w międzynarodowej konkurencji. Tego zdania jest L. Edvinsson, który pisze, że „wiedza stała się głównym źródłem bogactwa, nie tylko na poziomie organizacji ale także na poziomie narodowym” (Kwiatkowski, Sedlak, 2003: 21). W dalszej części swojego tekstu autor podkreśla dobitniej, że „tylko wiedza da nam możliwość powiększenia bogactwa narodowego” (Kwiatkowski, Sedlak, 2003: 22). By nadać swoim słowom wyższą rangę, L. Edvinsson przytacza słowa raportu OECD z 2001 roku, z którego dowiadujemy się, że tylko te kraje, które podejmują działania skupione na wiedzy, będą zwycięzcami w zakresie tworzenia przyszłego bogactwa narodowego (Kwiatkowski, 2003: 23). J. Woroniecki stwierdza, że sama wiedza, bez wykorzystania jej w produkcji i usługach, nie przyspieszy wzrostu gospodarczego (Kukliński, 2001: 49). Niepodważalny jest natomiast fakt, że stanowi ona siłę sprawczą rozwoju, będąc jednym z ważniejszych,

jeśli nie najważniejszym jego czynnikiem, natomiast wszelkie technologie informatyczne są jedynie narzędziem – środkiem do realizacji.

I. Nonaka i H. Takeuchi wskazują, że pomimo dużej uwagi skupianej przez biznes i społeczeństwa na wiedzy, jeszcze nikt nie prześledził mechanizmów i procesów, odpowiedzialnych za jej tworzenie (Nonaka, Takeuchi, 2000: 24). Jednocześnie autorzy prezentują japońskie podejście do tworzenia wiedzy, rozpoczynając dyskusję od zidentyfikowania rodzajów wiedzy, tj. ukrytej i jawnej.

Nie wszystkie inwestycje w kapitał ludzki i nie każda forma wspierania edukacji i szkoleń zawodowych przyczyniają się do wzrostu gospodarczego, zwiększonej produktywności i wzrostu ogólnie pojmowanego dobrobytu. Gwarantem tego rodzaju efektów jest stworzenie odpowiedniej struktury tychże inwestycji, co oznacza, że edukacja i szkolenia powinny być skoordynowane z aktualnym zapotrzebowaniem gospodarki. Największym problemem i słabością systemu jest niedopasowanie edukacji i szkoleń do szybko zmieniającej się gospodarki (Kukliński, 2000: 168). Istotne staje się zatem przewidywanie zapotrzebowania na określone kompetencje i umiejętności potrzebne w przyszłości, których proces edukacji musi rozpocząć się ze stosownym wyprzedzeniem w czasie.

Rozwijanie gospodarki opartej na wiedzy jest koniecznością dla integrującej się Europy. J. Kotyński przytacza roboczą definicję GOW przyjętą w raporcie opracowanym przez OECD i Bank Światowy w 2000 r. Według autorów raportu „GOW jest gospodarką, w której wiedza jest tworzona, przyswajana, przekazywana i wykorzystywana bardziej efektywnie przez przedsiębiorstwa, organizacje, osoby fizyczne i społeczności, sprzyjając szybszemu rozwojowi gospodarczemu i społecznemu” (Kukliński, 2001: 33). Zgodnie z tą definicją do gospodarki opartej na wiedzy należy zaliczyć sektory: technik informacyjnych i komunikacyjnych oraz inne wymagające wysoko wykwalifikowanej siły roboczej, tj. przemysł samochodowy, chemiczny i maszynowy oraz usługi edukacyjne, finansowe i medyczne (Kukliński, 2001: 139).

Ważnym składnikiem GOW jest nowoczesne zarządzanie procesami gospodarczymi i kierowanie ludźmi na wszystkich poziomach: na szczeblu ogólnopaństwowym, regionalnym i na szczeblu przedsiębiorstw, wymuszające efektywność oraz stymulujące innowacyjność i rozwój (Kukliński, 2001: 42). Rozwój gospodarki opartej na wiedzy uwarunkowany jest endogenicznie i społecznie. Zdaniem A. Kuklińskiego demiurgiem tej gospodarki jest społeczeństwo dysponujące stosownymi zasobami, umiejętnościami oraz skłonnością do długookresowego myślenia i działania. Musi to być społeczeństwo konkurencyjne, innowacyjne, stale uczące się, zdobywające wiedzę o zasięgu globalnym, o wysokiej dynamice uwarunkowanego społecznie rozwoju (Kukliński, 2001: 203–204). Znaczenie edukacji podkreśla także L. Thurow. Píše on, że „... w nadchodzącej erze trzeba będzie dokonywać inwestycji w wiedzę i kwalifikacje, które stworzą zespół gałęzi przemysłu opartych na ludzkim potencjale inte-

lektualnym, a te z kolei pozwolą obywatelom osiągnąć wysokie płace i wysoki poziom życia” (Thurow, 1999: 95). Olbrzymie nakłady zarówno na kapitał intelektualny, jak i technologię informacyjną są niewątpliwie rdzeniem gospodarki opartej na wiedzy – piszą L. Edvinson i M. Malone (Edvinsson, Malone, 2001: 17).

Racjonalne wykorzystywanie zasobów ludzkich jest jednym z głównych filarów GOW. „Zasoby ludzkie stanowią najważniejsze źródło bogactwa narodów. Kapitał i zasoby naturalne są biernymi czynnikami produkcji. To ludzie akumulują kapitał, wykorzystują zasoby naturalne, tworzą organizacje społeczne i ekonomiczne i promują rozwój” (Kukliński, 2001: 165). Potwierdzeniem znaczenia kapitału ludzkiego w tworzeniu bogactwa narodów jest stwierdzenie jednego z raportów Banku Światowego, z którego dowiadujemy się, że źródłem dwóch trzecich tego bogactwa jest właśnie kapitał ludzki i kapitał społeczny (Kukliński, 2001: 244).

2. POZIOM MIKROEKONOMICZNY WIEDZY

Jak twierdzi M. Porter naczelne kierownictwo przedsiębiorstw, za sprawą globalnej konkurencji zmuszone jest wręcz do zmiany sposobu myślenia i stosowanych metod zarządzania (Porter, 2001: 376). Zmiany te są konieczne w sytuacji, kiedy majątek rzeczowy przedsiębiorstwa przestał już zapewniać trwałą przewagę konkurencyjną (Perez, Ordonez de Pablos, 2003: 82).

Według W. Grudzewskiego i I. Hejduk, główne źródło przewagi konkurencyjnej każdego przedsiębiorstwa uzależnione jest od szybkości tworzenia nowych wyrobów, dużej akumulacji finansowej, zastosowania globalnego marketingu, wykorzystania metod zarządzania dynamicznego, charakteryzującego się innowacyjnością, adaptacyjnością, elastycznością oraz efektywnością, a także szybkością działania (Grudzewski, Hejduk, 2000: 71).

Jednakże, w obecnej rzeczywistości, kształtowanej poprzez globalizację rynku, intensyfikację konkurencji i wysoki wskaźnik technologicznych zmian, możliwość uzyskiwania trwałej przewagi konkurencyjnej upatrywana jest w kapitale intelektualnym przedsiębiorstwa. Przewaga, o której mowa zależy coraz więcej od wiedzy posiadanej przez zatrudnionych w organizacji ludzi. Nowi liderzy rynku będą się zatem kreować nie dzięki posiadanym zasobom fizycznym czy finansowym, lecz dzięki potencjałowi tkwiącemu w kapitale ludzkim (Perez, P. Ordonez de Pablos, 2003: 82). Uznanie ludzi i posiadanej przez nich wiedzy jako zasobu strategicznego spowodowało pojawienie się nowej koncepcji zarządzania, jaką jest zarządzanie wiedzą (Gierszewska, Wawrzyniak, 2001: 60). Przyjmując ją, organizacje działające w oparciu o klasyczne zarządzanie, przekształcają się w przedsiębiorstwa oparte na wiedzy.

Zarządzanie wiedzą jest przede wszystkim odzwierciedleniem wysokiej wartości własności intelektualnej firmy. Wartość ta, jest coraz bardziej uznawana przez ekonomistów i ludzi biznesu na całym świecie, ponieważ wiedza ucieleśniona pod postacią patentów, wzorów użytkowych, marek produktowych, know-how itp. zapewnia uzyskanie względnie trwałej przewagi konkurencyjnej. Własność intelektualna – jako aktyw nie powinna być ani ignorowana, ani marnowana, lecz powinna być pielęgnowana, rozwijana i użytkowana (Coates, 2001).

Nowe podejście do zarządzania spowodowało inne spojrzenie na pojęcie wartości, które będąc kluczowym dla całej tradycyjnej ekonomii, przestało już odgrywać swoją rolę. R. Karlgaard – redaktor Forbes ASAP – w swojej notatce z 1993 r. pisze, że wartość księgowa rozumiana jako wskaźnik jest w rzeczywistości martwa, pozostając jedynie artefaktem ery przemysłowej. Nie należy więc wykazywać niezrozumienia dla faktu spadającego znaczenia tej wartości, gdyż w obecnej erze – erze informacji najbardziej wartościowymi aktywami każdej spółki jest wiedza człowieka i zasoby intelektualne (Edvinsson, Malone, 2001: 9–10; Kwiatkowski, 2000; Śliwa, 2001).

Choć mogłoby się wydawać, że pojęcie kapitału intelektualnego jest nową teorią, to jednak w praktyce funkcjonuje ono już od wielu lat, w formie ukrytej w owej różnicy między księgową i rynkową wartością przedsiębiorstwa. Znanych jest wiele przykładów mówiących o nagłych spadkach giełdowych wartości przedsiębiorstw w sytuacji opuszczenia ich przez jakieś ważne osobowości. Przypadki te świadczą o wadze i znaczeniu zasobów ludzkich dla organizacji, ale mówią także o dość istotnym fakcie, że kapitał intelektualny tak naprawdę nie jest własnością żadnej firmy. Dzieje się tak dlatego, że w odróżnieniu od innych zasobów organizacji, „ludzie nie są zwykłymi, prostymi parametrami działania; są to istoty samodzielne, niezależne, autonomiczne, które uczestniczą aktywnie lub pasywnie w procesie zarządzania” (Luoart, 1995: 9). Podobnie wypowiada się A. Pocztowski, protestując przeciwko traktowaniu ludzi jako zasobu. Wyjaśnia on, że „...ludzie nie są zasobem, lecz dysponują zasobem, czyli ogółem cech i właściwości ucieleśnionych w nich, które umożliwiają pełnienie różnych ról w organizacji. Do najważniejszych składników zasobu ludzkiego należą: wiedza, zdolności, umiejętności, zdrowie, postawy i wartości oraz motywacja [...] należy pamiętać, iż właścicielem zasobu ludzkiego są poszczególni pracownicy i to oni ostatecznie decydują o stopniu zaangażowania tego zasobu podczas pracy” (Pocztowski, 2003: 36). Decyzja człowieka o zatrudnieniu się w danej firmie jest na ogół (poza wyjątkowymi przypadkami) przejawem jego wolnej woli, dlatego część wartości firmy, a czasem nawet przeważająca jej część znajduje się tak naprawdę poza kontrolą przedsiębiorstwa. Zgodnie z takim podejściem do sprawy, pod wątpliwość można by postawić kwestię możliwości zarządzania wiedzą w ogóle, jak również zasadności traktowania ludzi jako aktywów firmy.

E. Flamholtz pogłębia tę wątpliwość, pisząc że „... to nie ludzie sami w sobie są aktywem ludzkim w firmie, ale nakłady, które w nich się kapitalizuje” (Dobija, 2003: 124). D. Dobija, nawiązując do powyższej wypowiedzi, wyjaśnia, że to nakłady wydatkowane na zasoby ludzkie stanowią aktywa firmy, a nie domniemane prawa własności do pracowników (Dobija, 2003: 124). Uznanie zasobów ludzkich za aktywa sugerowałoby, że przedsiębiorstwo jest właścicielem siły roboczej, podobnie jak to było za czasów rozkwitu feudalizmu czy niewolnictwa. Pomimo tej obawy, istnieje silna presja na uwzględnianie wartości czynnika ludzkiego w sprawozdaniach i bilansach firm. Problemатyczny, z pewnych względów, staje się sposób prezentowania tegoż aktywu. Dzieje się tak dlatego, że zasoby ludzkie nie mogą być traktowane w sprawozdaniach finansowych tak samo jak inne wymierne aktywa (rzeczowe). Na potwierdzenie powyższego, przytoczyć można opinię D. Dobiji, która rozważając kwestię właściwego pomiaru i sprawozdawczości kapitału intelektualnego pisze: „gospodarka oparta na wiedzy wymaga wypracowania nowych koncepcji sprawozdawczości o zasadach i działalności jednostki. Nowa sprawozdawczość powinna uwzględnić zmieniającą się rolę zasobów ludzkich w kreowaniu wartości firmy i wpływać na bardziej precyzyjną ocenę praktyk w zakresie zarządzania tymi zasobami. System pomiaru i informowania o zasobach ludzkich jest bowiem niezbędny i ma ważną rolę w nowej ekonomii” (Dobija, 2003: 126).

Wiele jeszcze pracy jest do wykonania, aby znaleźć właściwy sposób pomiaru i sprawozdawczości kapitału intelektualnego, sposób, do którego nabraliby przekonania zarówno księgowi i rewidenci, jak i inwestorzy giełdowi. Właśnie brak sprawdzonych metod i umowy charakter wszelkich stosowanych (czy też proponowanych) mierników skutecznie zniechęca przedsiębiorstwa do podejmowania systemowych prób monitorowania kapitału intelektualnego. Potwierdzają to badania przeprowadzone przez Szkołę Główną Handlową, z których wynika, że mierzenie kapitału intelektualnego w polskich przedsiębiorstwach nie jest priorytetem, a zagadnienie to uznawane jest za najmniej ważne³ (Płoszajski, 2001: 46).

Dylematy powyższe nie spowalniają jednak zainteresowania problematyką kapitału intelektualnego. Być może z powodu różnych pobudek tego zainteresowania oraz różnorodnych środowisk, z których ono wpływa, kapitał intelektualny jest

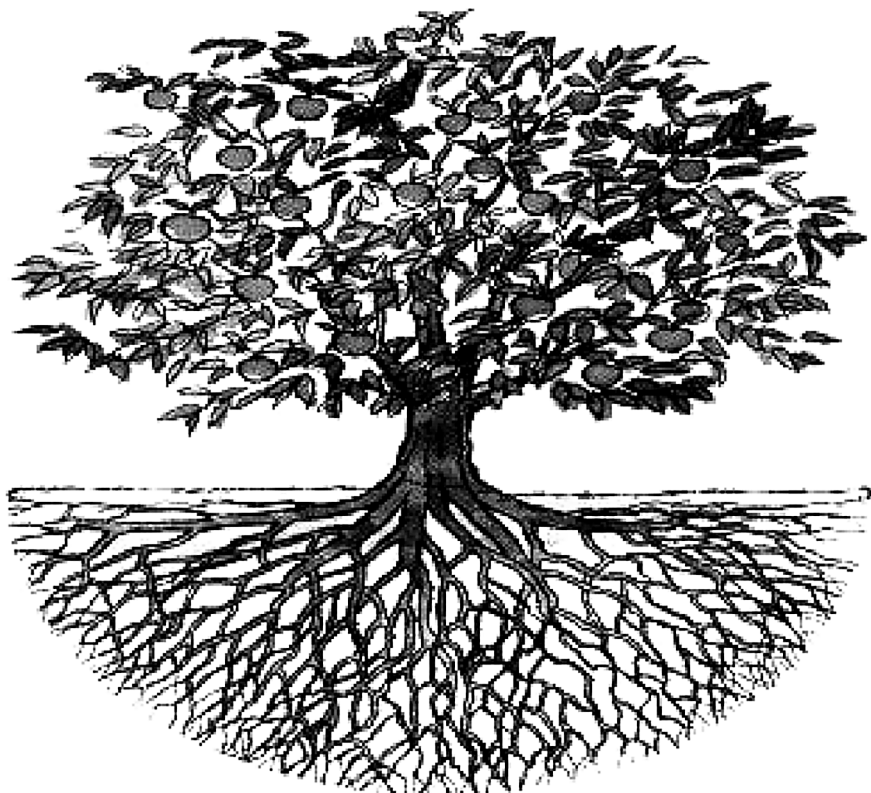
³ Badanie przeprowadzone jesienią 2001 roku pod kierunkiem prof. P. Płoszajskiego było częścią rocznego projektu badawczego Katedry Teorii Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej. Głównym narzędziem badawczym była ankieta, jednakże w ramach projektu przeprowadzono ponad 30 pogłębionych wywiadów z przedstawicielami kadry zarządzającej przedsiębiorstw podejmujących inicjatywy związane z usprawnianiem zarządzania wiedzą w organizacji. Ankieta skierowana była do 500 największych przedsiębiorstw w Polsce według rankingu „Rzeczpospolitej”. Na ankietę, skierowaną do prezesów i dyrektorów generalnych, odpowiedziały 64 organizacje. W próbie badawczej znalazło się: 26% przedsiębiorstw produkcyjnych, 18% przedsiębiorstw z branży energetycznej, 11% transportowej, 11% przedsiębiorstw handlowych, 10% organizacji świadczących usługi finansowe i pozostałe przedsiębiorstwa stanowiące 24% całej próby badawczej.

różnie definiowany. S. Kwiatkowski i Ch. Stowe lakoniczne, ale jakże wymowne ujmują pojęcie kapitału intelektualnego (Kwiatkowski, Stowe, 2001: 33). Otóż jest on definiowany przez autorów jako siła mózgu zamieniona na coś, co posiada wartość. J. Kozłowski podaje części składowe kapitału intelektualnego. Jego zdaniem kapitał ten można podzielić na składniki ukryte (włączając w to przekonania i wartości) oraz jawne (Saint-Onge, 1996: 33). W innych opracowaniach kapitał intelektualny postrzegany jest jako siła ludzkiego umysłu, marki i znaki handlowe, aktywa zaksięgowane w wartościach historycznych, zdolność podmiotu do uczenia się i adaptacji, przywództwo technologiczne, stałe bieżące szkolenia personelu itp. Składa się on ze stosunków firmy z klientami i partnerami handlowymi, a także wdrażanych innowacji, infrastruktury firmy, wiedzy i umiejętności wszystkich członków organizacji.

J. Roos, G. Roos, L. Edvinsson, N. Dragonetti traktują kapitał intelektualny jako sumę wiedzy członków organizacji, składową wszystkich procesów i zasobów, które nie są wyróżniane w standardowym bilansie przedsiębiorstwa, a więc takie nieuchwytnie zasoby jak: patenty, znaki handlowe i marki, które łącznie z zarządzaniem relacjami z zewnętrznymi klientami stanowią wszystkie wymiary tworzenia wartości (Roos, Roos, Edvinsson, Dragonetti, 1997; Edvinsson, M. Malone, 2001 i in.). Odminną definicję podaje T. A. Stewart, według którego kapitał intelektualny to połączona wiedza, w postaci: patentów, procesów, umiejętności zarządzających, technologii, informacji o konsumentach i dostawcach, a także doświadczeń (Dobija, 2003: 121).

Kapitał intelektualny można przedstawić za pomocą metafory drzewa, a w szczególności jego korzeni, jako ukrytych, bardzo ważnych i dynamicznych czynników, leżących u podstaw widocznej części każdego przedsiębiorstwa, jego budynków i produktów (por. rysunek 1) (Edvinsson, Malone, 2001: 16). Z badań przeprowadzonych przez szwedzką firmę ubezpieczeniową Skandia wynika, że czynniki te mają zwykle dwie formy: kapitału ludzkiego (części myślącej przedsiębiorstwa) i kapitału strukturalnego (części nieposiadającej zdolności do myślenia). Jest to wyraźne odniesienie do koncepcji kluczowych kompetencji G. Hamela i C. K. Prahalada.

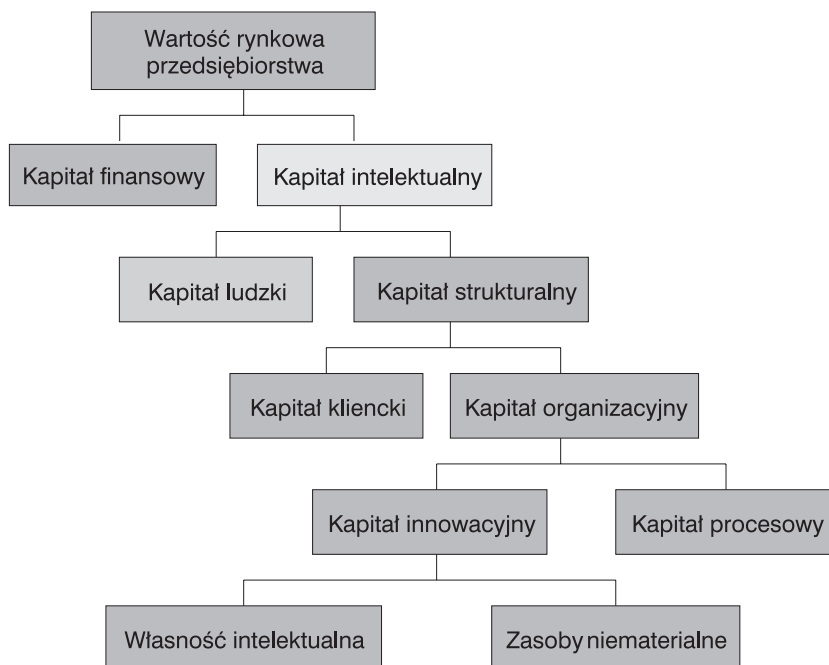
W pracach Skandii można znaleźć analizę ogólnej wartości rynkowej przedsiębiorstwa z wyodrębnionymi jego składowymi, takimi jak: kapitał finansowy i kapitał intelektualny (por. rysunek 2). Kapitał intelektualny jest tu podzielony na kapitał strukturalny (czyli wszystko to, co pozostaje w firmie po opuszczeniu jej przez pracowników: marka, znak handlowy, pisemne procedury procesów, sprzęt komputerowy, oprogramowanie, bazy danych, struktura organizacyjna oraz wszystko to, co wspiera produktywność pracowników) i kapitał ludzki (połączona wiedza, umiejętności, innowacyjność i zdolność pracowników do efektywnego działania,

Rys. 1. Metafora kapitału intelektualnego

Źródło: L. Edvinsson, M. Malone, *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001

jak również kultura organizacyjna i filozofia przedsiębiorstwa) (Edvinsson, Malone, 2007: 17).

G. Gierszewska uważa, że „na kapitał ludzki składają się kompetencje menedżerów i pracowników, ich wiedza, umiejętności, motywacje, zachowania i postawy wobec pracy. Kapitał ludzki tworzy się poprzez ciągłe inwestowanie” (Ludwiczynski, Stobińska, 2001: 21). Wartość kapitału ludzkiego, którego znaczenie jest tak bardzo podkreślane przez koncepcję zarządzania wiedzą pochodzi wprost z kompetencji, postaw i zręczności intelektualnej zatrudnionych w przedsiębiorstwie ludzi (Roos, Roos, Edvinsson, Dragonetti, 1997: 35). Kompetencje tworzą wartość dzięki wykorzystywanej przez pracowników wiedzy, ich umiejętności, talentów i tzw. know-how. Wartość ta, decydująca o uzyskaniu przewagi konkurencyjnej, leży w centrum zainteresowania wiodących na rynku przedsiębiorstw, które próbują zdobywać ją poprzez identyfikację i rozwijanie swoich kluczowych kompetencji.

Rys. 2. Schemat wartości przedsiębiorstwa według Skandii

Źródło: J. Roos, G. Roos, L. Edvinsson, N. Dragonetti, *Intellectual Capital*, Macmillan Business, London 1997 s. 29.

A. Rakowska i A. Sitko-Lutek podkreślają, że kompetencje te składają się ze zbiorów kompetencji wszystkich pracowników firmy, zaś szczególnie ważną grupę stanowią tu kompetencje menedżerskie (Rakowska, Sitko-Lutek, 2000: 9). Kompetencje, definiowane są przez A. Gick i M. Tarczyńską jako wiedza, umiejętności, zachowania i postawy wyróżniające tych, którzy osiągają najwyższą efektywność (Rakowska, Sitko-Lutek, 2000: 18) i stanowią przez to główną część kapitału ludzkiego. Wiedza wskazuje poziom wykształcenia osoby, ze szczególnym odzwierciedleniem posiadanej przez nią wiedzy technicznej lub akademickiej na dany temat. Wiedza dotyczy części teoretycznej kompetencji, zaś umiejętności są jej praktycznym odpowiednikiem.

Wiedza i umiejętności jednak nie wystarczają, gdyż niezbędni są ludzie zdolni i chętni do używania swoich umiejętności i zdolności do budowania przewagi firmy, ludzie którzy swoją postawą będą motywować całą firmę do osiągania wyznaczonych celów. Postawy, w przeciwieństwie do kompetencji, są miękkim składnikiem kapitału intelektualnego, gdyż w przeważającej części zależą od cech osobowościowych personelu, dlatego też wpływ przedsiębiorstwa na ich kształtowanie jest bardzo ograniczony. Postawy dotyczą wartości generowanych poprzez zacho-

wania pracowników w miejscu ich pracy. Zręczność intelektualna wskazuje na zdolność jednostki do przenoszenia wiedzy z jednego kontekstu do drugiego, zdolność postrzegania wspólnych czynników w dwóch różnych informacjach i łączenia ich razem, a także zdolność do usprawniania zarówno wiedzy, jak i wyrobów firmy poprzez innowacje i adaptacje.

Kompetencje stanowią podstawę do tworzenia tzw. organizacji inteligentnych (samodoskonalących się / uczących się). O konieczności budowania organizacji uczącej się pisze G. Gierszewska: „sukces organizacji budują ludzie, a ich kompetencje, wiedza, umiejętności, doświadczenia i postawy decydują o sprawności i efektywności przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo musi szybko reagować na zmiany pojawiające się w otoczeniu, budować konkurencyjność, podejmować wyzwania przyszłości, a to oznacza konieczność budowania organizacji «uczącej się»” (Ludwiczynski, Stobińska, 2001: 121). W. Grudzewski i I. Hejduk opisują tego rodzaju organizację jako nową koncepcję opartą na identyfikacji węzłowych kompetencji, niezbędnych do koordynowania nowego przedsiębiorstwa. Organizacja taka „wyjaśnia związki pomiędzy sposobem osiągania celów, ich zrozumieniem, nauczaniem, sposobami rozwiązywania problemów i komunikacji między zatrudnionymi pracownikami, a także innymi podmiotami gospodarczymi” (Grudzewski, Hejduk, 2000: 76). Taka organizacja, dzięki umiejętności szybkiego dostosowywania się do stale zmieniających się warunków otoczenia, umożliwia osiągnięcie wysokich wskaźników efektywności i wzrostu ekonomicznego.

Możliwości wykorzystywania tego rodzaju kapitału nie ograniczają się wyłącznie do podmiotów komercyjnych, lecz dotyczą również organizacji i instytucji nie-nastawionych na zysk: wojskowych, kościelnych czy też rządowych (Edvinsson, Malone, 2001: 24). Pojęcie kapitału intelektualnego jest różnie definiowane, jednakże występuje zgoda, co do tego, że jego wartość w nowoczesnym światowym biznesie jest olbrzymia (Edvinsson, Malone, 2001: 12). W związku z tym, podejście do kapitału ludzkiego powinno zmienić się, w wyniku czego będzie on traktowany nie jako koszt, lecz jako inwestycja przynosząca pewną i wysoką stopę zwrotu (Ludwiczynski, Stobińska, 2001: 58). Zarządzanie zasobami ludzkimi, według opinii E. Masłyk-Musiał, musi uwzględniać podejście czysto ekonomiczne skoncentrowane na maksymalizacji efektów przy jednoczesnym minimalizowaniu kosztów (Masłyk-Musiał, 2003: 206). J. Naisbitt i P. Aburdene mówią wprost o nierozzerwalności połączeń między ludźmi i zyskami. Ich zdaniem w nowym społeczeństwie informacyjnym kapitał ludzki wręcz zastępuje „kapitał dolarowy” (Naisbitt, Aburdene, 1985: 4). Zmiana ta, jak pisze B. Wawrzyniak, ma już dzisiaj doniosłe znaczenie dla zarządzania organizacjami. W niedalekiej przyszłości trudno będzie przecenić to znaczenie, ponieważ wynikała ona z faktu, że kapitał ludzki stał się zasobem strategicznym organizacji (Wawrzyniak, 1999: 180). Z uwagi na to, że sam pracownik sta-

nowi cenny kapitał intelektualny, zwiększający potencjał konkurencyjny firmy, komórki zajmujące się zarządzaniem zasobami ludzkimi muszą odpowiednio zaprojektować elementy zarządzania zasobami ludzkimi: począwszy od rekrutacji i selekcji poprzez motywowanie, aż po szkolenia i rozwój.

A. F. Smith, T. Kelly piszą: „...wierzymy, że przyszła ekonomiczna i strategiczna przewaga będzie należała do organizacji, które w sposób najbardziej efektywny będą umiały przyciągać, rozwijać oraz utrzymywać w swoich szeregach zróżnicowaną grupę najlepszych i najbardziej uzdolnionych ludzi na rynku... kapitał ludzki przede wszystkim i ponad wszystko będzie absolutnie kluczowym elementem konstrukcyjnym organizacji przyszłości” (Hasselbein, Goldsmith, Beckhard, 1997: 228–239). Skuteczność motywowania i inspirowania tychże pracowników do działania ma szeroki wpływ na długotrwałe efekty organizacji – pisze E. Masłyk-Musiał (Masłyk-Musiał, 2003: 206).

Wzrost znaczenia kapitału ludzkiego spowodowany jest tym, że sukces współczesnych organizacji upatrywany jest w ich zdolności do tworzenia innowacji w sferze produktów i usług. Innowacje, według W. Grudzewskiego i I. Hejduk, uznawane są za najskuteczniejszy środek zdobywania, utrzymania i wzmacniania pozycji firmy na rynku. Dzieje się tak dlatego, że „innowacje nadają zasobom nowe możliwości tworzenia bogactwa, gdyż kreują one siłę nabywczą, która w każdym społeczeństwie stanowi najważniejszy czynnik rozwoju” (Grudzewski, Hejduk, 2000: 138). „Tworzenie innowacji, zdaniem K. Stobińskiej, wymaga bowiem zmobilizowania do skoordynowanego współdziałania różnorodnych, nakładających się i wzajemnie uzupełniających się kompetencji” (Ludwiczynski, Stobińska, 2001: 40).

Postrzeganie zasobów ludzkich jako potencjalnego źródła zdobywania przewagi konkurencyjnej nadaje działaniom z zakresu zarządzania tym zasobem charakteru strategicznego (Ludwiczynski, Stobińska, 2001: 40). G. Gierszewska pisze, że „strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi oznacza gotowość do zmiany, która jest warunkiem koniecznym do przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa” (Ludwiczynski, Stobińska, 2001: 40). Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi jest „odповідzią na wyzwania współczesnej konkurencji, w której koncepcje i kreatywność postrzegane są jako źródło osiągania sukcesu.” Chociaż ma ono już ponad dwudziestoletnią tradycję to jedynym niekwestionowanym założeniem, stanowiącym podstawę wyodrębnienia strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, od tradycyjnego zarządzania zasobami ludzkimi jest to, że ludzie są strategicznym zasobem firmy (Ludwiczynski, Stobińska, 2001: 52). A. Ludwiczynski, uważa, że „...ludzie traktowani jako zasób strategiczny organizacji tworzą i realizują strategię, wnoszą i zmieniają wartości i normy w kulturze organizacji, a jednocześnie powinni akceptować wartości istniejące w organizacji, w której pracują lub mają zamiar zatrudnić się” (Ludwiczynski, Stobińska, 2001: 77).

Przejawem takiego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi jest wymóg uwzględniania strategii ogólnej przedsiębiorstwa podczas projektowania strategii zarządzania zasobami ludzkimi, bowiem jak każda strategia funkcjonalna, musi być ona zgodna ze strategią przedsiębiorstwa i obejmować relacje pomiędzy strategią a strukturą, czyli wyznaczaniem miejsca konkretnych ludzi na konkretnych stanowiskach w organizacji, kulturą organizacyjną, pozyskiwaniem i rozwojem pracowników (Ludwiczynski, Stobińska, 2001: 20).

3. ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE – WYBRANE WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Globalizacja wraz z informatyzacją i wiedzą są głównymi wyznacznikami wyłaniającej się tzw. nowej gospodarki. Złożoność zmian zachodzących w nowej gospodarce, w tym również w przedsiębiorstwach, gdzie dawne, istniejące jak i nowo pojawiające się rozwiązania z obszaru zarządzania są nadal skuteczne, wywołuje wiele zmian i nowych zjawisk. Jednym z tych nowych zjawisk jest nadanie czynnikowi ludzkiemu, a w szczególności posiadanej przez niego wiedzy, wyższej, jeśli nie najwyższej rangi.

Takie olbrzymie znaczenie kapitału ludzkiego powinno wymusić na kierownictwie przedsiębiorstwa podejmowanie szeregu stosownych działań zmierzających do wypracowania skutecznych sposobów zarządzania tym miękkim kapitałem (Roos, Roos, Edvinsson, Dragonetti, 1997: 5). Jednakże pomiędzy badaczami jak i praktykami życia gospodarczego trwa nieustanny spór o to, czy zasobem wiedzy można w ogóle zarządzać, czy jest to wyłącznie tylko chwilowa moda i sztucznie tworzony szum wokół nowego hasła? Takie właśnie podejście reprezentowało 20% menedżerów przedsiębiorstw badanych przez Katedrę Teorii Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej (Płoszajski, 2001: 8), uznając zarządzanie wiedzą za modne hasło wymyślane przez firmy doradcze. Około 23% badanych spotkało się z tym terminem po raz pierwszy ale ponad 90% kadry kierowniczej przyznało, że koncepcja zarządzania wiedzą jest warunkiem zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej.

Zdaniem prezydenta „Certus” D. Taylora⁴, „zarządzanie wiedzą jest pozbawionym sensu terminem, wymyślonym jako chwilowa moda, zaprojektowanym po to, by konsultanci mogli przelewać wielkie zasoby finansowe swoich klientów na swoje własne konta” (Insurance Technology, 2001: 15). Nikt tak naprawdę nie wie, co

⁴ CERTUS – forum profesjonalistów dziedziny IT, skupiające przedstawicieli firm ubezpieczeniowych, takich jak: ROYAL & Alliance, Cornhill czy Lloyd's.

znaczy zarządzanie wiedzą, tak więc może ono oznaczać cokolwiek, co tylko konsultanci wymyślą. Podobnego zdania jest M. Butler, który uważa, że zarządzanie wiedzą było bardzo nadużywanym zwrotem (Insurance Technology, 2001: 15). D. Taylor mówi, że „jeśli definiujesz zarządzanie wiedzą jako ludzką wiedzę i umiejętności, to powinieneś zastosować program zmiany kulturowej, który pobudzi oraz uruchomi spostrzeżenia i pomysły. Jeśli definiujesz je jako informacje wewnętrznych twoich systemów komputerowych, a nie chcesz tworzyć dookoła stosów papierowych wydruków to powinieneś zainwestować w Intranet lub nowy informacyjny system wykonawczy. Lecz ponad wszystko, nigdy nie używaj tego zwrotu ponownie. Termin „zarządzanie wiedzą” jest typem słownego śmiecia, bzdury, który powoduje jedynie zamieszanie. Jeśli mi nie wierzysz – mów dalej – spróbuj zapytać pięć osób o znaczenie tego zwrotu – otrzymasz pięć różnych odpowiedzi” (Insurance Technology, 2001: 18)!

Obok sceptyków są także przedstawiciele innego podejścia. Wielu autorów twierdzi, że zarządzanie wiedzą nie jest w ogóle niczym nowym, gdyż korzenie zarządzania wiedzą sięgają setek lat wstecz (Hansen, Nohria, Tierney, 1999: 106). Przecież przez wieki, właściciele rodzinnych biznesów przekazywali mądrość handlową swoim dzieciom, które w przyszłości same miały poprowadzić interesy. Mistrzowie rzemieślnicy starannie uczyli swojego rzemiosła uczniów, czeladników, a pracownicy fabryk wymieniali między sobą poglądy, pomysły i know-how, dotyczące wykonywanej przez nich pracy. Ta dobra praktyka, stając się obiektem zainteresowania nauki, nabrała charakteru systemowości i wyższego stopnia użyteczności. Podobną postawę reprezentuje M. Sarvary, twierdząc, że koncepcja zarządzania wiedzą nie jest niczym nowym. Skumulowane doświadczenia, razem z zebranymi informacjami ze źródeł zewnętrznych, tworzą jeden z najbardziej istotnych zasobów firmy. Tym, co jest nowe w zarządzaniu wiedzą – mówi M. Sarvary – jest sam fakt naszej świadomości istnienia tego procesu (Sarvary, 1999: 96).

Nawet, jeśli zarządzanie wiedzą to tylko nowy trend w naukach o zarządzaniu, to jak pokazuje rzeczywistość, zainteresowanie tą nową koncepcją, dającą perspektywę przetrwania w trudnych czasach Nowej Gospodarki, nieustannie wzrasta zarówno w środowiskach naukowych (Sarvary, 1999: 95) jak i w kręgach gospodarczych (KPMG Consulting, 2000; Pfeifer, Greiser, Reiser, 2002: 43–46). W związku z tym można uznać, że zarządzanie wiedzą istnieje naprawdę i przynosi wymierne korzyści (Santosus, Surmacz, 2001).

Czym zatem jest zarządzanie wiedzą i co kryje się pod tak nośnym hasłem? E. Turban i J. E. Aronson twierdzą, że nie ma jednolitej definicji i konsensusu odnośnie tego, co zarządzanie wiedzą faktycznie oznacza (Henrie, Hedgepeth, 2003: 1). Literatura obfituje w różnorakie definicje i próby sprecyzowania terminu „zarządzanie wiedzą”. Zdaniem P. Druckera – zarządzanie wiedzą dotyczy przede wszyst-

kim ludzi, a jego celem jest osiągnięcie takiego współdziałania osób, które pozwoli zneutralizować słabości i maksymalnie wykorzystać talenty i silne strony uczestników organizacji.

J. F. Coates twierdzi, że zarządzanie wiedzą jest najbardziej innowacyjną, twórczą i najważniejszą koncepcją zarządzania, jaka pojawiła się 25 lat temu (Coates, 2001). Nie oznacza ona bynajmniej zmniejszenia rozmiarów firmy, restrukturyzacji, pozbywania się ludzi, reorganizacji czy innych wstrząsających działań, charakterystycznych dla zachowania przedsiębiorstw w ostatnim ćwierćwieczu.

Ciekawym zobrazowaniem zarządzania wiedzą są słowa Lewisa Platta, byłego Dyrektora Generalnego Hewlett – Packard (HP): „jeśliby HP wiedział to, co wie teraz, byłby trzy razy bardziej zyskowny” (Coates, 2001). Słowa te podkreślają, jak ważne jest zrozumienie ludzkich postaw, motywacji, stosowanych narzędzi i technologii wspierających działalność firmy. To właśnie ludzie wewnątrz organizacji, a także inni z nią powiązani: sprzedawcy, dostawcy, ustawodawcy, klienci itp. – wszyscy oni razem wiedzą wszystko to, co powinna wiedzieć firma. Jednakże elementem, którego tutaj brakuje jest mechanizm pozwalający na czerpanie z tych kopalni wiedzy.

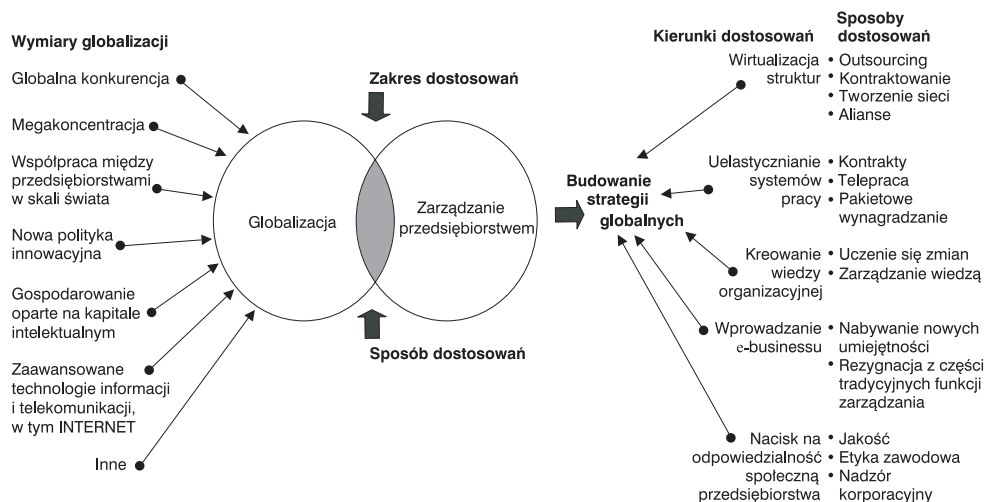
M. Santosus i J. Surmacz uważają, że zarządzanie wiedzą jest procesem, przez który organizacje generują wartość z ich intelektualnych i opartych na wiedzy aktywów (Santosus, Surmacz, 2001). Generowanie wartości z takich aktywów obejmuje dzielenie ich z pracownikami, departamentami, a nawet z innymi firmami, w celu wypracowania najlepszych praktyk. Przyjęta przez tych badaczy definicja nie mówi nic o technologii, która jest przez nich traktowana jedynie jako wsparcie.

Zarządzanie wiedzą według W. R. Bukovitz i R. L. Williams „jest procesem, przy pomocy którego organizacja generuje bogactwo w oparciu o swoje intelektualne lub oparte o wiedzę aktywa organizacyjne” (Bukovitz, Williams, 1999: 2). D. J. Skryme twierdzi, że zarządzanie wiedzą „jest określonym i systematycznym zarządzaniem istotną dla organizacji wiedzą i związanymi z nią procesami kreowania, zbierania, organizowania, dyfuzji, zastosowań i eksploatacji realizowanymi w dążeniu do osiągnięcia celów organizacji” (Skryme, 1999: 39).

Zarządzanie wiedzą może być traktowane jako jeden ze sposobów dostosowań przedsiębiorstwa do działania w warunkach globalizacji (por. rysunek 3) (Gierszewska, Wawrzyniak, 2001: 80).

W modelu przedstawiającym elementy składowe procesów dostosowawczych w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem autorzy wyróżniają aspekt kapitału intelektualnego jako jeden z wymiarów globalizacji, a także zarządzanie wiedzą i praktyki zarządzania zasobami ludzkimi jako sposoby dostosowań. Wynika to z konieczności budowania strategii globalnych i takich kierunków dostosowań jak: kreowanie wiedzy organizacyjnej, e-biznesu, elastycznych systemów pracy, wirtualizacji struktur, a także społecznej odpowiedzialności organizacji.

Rys. 3. Elementy składowe procesów dostosowawczych (do warunków globalizacji) w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem



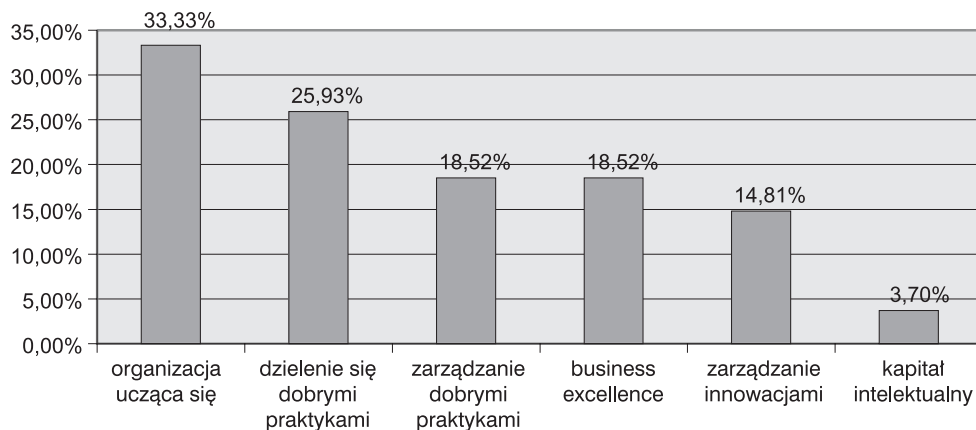
Źródło: G. Gierszewska, B. Wawrzyniak, *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*, PFPK – Poltext, Warszawa 2001, s. 80.

Mówiąc o zarządzaniu wiedzą w praktyce, przedsiębiorstwa niejednokrotnie używają innego nazewnictwa na określenie tego, co konkretnie robią. Większość z przebadanych przez R. von der Speka i G. Cartera przedsiębiorstw używa wprawdzie terminologii „zarządzanie wiedzą”, to jednak zdarzają się liczne przypadki używania następujących synonimów (por. rysunek 4) (Mertins, Heisig, Vorbeck, 2003: 196):

- organizacja ucząca się (33,33%),
- dzielenie się dobrymi praktykami (25,93%),
- zarządzanie kompetencjami (18,52%),
- business excellence (18,52%),
- zarządzanie innowacjami (14,81%),
- kapitał intelektualny (3,70%) i inne.

Pomimo różnego postrzegania definicji zarządzania wiedzą, przedsiębiorstwa wskazują jednak na pewne wspólne aspekty, takie jak: przekształcanie wiedzy indywidualnej w wiedzę zbiorową (organizacyjną) przedsiębiorstwa, dzielenie się wiedzą i jej zastosowanie w działaniu, zarządzanie i rozwijanie kompetencji personalnych, zarządzanie informacją, pomiar kapitału intelektualnego czy też organizacyjne uczenie się (Sarriegi Dominguez, Ortiz Laverde, Lizarralde, Arregui, 2003: 2).

Potrzeba zarządzania wiedzą w firmach dostrzegana jest coraz szerzej przez kierownictwa przedsiębiorstw, które widząc konkretne korzyści płynące z wykorzy-

Rys. 4. Synonimy zarządzania wiedzą stosowane w praktyce

Źródło: Opracowanie własne na podstawie R. von der Spek, G. Carter, *A survey on good practices in knowledge management in European companies* [w:] K. Mertins, P. Heisig, J. Vorbeck (red.), *Knowledge Management. Concepts and best practices*, Springer, Berlin, 2003, s. 196.

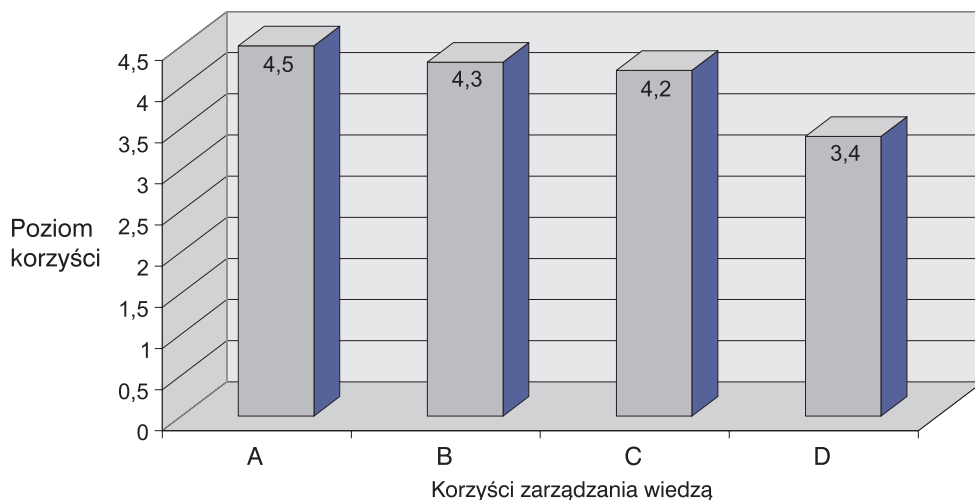
stywania wiedzy, będącej w posiadaniu organizacji zaczynają wdrażać programy zarządzania wiedzą. Programy te mają przyczynić się przede wszystkim do zwiększenia innowacyjności pracowników, skracania i doskonalenia procesów organizacyjnych oraz optymalizowania fluktuacji zatrudnienia, co w rezultacie powinno skutkować obniżeniem kosztów funkcjonowania oraz pomnożeniem dochodów firmy (Santosus, Surmacz, 2001). Polskie badania, przeprowadzone przez Grupę Zarządzającą Wiedzą pokazują następujące oczekiwania firm wdrażających praktyki zarządzania wiedzą (por. rysunek 5):

- A – lepsze zaspokajanie potrzeb klientów (4,5),
- B – wzrost efektywności pracy (4,3),
- C – wzrost motywacji i satysfakcji pracowników (4,2),
- D – pozyskiwanie wykwalifikowanych pracowników (3,4)⁵ (Fryczyńska, 2004).

Cytowane wcześniej badania przeprowadzone przez zespół badaczy ze Szkoły Głównej Handlowej pokazują następujące oczekiwania polskich menedżerów względem zarządzania wiedzą:

- odnalezienie wiedzy w powodzi informacji – szybka identyfikacja właściwych źródeł informacji,
- retencja kompetencji – zapobieganie utracie wiedzy wraz z odejściem pracownika,

⁵ Badanie, którego celem było wysondowanie opinii o poszczególnych elementach zarządzania wiedzą, przeprowadzone było na próbie 33 zróżnicowanych firm. Użyto skali 5-punktowej, gdzie 0 oznaczało brak korzyści, a 5 – największe korzyści.

Rys. 5. Spodziewane korzyści z zarządzania wiedzą

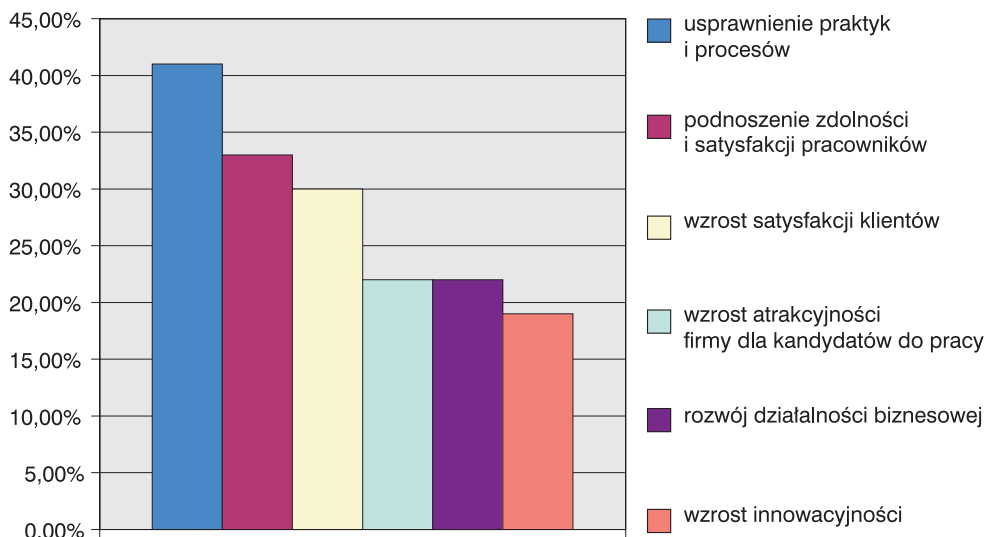
Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Fryczyńska, *Zarządzanie wiedzą – przemijająca moda?* [w:] „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 6/2004, s. 88.

- mistrzostwo operacyjne – unikanie powtarzania tych samych błędów versus powtarzanie sukcesów,
- podnoszenie innowacyjności – tworzenie nowych produktów i usług, usprawnianie procesów i kreowanie nowych rynków,
- podnoszenie kwalifikacji i rozwój pracowników – efektywne zarządzanie procesem zdobywania nowej wiedzy; lepszy dostęp do wiedzy; wykorzystanie wiedzy w praktyce (Płoszajski, 2001: 16).

Inne badania wskazują, że do najczęściej oczekiwanych rezultatów przedsiębiorstwa zaliczają w szczególności szereg możliwości usprawniających, takich jak: poprawę satysfakcji klientów i pracowników, wzrost innowacyjności w zakresie opracowywania nowych produktów i usług (także rozwój nowych produktów i usług) jak również podniesienie ich zyskowności (Sarriegi Dominguez, Ortiz Laverde, Lizarralde, Arregui, 2003: 2).

Z wywiadów przeprowadzonych przez firmę konsultingową Bernard Brunhes Polska (BPI Group) z przedstawicielami przedsiębiorstw, w których udało się skutecznie wdrożyć system zarządzania wiedzą wynika, że głównymi czynnikami motywującymi przedsiębiorstwa do wdrażania tych systemów są (Tomczak, 2007: 5):

- rozwój kompetencji pracowników (81%),
- przyspieszenie działania (63%),
- zwiększenie satysfakcji klienta (50%),
- ograniczenie kosztów (44%).

Rys. 6. Najczęściej pojawiające się wyniki zarządzania wiedzą

Źródło: Opracowanie własne na podstawie R. von der Spek, G. Carter, *A survey on good practices in knowledge management in European companies* [w:] K. Mertins, P. Heisig, J. Vorbeck (red.), *Knowledge Management. Concepts and best practices*, Springer, Berlin, 2003, s. 205.

Głównym zaś efektem tych działań jest wzrost efektywności przedsiębiorstwa. Efekt ten osiągnąć jest dzięki skróceniu czasu pracy i czasu podejmowania decyzji oraz eliminacji tzw. efektu wyważania otwartych drzwi. W obszarze wiedzy o klientach i konkurentach, system zarządzania wiedzą pozwala na bardziej skuteczne reagowanie na potrzeby rynku, wpływając na stronę przychodową firmy. Ponadto, kapitalizacja wiedzy i ułatwienie jej wymiany przekłada się również na rozwój kompetencji (Tomczak, 2007: 5).

Z badań pilotażowych prowadzonych przez R. von der Speka i G. Cartera wynika, że większość przedsiębiorstw podejmuje działania mające na celu określenie wpływu inicjatyw zarządzania wiedzą na działalność firmy. Spośród tych firm, które nie dokonują pomiarów, połowa planuje wprowadzić takie działania w przyszłości. Do wyników osiąganych w ramach inicjatyw zarządzania wiedzą respondenci zaliczyli (por. rysunek 6) (Mertins, Heisig, Vorbeck, 2003: 205):

- usprawnienie praktyk i procesów (41%),
- podnoszenie zdolności i satysfakcji pracowników (33%),
- wzrost satysfakcji klientów (30%),
- wzrost atrakcyjności firmy dla kandydatów do pracy (22%),
- rozwój działalności biznesowej (22%),
- wzrost innowacyjności (19%).

Zarządzanie wiedzą nie jest złudzeniem badaczy i teoretyków, skoro w praktyce widoczne są jego konkretne i użyteczne dla firmy rezultaty. Jakkolwiek występują też różnice poglądów na ten temat. Przykładowo, badania przeprowadzone przez Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research (ISI) w Karlsruhe, dostarczają zbioru nieco odmiennych (od powyżej przedstawionych) korzyści osiąganych przez firmy, które zajmują się zarządzaniem wiedzą⁶ (Mertins, Heisig, Vorbeck, 2003: 205). Do najczęściej osiąganych rezultatów należą:

- lepsze dostosowanie produktów / usług względem wymagań klientów,
- wzrost umiejętności i wiedzy pracowników,
- wzrost wydajności i produktywności pracowników,
- łatwość we wprowadzaniu nowych produktów i usług,
- poprawa stosunków z klientami,
- usprawnienie pamięci organizacji,
- unikanie dublowania działań z zakresu B+R,
- zwiększenie zdolności do pozyskiwania wiedzy z zewnątrz (także z firm o innym charakterze działalności),
- zwiększenie zdolności do pozyskiwania wiedzy od publicznych instytucji badawczych.

Zarówno wyniki badań R. von der Speka i G. Cartera jak i Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research wskazują, że korzyści z zarządzania wiedzą są różnorodne dla przedsiębiorstw. Widoczne jest wyczulenie zarządzania wiedzą na kwestie związane z klientami (oczekiwania i satysfakcja), pracownikami (satysfakcja versus wydajność) jak również na usprawnienie podstawowych obszarów działalności przedsiębiorstw (procesy, produkty / usługi). Na liście osiąganych korzyści z tytułu wdrażania zarządzania wiedzą nie znalazło się obniżenie kosztów funkcjonowania przedsiębiorstw. Najbardziej wymowne w tym miejscu są takie korzyści, jak: usprawnienie praktyk i procesów, podnoszenie umiejętności i zdolności pracowników, jak również zwiększenie ich wydajności i produktywności, a także unikanie dublowania działań badawczo-rozwojowych.

Jednak najbardziej przemawiającym do wyobraźni, kryterium efektywności wdrażania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach jest wartość pieniężna wyrażona w walucie. Analiza przeprowadzona przez American Productivity & Quality Centre wskazuje, że dzięki działaniom związanym z zarządzaniem wiedzą, podjętym przez Texas Instruments, firma osiągnęła 1,5 mld dolarów oszczędności, a Ford uzyskał 1 mld dolarów korzyści (Tomczak, 2007: 1).

⁶ Badania przeprowadzone latem i jesienią w roku 2002 przez Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research w Karlsruhe na próbie 497 niemieckich firm, reprezentujących siedem sektorów przemysłu: usługi dla biznesu (32,19%), botechnologia (15,29%), elektronika (12,27%), inżynieria mechaniczna (10,26%) i inne. Biorąc pod uwagę kryterium wielkości zatrudnienia, najwięcej było z sektora średniej wielkości przedsiębiorstw (30,18%), następnie dużych przedsiębiorstw (27,97%) oraz małych (24,35%).

Przytoczone wcześniej badania Bernard Brunhes Polska pokazały, że osiągnięcie omówionych korzyści, wymaga od przedsiębiorstwa spełnienia określonych warunków, traktowanych jako czynniki sukcesu w zarządzaniu wiedzą. Zaliczyć do nich należy (Tomczak, 2007: 6):

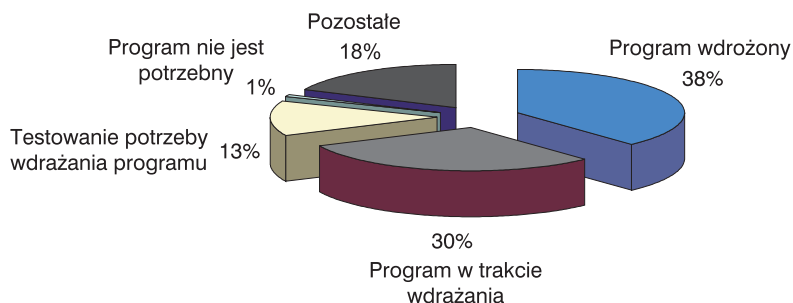
- wkomponowanie działań wspierających wymianę wiedzy w procesie codziennej pracy,
- motywowanie użytkowników np. poprzez zachęty finansowe i niefinansowe, uświadomienie przydatności wymiany wiedzy, dobry przykład ze strony przełożonego oraz kreowanie pozytywnego wizerunku dzielących się,
- wsparcie administracyjne i odgórne poparcie procesu zarządzania wiedzą,
- kulturę promującą współpracę, innowacyjność i dającą poczucie bezpieczeństwa,
- widoczne efekty wymiany wiedzy i ciągłą ocenę służących temu rozwiązań.

Tendencję rosnącego zainteresowania problematyką zarządzania wiedzą potwierdzają wyniki badań badaczy z Bostonu skupionych w organizacji Delphi Group. Przeprowadzone przez nich badania na przedsiębiorstwach w Stanach Zjednoczonych i Europie Zachodniej wskazują, że zarządzanie wiedzą jest jedną z najdynamiczniej rozwijających się koncepcji w zarządzaniu. Mianowicie, liczba wdrażających tę koncepcję przedsiębiorstw wzrosła z 28% w roku 1997 do 51% w roku 1998 (Krupski, Lichtarski, 2002: 592). Jako potwierdzenie, służyć mogą także inne badania, przeprowadzone na próbie 423 firm przez KPMG Consulting (por. rysunek 7)⁷ (KPMG Consulting, 2000). Z całej próby badawczej 38% firm posiadało wdrożony już program zarządzania wiedzą, 30% było w trakcie jego wdrażania, a 13% znajdowało się dopiero na etapie testowania potrzeby wdrożenia takiego programu, zaś tylko 1% organizacji po rozważeniu tej kwestii zdecydował, że taki program nie jest konieczny. Badania wykazały, że większość (64%) firm wdrożyła strategię zarządzania wiedzą.

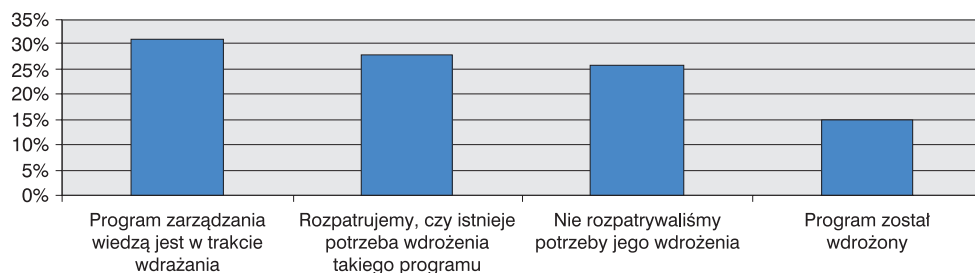
Z innych badań dowiadujemy się, że 77% przebadanych przedsiębiorstw wdrożyło inicjatywy zarządzania wiedzą⁸ (Mertins, Heisig, Vorbeck, 2003: 195).

⁷ Badania przeprowadzone na próbie 423 organizacji (o rocznych dochodach oscylujących wokół US\$ 347 mln.) z terenu UK, Środkowej Europy i USA. Prowadzone przez Harris Research, część Taylor Nelson Sofres na przełomie sierpnia i września 1999 roku wśród dyrektorów generalnych, finansowych, marketingowych i innych osób w sposób szczególnie odpowiedzialnych za zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie. Badaniami objęto przedstawicieli takich sektorów jak: usługi finansowe (22%), produkty przemysłowe i konsumenckie (po 20%), chemia, farmaceutyka i energia (14%), pozostałe usługi (13%) i inne. Najwięcej spośród badanych firm pochodziło z USA (24%), UK (24%), Niemiec (20%) i Francji (18%).

⁸ Badania pilotażowe przeprowadzone były w okresie listopad 2001 – styczeń 2002, na próbie 27 przedsiębiorstw działających w Europie i pochodzących z różnych sektorów przemysłu z dominującą reprezentacją branży telekomunikacyjnej, IT (usługi i oprogramowanie), doradztwa. W badaniach uczestniczyły przedsiębiorstwa o różnej wielkości, określonej poziomem zatrudnienia: od firm małych do firm zatrudniających do 40 000 pracowników.

Rys. 7. Programy zarządzania wiedzą w firmach

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Knowledge Management Research Report 2000*, KPMG Consulting.

Rys. 8. Programy zarządzania wiedzą w organizacjach działających w Polsce

Źródło: Raport KPMG: Zarządzanie wiedzą w Polsce, KPMG SMG/KRC, Warszawa 2004.

Inaczej wygląda sytuacja w przedsiębiorstwach polskich (por. rysunek 8). W roku 2004 KPMG i SMG/KRC przeprowadziły badania nad zarządzaniem wiedzą w przedsiębiorstwach działających w Polsce⁹ (KMPG, 2004). Jedynie 15% respondentów deklarowało, że program zarządzania wiedzą został wdrożony, a 31%, że program taki jest właśnie w trakcie wdrażania. Jednak dość duży odsetek respondentów (28%) wskazał, że dopiero rozpatrują potrzebę posiadania takiego programu. Liczby te pokazują, że problematyka zarządzania wiedzą nie jest obca menedżerom zarządzającym w Polsce. Jedynie 26% respondentów stwierdziło, że w ogóle nie rozpatrywała potrzeby wdrożenia takiego programu.

Prezentowane przez R. von der Speka, G. Cartera wyniki badań wskazują na znaczną dojrzałość funkcjonujących w przebadanych firmach inicjatyw zarządzania wiedzą. W celu zbadania tej dojrzałości, badacze wykorzystali podejście APQC

⁹ Badaniami objęto reprezentatywną grupę 121 z około 1000 największych przedsiębiorstw. Roczne przychody tych organizacji kształtowały się powyżej 40 milionów euro, a zatrudnienie było nie mniejsze niż 250 pracowników. Na wstępie przyjęto założenie, że badania skierowane będą do członków zarządów, odpowiedzialnych za podejmowanie decyzji strategicznych.

(Mertins, Heisig, Vorbeck, 2003: 195), które wyróżnia pięć faz dojrzałości inicjatyw zarządzania wiedzą:

- rozruch,
- rozwój strategii,
- projektowanie i wypuszczanie inicjatyw zarządzania wiedzą,
- rozszerzanie i wspieranie,
- instytucjonalizacja zarządzania wiedzą.

Spośród przebadanych przedsiębiorstw, 55% plasowało się powyżej fazy trzeciej, a 44% spośród nich zaangażowanych było w rozszerzanie inicjatyw zarządzania wiedzą (faza 4). Tylko trzy firmy rościły sobie prawo do poziomu piątego.

Raport KMPG z 2004 roku pokazuje także poziom zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach działających w Polsce. W badaniach wykorzystano poniższą klasyfikację poziomów (KMPG, 2004):

- **etap chaosu** (knowledge chaotic), w którym nie występuje powiązanie zarządzania wiedzą z celami organizacji; wykorzystanie wiedzy w praktyce ma charakter przypadkowy i nieformalny,
- **etap świadomości** (knowledge aware), charakteryzujący się prowadzeniem pilotażowych projektów z zarządzania wiedzą oraz świadomością co do potrzeby intensywniejszego wykorzystania wiedzy w prowadzonej działalności,
- **etap ukierunkowania** (knowledge focused), gdzie zauważalny jest związek pomiędzy procedurami i narzędziami wykorzystywanymi w zarządzaniu wiedzą a korzyściami, jakie ma z tego organizacja,
- **etap zarządzania** (knowledge management), charakteryzujący się tym, że organizacja dysponuje wdrożonymi procedurami i narzędziami zarządzania wiedzą, ale wciąż napotyka na problemy technologiczne lub kulturowe,
- **etap systemowego zintegrowania** (knowledge centric), gdzie zarządzanie wiedzą jest integralną częścią procesów operacyjnych, a zasoby wiedzy znajdują odzwierciedlenie w wartości organizacji.

Badania pokazały, że większość przedsiębiorstw (61%) znajdowało się na etapie najniższym, a żadne z przebadanych nie znalazło się na poziomie najwyższym.

Ponadto, badania pokazały prognozę rozwijania zaawansowania praktyk z zakresu zarządzania wiedzą i osiąganych w przyszłości poziomów. Okazało się, że ponad połowa przedsiębiorstw (57%) miała szansę, by w ciągu roku osiągnąć etap ukierunkowania, zaś liczba przedsiębiorstw zaliczonych do etapu chaosu miała ulec znacznemu zmniejszeniu do poziomu 18%. Ważne było prognozowanie pojawienia się grupy przedsiębiorstw zaliczanych do poziomu najwyższego, czyli systemowego zintegrowania (KMPG, 2004).

Powracając do badań prezentowanych przez R. von der Speka i G. Cartera warto wskazać, że 55,5% przedsiębiorstw posiadało w szeregach swoich zatrudnionych

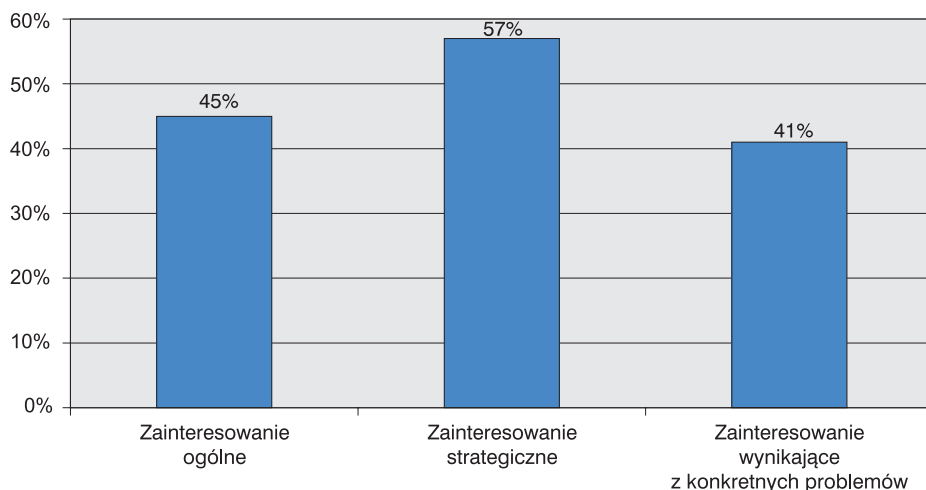
dyrektora ds. wiedzy (ang. CKO – *Chief Knowledge Officer*), a wśród 53,3% tych przedsiębiorstw stanowisko to funkcjonowało od 2 do 4 lat (Mertins, Heisig, Vorbeck, 2003: 194).

Analiza struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa jest chyba najłatwiejszym sposobem zaobserwowania poziomu zainteresowania zarządzania wiedzą przez praktyków. W wypadku wielu firm struktura ta została wzbogacona o komórki lub stanowiska samodzielne, odpowiedzialne za obrót kapitałem wiedzy. Powstają zatem takie stanowiska jak wyżej wymienione: Dyrektor ds. Wiedzy (ang. CKO – *Chief Knowledge Officer*), Dyrektor Kapitału Intelktualnego (ICD – *Intellectual Capital Director*), Inżynier Wiedzy (KE – *Knowledge Engineer*) czy Kontroler Kapitału Intelktualnego (ICC – *Intellectual Capital Controller*) (Sweiby). Innym, dobrym odwzorowaniem poziomu zainteresowania kierownictw przedsiębiorstw wprowadzeniem zarządzania wiedzą do firm są przeznaczane na ten cel fundusze. Badania wskazują na znaczny wzrost wydatków na usługi w tym zakresie z 400 mln \$ w roku 1994 do 2,6 biliona \$ w roku 1996 (Takeuchi, 1998: s. 4).

Zainteresowanie menedżerów tematyką zarządzania wiedzą ma jednak różne podłoże. Pokazują to badania przeprowadzone przez Fundację im. Reinolda Hagena, na próbie 360 niemieckich przedsiębiorstw (por. rysunek 9). Zainteresowanie to może wynikać np. z zainteresowania ogólnego (45%), zainteresowania strategicznego (57%) i zainteresowania wynikającego z konkretnych problemów (41%)¹⁰ (Pfeifer, Hanel, Greiser, Reiser, 2001: 43–46). Większość respondentów wskazywała, że wykorzystanie zarządzania wiedzą w praktyce możliwe jest jedynie przy konsekwentnym poparciu i zaangażowaniu najwyższego kierownictwa. Twierdzenie to znajduje odzwierciedlenie w wynikach badań KPMG: blisko 32% respondentów uważało, że inicjatywy zarządzania wiedzą zostały uruchomione na szczeblu zarządu, dalsze 41% stwierdziło, że działania takie wyszły od wysokich rangą menedżerów (KMPG Consulting, 2000: 8). Wyniki badań z roku 2004 pokazują podobne opinie. Otóż najbardziej na wdrożenie zarządzania wiedzą nalegali: zarząd (42%), wyższy szczebel zarządzania (21%), średni szczebel zarządzania (7%), inni (7%), pracownicy (1%), a 22% badanych nie udzieliło odpowiedzi (KMPG, 2004). Powyższe wyniki jednoznacznie pokazują duży stopień zrozumienia istoty i znaczenia wprowadzania w firmach inicjatyw zarządzania wiedzą przez liderów organizacji. Zaangażowanie kierownictwa firmy jest jedynie fundamentem sukcesu. Z badań przeprowadzonych przez Delphi Group wynika, że najważniejszym czynnikiem sukcesu we wdrażaniu zarządzania wiedzą jest organizacyjna kultura i powiązanie zarządzania wiedzą ze strategią działalności¹¹ (PFKP, 2001: 189).

¹⁰ Najliczniejszą grupę wśród badanych podmiotów stanowiły firmy o zatrudnieniu od 200 do kilku tysięcy osób. W 75% przypadków ankietę wypełniali menedżerowie najwyższych szczebli.

¹¹ Aż 52% badanych stwierdziło, że czynniki te są najważniejsze.

Rys. 9. Źródła zainteresowania menedżerów zarządzaniem wiedzą

Źródło: Opracowanie własne na podstawie T. Pfeifer, G. Hanel, H. Greiser, W. Reiser, *Wahrnehmung und Realität in der Wissensmanagement – Praxis*, „New Management”, Nr 10/2001 [w:] „Zarządzanie na Świecie” nr 2/2002, s. 43–46.

Konieczność uwzględnienia w zarządzaniu wiedzą kontekstu strategicznego firmy, została potwierdzona przeprowadzonymi przez M. H. Zacka, badaniami w 25 organizacjach (Zack, 1999). Autor badań wskazuje, że mimo iż związek między zarządzaniem wiedzą a strategią firmy jest często wspominany, to w praktyce jest on w dużym stopniu ignorowany¹² (Rugles, 1998: 80–89; Leider, 1998). Z badań Szkoły Głównej Handlowej wynika jednak, że wśród przedsiębiorstw posiadających określoną w formie dokumentu strategię rozwoju, 40% deklaruowało włączenie zagadnień związanych z zarządzaniem wiedzą do strategii firmy (Płoszajski, 2001: 13).

Mówiąc o zainteresowaniu problematyką zarządzania wiedzą, należy określić powody będące swego rodzaju bodźcami do podejmowania inicjatyw z zakresu zarządzania wiedzą. Z badań Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research (ISI) w Karlsruhe, wynika, że najczęściej wskazywanymi motywatorami są:

- przyspieszenie i usprawnienie przekazywania wiedzy nowym pracownikom,
- usprawnienie integracji wiedzy wewnątrz firmy,
- ochrona organizacji przed utratą wiedzy związaną z odchodzeniem pracowników,
- zachęcenie menedżerów do dzielenia się wiedzą,
- identyfikacja i / lub ochrona wiedzy strategicznej obecnej w firmie,

¹² To, że strategia nie była identyfikowana jako czynnik motywujący lub kluczowe kryterium oceny wysiłków w zarządzaniu wiedzą potwierdzone zostało badaniami 431 firm z USA i Europy, czy badaniami 100 amerykańskich i europejskich przedsiębiorstw.

- ułatwienie współpracy w ramach projektów lub zespołów, których członkowie są fizycznie od siebie oddaleni,
- zdobywanie nieudokumentowanej wiedzy (know-how) i wiele innych (Mertins, Heisig, Vorbeck, 2003: 14).

Z badań Ernst & Young, przeprowadzonych w 1997 r. na próbie 431 amerykańskich i europejskich firm, wynika, że spośród podejmowanych przez firmy działań związanych z wdrażaniem zarządzania wiedzą najlepiej realizowane są działania dotyczące tworzenia wiedzy (46% wskazań), pozyskiwania wartościowej wiedzy ze źródeł zewnętrznych (34%) i używania dostępnej wiedzy przy podejmowaniu decyzji (30%) (por. rysunek 10) (Ruggles, 1998: 82). Mniejsza efektywność występuje przy realizacji działań związanych z wykorzystywaniem wiedzy w produkcji / usługach oraz z procesami gromadzenia wiedzy, dzieleniem się wiedzą pomiędzy poszczególnymi częściami organizacji, a także z pomiarem wartości wiedzy (odpowiednio: 29%, 27%, 13% i 4% wskazań).

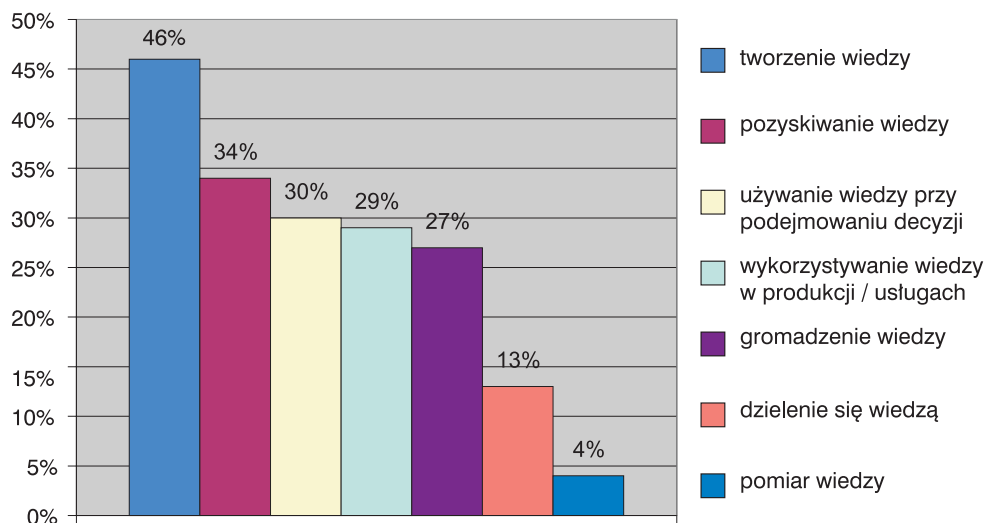
Przedsiębiorstwa starają się podjąć działanie, mające na celu zniwelowanie powyżej wymienionych ułomności. Już w momencie przeprowadzania badania, w firmach realizowane były takie projekty, jak (por. rysunek 11): tworzenie Intranetu (47% wskazań), budowanie baz danych (33%), wdrażanie technologii typu groupware oraz narzędzi wspierających podejmowanie decyzji (33%) czy uruchamianie nowych produktów / usług bazujących na wiedzy (14%). Wiele z tych działań dotyczy sfery technologii informatycznej, bez której procesy wymiany i dzielenia się wiedzą w dużych przedsiębiorstwach są wręcz niemożliwe do realizacji.

Badania KMPG i SMG/KRC z roku 2004 pokazały, że najczęściej realizowane praktyki z zakresu zarządzania wiedzą to przykładowo (KMPG Consulting, 2001):

- program dzielenia się dobrymi praktykami (43%),
- benchmarking (36%),
- ustanowienie formalnych procedur zarządzania wiedzą (23%),
- ustanowienie formalnych sieci wymiany wiedzy (23%),
- systemy motywowania / wynagradzania pracowników za dzielenie się wiedzą (23%),
- powołanie jednostek / osób dedykowanych do zarządzania wiedzą (23%),
- szkolenia / warsztaty z zakresu zarządzania wiedzą (21%),
- opracowanie strategii zarządzania wiedzą (21%).

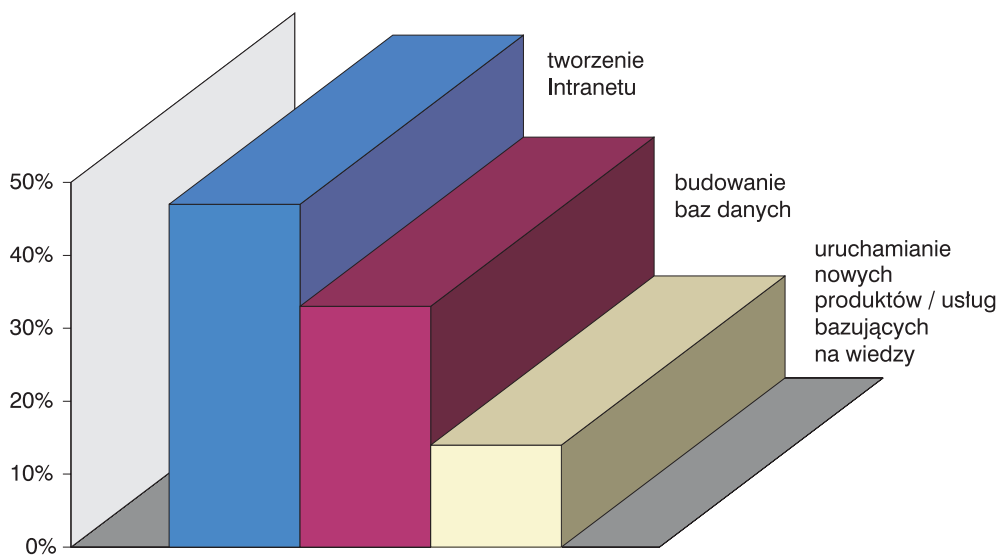
Technologia jest integralną częścią zarządzania wiedzą. Ma ona istotny wpływ na sposób dzielenia się wiedzą, czyli na bardziej efektywne, jak najszybsze jej udostępnianie (Toelle, Holland). Dostarcza ona nowych narzędzi, służących do lepszego wykonywania czynności w procesie budowania wiedzy. Do narzędzi tych zalicza się, przede wszystkim, komputerowe systemy ułatwiające komunikację interpersonalną oraz bazy danych jako centralne, szeroko dostępne, wspólne skarbcze wiedzy.

Rys. 10. Skuteczność realizacji subprocesów zarządzania wiedzą



Źródło: Opracowanie własne na podstawie R. Ruggles, *The State of the Notion: Knowledge Management in Practice*, „California Management Review”, 1998, Vol. 40, No. 3, s. 82.

Rys. 11. Najczęściej podejmowane działania w ramach zarządzania wiedzą



Źródło: Opracowanie własne na podstawie R. Ruggles, *The State of the Notion: Knowledge Management in Practice*, „California Management Review”, 1998, Vol. 40, No. 3, s. 82.

Dla przykładu, w przedsiębiorstwach badanych przez zespół badaczy ze Szkoły Głównej Handlowej zidentyfikowano następujące systemy i narzędzia informacyjne oraz komunikacyjne:

- e-mail (100% wskazań),
- Internet (95%),
- systemy obiegu dokumentów (81%),
- Intranet (66%),
- systemy wspomagające zarządzanie (65%),
- telekonferencje (40%),
- groupware (31%),
- hurtownie danych (32%),
- systemy CRM (24%),
- wideokonferencje (16%),
- Extranet (8%) (Płoszajski, 2001: 12).

Narzędzia te powinny w rzeczywistości służyć do łączenia ludzi z ludźmi, szukającymi informacji (wiedzy) z tymi, którzy ją posiadają. Badacze – R. von der Spek i G. Carter – piszą nawet o jednym z najbardziej interesujących paradoksów, jakim jest rola i znaczenie technologii informacyjnych (IT) w zarządzaniu wiedzą. Uczestniczący w prowadzonych przez nich badaniach respondenci mówią o tym, że IT nie stanowi największego wsparcia dla zarządzania wiedzą, jednakże najlepsze wyniki osiągane są właśnie dzięki IT. Chyba najlepiej ilustruje, przedstawiony powyżej paradoks, oświadczenie: „IT nie jest najważniejszym narzędziem wspierającym zarządzanie wiedzą, jednakże nie możemy się bez niego obejść” (Mertins, Heisig, Vorbeck, 2003: 195). Najważniejszym wsparciem dla zarządzania wiedzą było narzędzie określane mianem tzw. „Communities of Practice” (CoPs), którego roli w tworzeniu platformy dzielenia się wiedzą pomiędzy pracownikami nie można przecenić. Większość (74%) respondentów używa tego narzędzia w celu (Mertins, Heisig, Vorbeck, 2003: 200):

- dzielenia się wiedzą i dobrymi praktykami (100%),
- rozwiązywania problemów (75% przedsiębiorstw używających CoPs),
- tworzenia wiedzy (65% przedsiębiorstw używających CoPs).

Zarządzanie wiedzą nie jest koncepcją opartą wyłącznie na technologii. Przedsiębiorstwa marnują swój czas i pieniądze, jeżeli myślą, że tworząc centralny system baz danych, pocztę elektroniczną, portal internetowy czy wiele innych narzędzi nowoczesnej współpracy wprowadziły zarządzanie wiedzą. Wprawdzie technologia może je wspomóc, lecz nie jest pierwszym krokiem, który by je uruchamiał. Ważniejsi od technologii są ludzie, ich wiedza i cele firmy (Santosus, Surmacz, 2001).

Uwagę zwrócić trzeba na to, że firmy, jak wynika z wcześniej cytowanych wyników badań Ernst & Young, świadome są wyżej poruszonej kwestii i oprócz działań

związanych z implementacją technologii podejmują także działania skoncentrowane na ludziach. Mało tego, planują te działania zintensyfikować. Mowa tu o projektach, takich jak: tworzenie map wiedzy (18% odpowiedzi), powoływanie pracowników wiedzy (15%) i tworzenie sieci powiązań między nimi (24%).

Badania pilotażowe, przeprowadzone przez Centrum Studiów Zarządzania Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego pokazują, że inicjatywy zarządzania wiedzą podejmowane są także przez przedsiębiorstwa funkcjonujące w Polsce (Dąbrowski, Kołodkiewicz, 2002: 3–20). Są one ukierunkowane przede wszystkim na zaspokojenie potrzeb szkoleniowych, gromadzenie i uporządkowanie obecnej w firmie wiedzy i umożliwienie pracownikom firmy dostępu do niej. Jednakże brak im jest cech systemowości i skoordynowania ich między sobą. Zrealizowane inicjatywy miały charakter jednorazowych przedsięwzięć z możliwością multiplikacji albo były wdrożone na stałe.

Menedżerowie firm wydają się być świadomi wagi problemu dzielenia się wiedzą oraz znaczenia systemu motywowania do gromadzenia i wykorzystywania wiedzy przez swoich pracowników, to jednak w dużej części przedsiębiorstw wciąż nie ma stosownej atmosfery do otwartego dzielenia się wiedzą¹³ (Pfeifer, Hanel, Greiser, Reiser, 2001: 46), brakuje także odpowiedniego systemu premiowania, zachęcającego pracowników do zaangażowania się w te inicjatywy (Pfeifer, Hanel, Greiser, Reiser, 2001: 46). Działania mające na celu zmotywowanie pracowników do otwartego dzielenia się wiedzą są bardzo trudne (PFPK, 2001: 190). Prezentowane wcześniej badania niemieckie, wskazują na znaczne podobieństwa w tym zakresie między polskimi i niemieckimi przedsiębiorstwami. Otóż tylko 16% ankietowanych przedsiębiorstw posiadało programy motywacyjne, zachęcające do dzielenia się wiedzą¹⁴. Zaś badania Szkoły Głównej Handlowej pokazują nieco odmienny stan rzeczy. Otóż w 80% przebadanych przedsiębiorstw, pracownicy są motywowani do dzielenia się swoją wiedzą i doświadczeniami. W blisko połowie organizacji biorących udział w badaniu (47%), postawy personelu wobec tych działań uwzględniane są przy okresowej ocenie pracowników, a w wypadku 36% organizacji, w stosunku do pracowników stosowane są mechanizmy zmuszające do dzielenia się wiedzą (Płoszajski, 2001: 10).

Z przeprowadzonych dotychczas badań wynika, że wprowadzane inicjatywy zarządzania wiedzą napotykać na szereg problemów (por. rysunek 12). Badania Delphi Group pokazują, że największą przeszkodą w tym zakresie jest nieodpowiednia kultura organizacyjna, uznawana przecież za najważniejszy czynnik succe-

¹³ Ankieta wykazała, że prawie w połowie badanych przedsiębiorstw gotowość poszczególnych pracowników do dzielenia się wiedzą z innymi jest co najwyżej dostateczna.

su (49% respondentów)¹⁴ (Rugles, 1998: 83). Badania Ernst & Young również wskazują na ogromne znaczenie kultury przedsiębiorstwa we wdrażaniu zarządzania wiedzą, identyfikując także inne, równie istotne problemy w tym zakresie, takie jak: mierzenie wartości i roli wkładów wiedzy (43% odpowiedzi), określenie sposobu zarządzania wiedzą (40%), decydowanie o użyciu rzadkich zasobów dla inicjatyw zarządzania wiedzą (34%), tworzenie map wiedzy (28%) czy też definiowanie standardowych procesów do pracy z wiedzą (24%) (Rugles, 1998: 83).

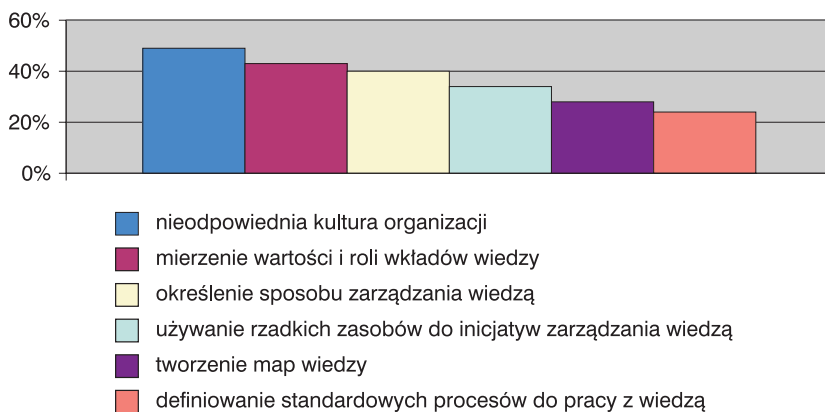
Wyniki raportu KPMG wskazują natomiast na bardzo istotne problemy w dzieleniu się wiedzą (por. rysunek 13). Jako najważniejszy problem wskazywany jest brak czasu (49% wskazań w 1998 roku (PFPPK, 2001: 191) i 62% w 2000 roku (KPMG Consulting, 2000: 2)), co wynika głównie z dużego tempa pracy – jak najszybciej zrealizować projekt, by móc jak najwcześniej rozpocząć nowy (konkurencyjny wyścig). Inne, ważniejsze problemy wymienione w roku 1998 to: brak umiejętności w dzieleniu się wiedzą (49%) i brak zrozumienia istoty zarządzania wiedzą (40%), natomiast w roku 2000 na liście problemów pojawiły się trudności z bardziej efektywnym wykorzystaniem wiedzy (57%) oraz trudności z pozyskiwaniem wiedzy ukrytej (50%). Zaś badania Szkoły Głównej Handlowej identyfikują następujące czynniki utrudniające dzielenie się wiedzą przez pracowników:

- konkurencja między pracownikami (62% wskazań),
- niedostateczna świadomość korzyści (57%),
- konkurencja między działami w organizacji (55%),
- brak motywacji (57%),
- nastawienie typu: wiedza to władza (45%),
- brak czasu (50%),
- struktura organizacyjna (25%),
- niewydolność struktury informatycznej lub jej brak (20%) (Płoszajski, 2001: 11).

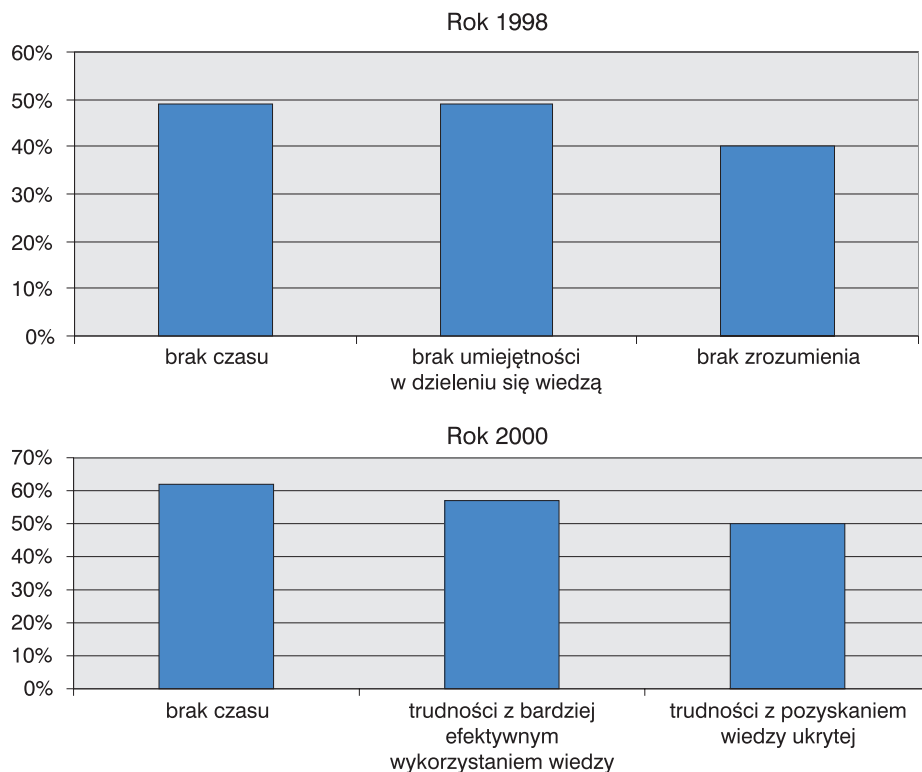
Badania KPMG i SMG/KRC z roku 2004 pokazują, że problem braku czasu na dzielenie się wiedzą jest chroniczny. Mianowicie problem ten pojawił się ponownie z równie wysoką częstotliwością (64%). Do innych, często występujących problemów zaliczają się (KPMG, 2004):

- natłok informacji (57%),
- niepotrzebne powtarzanie tych samych czynności (40%),
- brak wykorzystania technologii do efektywnego dzielenia się wiedzą (35%),
- niewykorzystanie pomysłów na usprawnienie funkcjonowania organizacji (35%),

¹⁴ Badania przeprowadzone przez Ernst & Young jako najważniejsze źródło trudności w zarządzaniu wiedzą wskazują nieodpowiednie zachowania ludzi i problemy w zmianie tychże zachowań na pożądane (56% wskazań respondentów).

Rys. 12. Problemy w zarządzaniu wiedzą wg Delphi Group


Źródło: Opracowanie własne na podstawie R. Ruggles, *The State of the Notion: Knowledge Management in Practice*, „California Management Review”, 1998, Vol. 40, No. 3, s. 83.

Rys. 13. Problemy w zarządzaniu wiedzą wg KPMG w roku 1998 i 2000


Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Knowledge Management Research Report 2000*, KPMG Consulting.

- niewykorzystanie szans rynkowych (21%),
- inne (6%).

Odpowiedzią na pojawianie się problemu braku czasu do dzielenia się wiedzą oraz wielu innych głównych przyczyn blokujących sprawne wdrażanie programów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach są badania Bernard Brunhes Polska (BPI Group). Mianowicie pokazują one inną najważniejszą barierę dla efektywnego funkcjonowania systemu zarządzania wiedzą. Problemem tym, który może być ojcem pozostałych istotnych i częstych problemów, może być brak nagradzania wysiłków poświęconych transferowi wiedzy. Brak elementów motywujących pracowników do dzielenia się wiedzą, skutkuje traktowaniem aktywności z tym związanej drugoplanowo, jako dodatkowy, zbędny balast ze strony pracodawcy (Tomczak, 2007: 3). Wśród innych problemów respondenci tych badań wskazali:

- niewystarczającą motywację od strony przełożonych do dzielenia się wiedzą (75%),
- niewiedzę pracowników w zakresie identyfikacji osób posiadających poszukiwaną przez nich informację (63%),
- strukturę firmy promującą komunikację wyłącznie w obrębie działów / pionów (50%),
- kulturę firmy promującą wyniki jednostki i jej wiedzę (44%),
- ograniczone środki do wdrażania nowych rozwiązań (44%),
- nieprzyjazny dla użytkowników system IT (31%),
- niewiedzę pracowników, że ich wiedza może być przydatna innym (25%),
- inne.

M. Santosus i J. Surmacz uważają, że powodem występowania głównych problemów w zarządzaniu wiedzą jest przede wszystkim ignorancja przedsiębiorstw wobec ludzi i spraw kulturowych (Santosus, Surmacz, 2001). W tych środowiskach, w których wiedza ludzi jest doceniana i nagradzana niezmiernie ważne jest wprowadzenie kultury, która rozpoznawałaby wiedzę ukrytą i zachęcała ludzi do dzielenia się nią. Jednym ze sposobów zachęcania ludzi do uczestnictwa w zarządzaniu wiedzą jest stworzenie programu motywacyjnego. Występuje jednakże niebezpieczeństwo uczestnictwa pracowników w tych procesach wyłącznie dla czerpania korzyści wpływających z tego programu (nagrody, itp.), bez przywiązywania większej wagi do jakości czy istotności wniesionej przez nich informacji. Program ten powinien być więc tak skonstruowany, aby samo uczestnictwo w zarządzaniu wiedzą było traktowane jako nagroda, zaszczyt (Santosus, Surmacz, 2001).

Obrazując zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach, warto przytoczyć badania przeprowadzone w latach 2003–2005 pod kierunkiem naukowych B. Wawrzyniaka, które odnoszą się do sytuacji Polski. Mianowicie badania jednoznacznie wykazały, że polskie przedsiębiorstwa są na początku drogi we wdrażaniu programów zarzą-

dzania wiedzą. Największa część przedsiębiorstw deklaruje najniższy poziom zarządzania wiedzą. W dalszym ciągu, najliczniejszą grupę stanowią przedsiębiorstwa, które nie osiągnęły jeszcze takiego etapu w rozwoju praktyk z zakresu zarządzania wiedzą, który wymuszałby utworzenie specjalnych komórek pracy odpowiedzialnych za pozyskiwanie, przetwarzanie, organizowanie i przekazywanie wiedzy. Ciekawe jest to, że największe zainteresowanie takim stanowiskiem wyrażają organizacje o polskim kapitale większościowym (innym niż Skarb Państwa), wyprzedzając znacznie przedsiębiorstwa o kapitale zagranicznym, które teoretycznie mają o wiele lepszy dostęp do wypracowanych już na zachodzie dobrych praktyk w zakresie zarządzania wiedzą. Nie najlepsza sytuacja finansowa przedsiębiorstw skutkuje m.in. tym, że muszą one ograniczać się do korzystania z wewnętrznych źródeł wiedzy. Szczególnego znaczenia nabiera rola ekspertów wewnętrznych, których wiedza wykorzystywana jest najczęściej w obszarze zarządzania finansami, marketingu, opracowywania strategii działania przedsiębiorstwa oraz zarządzaniu ludźmi. Ograniczenia, o których mowa, rekompensowane są przez funkcjonujące w organizacjach systemy informacyjno-decyzyjne. W przeważającej większości przedsiębiorstw, systemy te pozwalają na tworzenie i upowszechnianie wiedzy. Nieco gorsza ocena dotyczyła dostępności do zgromadzonej w organizacjach informacji i sposobu jej organizowania. Prawie połowa przedsiębiorstw wystawiła tym procesom ocenę dobrą. Podobna sytuacja dotyczy opinii o technologiach wspierających przetwarzanie i zdobywanie wiedzy. Należy zaznaczyć, że wdrażanie inicjatyw zarządzania wiedzą nie jest zależne tylko od technologii, ale przede wszystkim od samych bezpośrednio zainteresowanych, a więc pracowników. Ważne zatem w tym zakresie stają się czynniki wspierające podejmowane przez przedsiębiorstwa inicjatywy zarządzania wiedzą. Badania pokazały, że najważniejszym czynnikiem są kwalifikacje pracowników i kadry zarządzającej oraz kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. Zarządzanie wiedzą niewątpliwie przyczynia się do osiągania konkretnych korzyści. Najczęściej występujące to: poprawa satysfakcji klientów, wzrost efektywności przedsiębiorstwa, poprawa wizerunku firmy, zmniejszenie kosztów funkcjonowania oraz wiele innych. Efekty te, w sposób dobitny, zapewniają organizacjom wysoką pozycję na rynku, a niejednokrotnie przyczyniają się do uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Sprawność przedsiębiorstw w zakresie zarządzania wiedzą idzie w parze z zadawalającym poziomem umiejętności w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Przeszło połowa organizacji działa w oparciu o dobrze opracowane procedury zarządzania ludźmi i uważa, że pod względem posiadanych umiejętności w tym obszarze dorównuje najlepszym na rynku przedsiębiorstwom. Wdrażane w organizacjach inicjatywy zarządzania wiedzą wspierane są przez stosowne systemy motywowania pracowników, które zidentyfikowano w większości przedsiębiorstw. Naj-

bardziej motywacyjnymi spośród elementów zarządzania zasobami ludzkimi były systemy szkoleń i doskonalenia pracowników i kadry menedżerskiej. To bezpośrednie powiązanie wysokich umiejętności zarówno w obszarze zarządzania wiedzą, jak i zarządzania zasobami ludzkimi wydaje się potwierdzać postawioną w badaniach hipotezę mówiącą o wspieraniu zarządzania wiedzą przez zarządzanie zasobami ludzkimi. W kolejnym rozdziale książki przedstawione zostaną wyniki badań pogłębionych, których celem było sprawdzenie rzeczywistego wpływu zarządzania zasobami ludzkimi na efekty we wdrażaniu zarządzania wiedzą, a w szczególności na skuteczność (w tym zakresie) poszczególnych modeli zarządzania zasobami ludzkimi.

4. PROCESY ZARZĄDZANIA WIEDZĄ

Zarządzanie wiedzą jest procesem biznesowym¹⁵ (Hansen, Nohria, Tierney, 1999, 106–116) – twierdzi M. Sarvary – procesem, przez który firmy tworzą i wykorzystują ich instytucjonalną, wspólną wiedzę. Składa się on z:

- organizacyjnego uczenia się – procesu, przez który firma zdobywa informacje i / lub wiedzę,
- produkcji wiedzy – procesu, który integrując szereg informacji, przekształca je w wiedzę użyteczną dla rozwiązywania problemów biznesu,
- dystrybucji wiedzy – procesu, który zapewnia członkom organizacji łatwy dostęp i możliwość używania wspólnej, firmowej wiedzy (Sarvary, 1995: 95).

Pozyskiwanie, przetwarzanie i rozpowszechnianie informacji oraz budowanie na tej podstawie umiejętności ludzi i organizacji staje się kluczowym elementem kultury organizacyjnej.

Do wprowadzania w organizacji procesu zarządzania wiedzą niezbędne jest posiadanie stosownej infrastruktury, czyli systemu zarządzania wiedzą (Sarvary, 1995: 95). System ten zawiera w sobie infrastrukturę IT (bazy danych, sieci komputerowe i programy) oraz infrastrukturę organizacyjną (stosowne programy motywacyjne, kulturę organizacyjną oraz cennych ludzi i ich zespoły objęte subprocesem zarządzania wiedzą – i co najważniejsze – wewnętrzne zasady, które tymi subprocesami rządzą). W praktyce spotkać można podejście polegające na utożsamianiu zarządzania wiedzą z wdrożeniem sprawnego, z technicznego punktu widzenia, sys-

¹⁵ Zarządzanie wiedzą jest prawdopodobnie najważniejszym procesem w firmie – twierdzą M. T. Hansen, N. Nohria, T. Tierney. Jest tak z pewnością w wypadku doradztwa, w którym głównym aktywem i produktem zarazem jest wiedza. Właśnie z tego powodu konsultanci byli pierwszą grupą zawodową, która zwróciła uwagę na zarządzanie wiedzą. W związku z tym poczynili oni duże inwestycje w usprawnianie tego procesu, byli także wśród pierwszych, którzy przebadali użycie technologii informacyjnej stosowanej do zdobywania i rozpowszechniania wiedzy.

temu technologii przetwarzania informacji. Jest to zapewne wynik zafascynowania szerokimi możliwościami, jakie daje system informatyczny. Zdaniem J. Szaban, firmy wdrażające zarządzanie wiedzą, mimo że zwracają uwagę na rolę pracowników w firmie, to jednak skupiają się głównie na tym, aby minimalizować ich opór przeciwko wprowadzanym zmianom, a także na tym, by skłonić ludzi do korzystania z informacji dostępnych w firmowych bazach danych. Samo wyrobienie wśród pracowników nawyku do stosowania w praktyce nowych rozwiązań technicznych i technologicznych, nie oznacza jeszcze zarządzania wiedzą. „Jest to zaledwie pierwszy krok w kierunku zmiany natury ludzkiej („przyzwyczajenie jest drugą naturą człowieka”), bez której to zmiany nie można liczyć na sukcesy w zarządzaniu wiedzą” (Szaban, 2003: 61).

Dobry system zarządzania wiedzą łączy w sobie kulturę organizacyjną. Przedsiębiorstwo, które po raz pierwszy wprowadza taki system musi za wszelką cenę przekonać do niego swoich pracowników, musi się upewnić, że go używają oraz, że poprzez własny wkład przyczyniają się do jego rozwoju. Ludzie będą chętniej zasiłać system wtedy, gdy dostrzegą tkwiący w nim zasób siły (Sarvary, 1999: 100). Zarządzanie wiedzą zmienia codzienne życie pracowników. Z dobrym systemem praca staje się bardziej wyzwaniem aniżeli rutynowym obowiązkiem. Ludzie mogą się bardziej koncentrować na rozwiązywaniu problemów, zamiast oddawać się jedynie żmudnemu zbieraniu suchych danych.

Wdrażanie zarządzania wiedzą jest niczym innym, jak wprowadzaniem zmian. Twarde zmiany nieidące w parze ze zmianami w stosunkach międzyludzkich, w kulturze firmy, z góry skazane są na niepowodzenia, przestrzega J. Szaban (Szaban, 2003: 48). „Jedyną szansą na sukces jest zaadaptowanie do zmian kluczowych elementów kultury organizacyjnej. Zaczynać trzeba, od zmiany postaw i zachowań ludzi w organizacji wprowadzającej zmiany i liczyć się z tym, że trwają one nieraz latami” (Szaban, 2003: 48).

Siła systemu zarządzania wiedzą najbardziej uzależniona jest od tego, jak używana jest jego zawartość w specyficznych sytuacjach biznesu. Kiedy jest używana właściwie, system ten może przyczynić się do zbudowania trwałej przewagi konkurencyjnej, natomiast, kiedy jest używana niewłaściwie przez niekompetentnych ludzi, może prowadzić nawet do katastrofy (Sarvary, 1999: 101). Przy ocenie potencjału systemu zarządzania wiedzą do budowania przewagi konkurencyjnej, powinno się więc ocenić sposoby, za pomocą których system będzie używany przez członków organizacji.

W praktyce stosowane są różne podejścia do budowania systemu zarządzania wiedzą. Do najczęściej spotykanych można zaliczyć:

- zdecentralizowany system zarządzania wiedzą,
- scentralizowany system zarządzania wiedzą (Sarvary, 1999: 102).

Zdecentralizowane systemy stosowane są najczęściej przez firmy, których kierownictwo nie chce w nie ingerować, a jedynie luźno je koordynować. System ten kładzie większy nacisk na ludzi, niż na technologię informacyjną. Główną przewagą takiego systemu jest to, że kierowany on jest za pomocą mechanizmów rynkowych. Koszty administracyjne są niskie, a kierownictwo firmy nie musi się mocno w nie angażować. Ponadto, kiedy wiedza budowana jest przez jej użytkowników, można się spodziewać, że będzie praktyczniejsza i łatwiejsza w użyciu.

Drugi system, scentralizowany, budowany jest i zarządzany przez kierownictwo firmy. Systemy tego rodzaju oparte są, w głównej mierze, na dość zaawansowanej technologii informacyjnej. Akcentują one znaczenie połączeń ludzi, ale sposób nawiązywania stosunków interpersonalnych odbywa się za pomocą dużych, centralnych komórek (zwanych często centrami wiedzy). Główną wadą tego systemu jest to, że jest on bardzo kosztowny, a korzyści z niego płynące są trudne do zmierzenia. Autor wskazuje, że nie ma standardowej recepty na zbudowanie dobrego systemu zarządzania wiedzą; trudne jest nawet rozpoznanie tego, który okaże się być najlepszym (Sarvary, 1999: 103–105).

Inną kwestią, istotną z punktu widzenia efektywności wdrażanych inicjatyw zarządzania wiedzą, jest wybór właściwej strategii, służącej do zarządzania najważniejszym aktywem firm. W praktyce spotykane są zazwyczaj różne podejścia do zarządzania wiedzą, akcentowane dwiema odmiennymi strategiami (por. tabela 1) (Hansen, Nohria, Tierney, 1999: 106–116).

W niektórych przedsiębiorstwach strategię skupiają się na technologiach informatycznych, za pomocą których wiedza jest starannie kodyfikowana i składowana w bazach danych, dzięki czemu jest łatwo dostępna dla wszystkich pracowników firmy. Ten rodzaj strategii został nazwany strategią kodyfikacji. W procesie kodyfikowania wiedzy firmy używają podejścia typu ludzie do dokumentów: wiedzę wydobywa się od pracowników, którzy ją rozwijają, czyni się ją od nich niezależną i powtórnie używa dla różnych celów. Pozwala ono wielu ludziom poszukiwać i kodyfikować wiedzę bez kontaktu z osobą, która pierwotnie ją rozwinęła. Wiedza, która nie była kodyfikowana (i prawdopodobnie nie mogłaby być) przekazywana jest podczas organizowanych w tym celu sesji z wykorzystaniem metody, zwanej burzą mózgów i rozmów jeden na jeden. Efektywność organizacji, stosujących strategię kodyfikacji, wynika w głównej mierze z „ekonomiki ponownego użycia wiedzy”. Raz rozwinięte aktywa wiedzy, dla przykładu: stosowany program komputerowy czy podręcznik, mogą być wykorzystywane wiele razy (o ile nie muszą być modyfikowane przed każdym ponownym użyciem). Inwestując raz, eksploatujemy kilka razy, osiągając swego rodzaju korzyści skali, ponieważ wiedza gromadzona w elektronicznych przechowalniach może być użyta do realizacji wielu projektów przez wielu pracowników. Powtórne używanie wiedzy oszczędza pracę, redukuje

Tabela 1. Strategie zarządzania wiedzą w firmach konsultingowych

Jak firmy konsultingowe zarządzają swoją wiedzą		
Strategia kodyfikacji		Strategia personalizacji
• zainwestuj raz w zasoby wiedzy – używaj ich wielokrotnie • skup się na generowaniu dochodów	MODEL EKONOMICZNY	• pobieraj wysoką marżę za specyficzne rozwiązania unikalnych problemów • skup się na utrzymywaniu wysokich marż zysku
LUDZIE – DOKUMENTY • rozwijaj elektroniczne systemy dokumentów, które kodyfikują, gromadzą, rozpowszechniają i pozwalają na ponowne używanie wiedzy	STRATEGIA ZARZĄDZANIA WIEDZĄ	LUDZIE – LUDZIE • rozwijaj sieci współpracy pomiędzy ludźmi, aby mogli dzielić się swoją wiedzą ukrytą
Inwestuj w IT; celem jest połączenie ludzi ze skodyfikowaną wiedzą (wielokrotnego użycia)	TECHNOLOGIA INFORMACYJNA	Inwestuj umiarkowanie w IT; celem jest ułatwienie zamiany i wymiany wiedzy ukrytej
• zatrudniaj nowych pracowników – absolwentów uczelni wyższych, którzy są predysponowani do wielokrotnego używania wiedzy i wdrażania nowych rozwiązań • przeprowadzaj szkolenia grupowe, korzystaj z metody distance learning • nagradzaj ludzi za używanie i rozbudowywanie dokumentowych baz danych	ZASOBY LUDZKIE	• zatrudniaj absolwentów studiów MBA, którzy lubią rozwiązywanie problemów, a jednocześnie tolerują niejasność sytuacji • rozwijaj personel poprzez programy mentorskie (one-on-one) • nagradzaj ludzi za bezpośrednie dzielenie się wiedzą z innymi
Andersen Consulting, Ernst&Young	PRZYKŁADY	McKinsey&Company, Bain&Company

Źródło: M. T. Hansen, N. Nohria, T. Tierney, *What's your strategy for managing knowledge?*, „Harvard Business Review”, March–April 1999, s. 109.

koszty komunikacji i pozwala firmie przyjmować znacznie większą liczbę projektów.

W innych przedsiębiorstwach, wiedza jest ściśle związana z ludźmi, rozwijającymi ją, a dzielona jest głównie przez bezpośrednie kontakty interpersonalne. Dzielanie się wiedzą nie odbywa się jedynie za pomocą bezpośrednich kontaktów twarzą w twarz, lecz także za pomocą telefonu, e-maila, oraz za pomocą wideokonferencji czy też przenoszenia pracowników do innych zespołów. Dodatkowo, wspomagając proces można podjąć działania mające na celu rozwinięcie systemu elektronicznych dokumentów. Zadaniem systemu nie jest dostarczanie wiedzy, lecz badanie dokumentów zawierających informacje na temat wykonywanych wcześniej zadań i ich wykonawców. System zezwala na szybkie odnalezienie dokumentów, dając dodatkowo dużą przewagę czasową. Następną czynnością jest bezpośrednie połączenie poszukującego wiedzy z osobą doświadczoną np. w rozwiązywaniu określonego problemu. Głównym celem zastosowania komputerów w takich firmach nie jest składowanie wiedzy, lecz wsparcie ludzi w procesie jej przekazywania. Strategia ta nosi miano strategii personalizacji.

Wybór rodzaju strategii nie jest dla przedsiębiorstwa dowolny, lecz zależy od sposobu obsługi klientów, ekonomiki ich biznesu i od zatrudnianych ludzi (Hansen, Nohria, Tierney, 1999: 109). Nietrafny wybór rodzaju strategii lub próba jednoczesnej realizacji obu jej rodzajów może, jak pokazało doświadczenie kilku organizacji szybko naruszyć równowagę biznesu. W praktyce niejednokrotnie spotkać się można z przedsiębiorstwami stosującymi oba rodzaje strategii, lecz większość spośród znaczących organizacji skupia się na jednej, a drugiej używa jako strategii wspomagającej. Strategia zarządzania wiedzą powinna być odzwierciedleniem strategii konkurencyjnej: jak kreowana jest wartość dla klientów, jak ta wartość wspiera model ekonomiczny i jak pracownicy przedsiębiorstwa wpływają na tę wartość i ekonomikę (Hansen, Nohria, Tierney, 1999: 109). Dzięki lepszemu zrozumieniu efektywności obu rodzajów strategii, ich sił i słabości, kadra zarządzająca będzie w stanie podejmować więcej trafnych decyzji, dotyczących zarządzania wiedzą i inwestowania w nie.

Strategia zarządzania wiedzą jest wypadkową strategii organizacji, ogniwem scalającym poszczególne elementy wchodzące w skład systemu zarządzania wiedzą. „Jeśli zarządzanie wiedzą nie jest powiązane ze strategią to firma może szybko stać się instytucją charytatywną” – tak uważa B. Manville, szef departamentu zarządzania wiedzą w korporacji McKinsey&Co. W warunkach gospodarki wiedzy przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa może zależeć od wyboru skutecznej strategii zarządzania wiedzą (Strojny, 2000: 3).

Skuteczne zarządzanie wiedzą wymaga wsparcia ze strony technologii, a dokładniej ze strony IT. Oczywiście poziom tego wsparcia jest różny dla różnych firm, zależy on od wybranej przez organizację strategii zarządzania wiedzą (Hansen, Nohria, Tierney, 1999: 113–114). Duże wsparcie jest najważniejsze dla przedsiębiorstw stosujących model kodyfikacji, natomiast dla modelu personalizacji jest to mniej istotne. Menedżerowie, którzy wdrażają strategię kodyfikacji, muszą być przygotowani na poniesienie dużych wydatków na specjalistyczne, elektroniczne systemy przechowywania wiedzy. W strategii kodyfikacji menedżerowie muszą wdrożyć system przypominający bibliotekę, archiwum, mieszczący wielkie składy dokumentów. Niezbędna jest także wyszukiwarka, która umożliwi ludziom odnalezienie i użycie poszukiwanych dokumentów. Natomiast w strategii personalizacji najważniejsze jest posiadanie systemu, który pozwoli ludziom odnaleźć innych ludzi. Firmy stosujące model personalizacji powinny posiadać umiarkowany system elektronicznych dokumentów, wspierający ludzi na dwa sposoby: poprzez dostarczanie podstawowych informacji tworzących tło wiedzy oraz poprzez połączenie (skontaktowanie) ich z ekspertami, którzy mogą dostarczyć dalszych, szczegółowych porad.

Obie strategie oprócz tego, że wymagają innego stopnia wsparcia ze strony technologii informatycznej, to wymagają także różnej jej infrastruktury.

Strategia zarządzania wiedzą powinna być ściśle związana ze strategią konkurencji. Oznacza to, że kadra zarządzająca powinna być w stanie wyjaśnić kilka kluczowych kwestii. Dlaczego klienci kupują produkty i usługi od nich, a nie od konkurencji, jakiej oczekują wartości oraz w jaki sposób wiedza, przebywająca w organizacji, dodaje tej wartości. Dopóki nie znajdą jasnych odpowiedzi na te pytania, dopóty nie powinni wybierać strategii zarządzania wiedzą, gdyż wybór ten może okazać się błędny. W dokonaniu wyboru pomóc mogą odpowiedzi na trzy dalsze pytania, zakładając oczywiście, że strategia konkurencyjna jest dla menedżerów jasna.

1. Czy oferujesz zestandaryzowane czy indywidualizowane produkty?

Dla przedsiębiorstw stosujących standaryzację produkcji (produkty mało zróżnicowane) najodpowiedniejsza będzie strategia ponownego użycia, czyli strategia kodyfikacji. Natomiast dla przedsiębiorstw stosujących indywidualizację produkcji bądź usług (zaspokajających szczególne, unikalne potrzeby klientów przygotowujących produkty na miarę) najodpowiedniejsza będzie strategia personalizacji.

2. Czy posiadasz dojrzałe czy innowacyjne produkty?

Przedsiębiorstwa, których strategia oparta jest na produktach dojrzałych, najczęściej korzyści mogą osiągnąć dzięki strategii kodyfikacji. Procesy rozwoju i sprzedaży takich produktów obejmują jasne, zrozumiałe zadania oraz wiedzę, która może być łatwo skodyfikowana. Natomiast najlepszym wsparciem dla przedsiębiorstw, których strategia opiera się na produktach innowacyjnych jest strategia personalizacji. Pracownicy organizacji innowacyjnych potrzebują specyficznej informacji, której przekazanie w formie dokumentu jest raczej niemożliwe.

3. Czy twoi pracownicy polegają na ukrytej czy na dostępnej wiedzy, przy rozwiązywaniu problemów?

Wiedza dostępna jest tą, która może być skodyfikowana, tak jak program komputerowy czy dane rynkowe. Jeśli pracownicy wykonując swoją pracę, polegają na wiedzy dostępnej najsensowniej jest strategia kodyfikacji. Natomiast, jeśli pracownicy do rozwiązywania problemów używają wiedzy ukrytej (trudnej do wyrażenia za pomocą pisma i zdobytej poprzez osobiste doświadczenie), najefektywniejszą strategią będzie strategia personalizacji (Hansen, Nohria, Tierney, 1999: 113–114).

Odpowiedzi na powyższe pytania często sugerują wybór podstawowej strategii zarządzania wiedzą. Nie zawsze jest to proste. Mogą pojawić się dodatkowe powody do zaniepokojenia, wynikające z procesu spowszechniania wiedzy oraz istnienia w korporacji złożonych strategicznych jednostek biznesu. Współistnienie dwu strategii zarządzania wiedzą w różnych jednostkach biznesu, wewnątrz jednej korporacji, jest wprawdzie możliwe, lecz tylko tam, gdzie jednostki działają jak autonomiczne firmy. Przedsiębiorstwa ze ściśle zintegrowanymi jednostkami biznesu, powinny się natomiast skupić tylko na jednej strategii.

Postrzeganie kapitału ludzkiego w roli czynnika strategicznego (Ludwiczynski, Stobińska, 2001: 55–70), umożliwia zbudowanie względnie trwałych przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa. Skupienie się na tym kapitale, uznanym za najcenniejszy spośród wszystkich pozostałych aktywów przedsiębiorstwa, spowodowało konieczność nowego spojrzenia na praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, w tym jego architekturę.

Rozdział II

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI A ZARZĄDZANIE WIEDZĄ

1. ZASOBY LUDZKIE I ICH ARCHITEKTURA

Praktyka i nauka kierowania ludźmi w organizacjach nie jest już młoda, ale w literaturze spotkać się można z dużą dowolnością w zakresie stosowanych pojęć dotyczących tej problematyki. Mnogość stosowanych określeń jest zapewne wynikiem ciągle zmieniających się poglądów odnośnie roli ludzi w organizacjach. Rozwój nauki, wymuszony wymogami gospodarki (zwiększona konkurencja, zwiększanie rozmiarów przedsiębiorstw, jak również zmiany w podejściu do zarządzania) także przyczyniał się do pojawiania się nowych podejść do zatrudnionych w organizacjach ludzi, koncepcji kierowania nimi, a tym samym do powstawania nowej terminologii.

Poszukiwanie coraz to nowszych sposobów efektywnego wykorzystania pracowników nieustannie wpływa na kształt funkcji personalnej¹⁶ (Król, Ludwicyński, 2006), a co za tym idzie generuje nowe nazewnictwo. Niejednokrotnie stosowane definicje, choć mają systematyzować, to w rzeczywistości są tak nieostre bądź niejednoznaczne, że nie stanowią istotnego wkładu do nauki, a jedynie sztucznie wzbogacają terminologię. Pseudo bogactwo terminologiczne, a co się z tym wiąże – wieloznaczność używanych określeń jest zatem wynikiem, nie do końca przemyślanych i udanych prób porządkowania bądź chęci wniesienia czegoś własnego do nauki przez poszczególnych autorów – ich twórców. Działania takie, choć zapewne inny jest ich cel, to w rezultacie powodują coraz to większy chaos w stosowanej terminologii. Przykładem tego jest zamienne używanie określeń, co może doprowadzić do braku zrozumienia przekazu.

¹⁶ H. Król definiuje funkcję personalną jako całokształt spraw dotyczących ludzi w przedsiębiorstwie, np. ich pozyskiwania, gospodarowania nimi, kształtowania ich itp.

Jedno z pierwszych podejść do zarządzania ludźmi określane było mianem personelu dobrobytu (McKenna, N. Beech, 1997: 2), co było odzwierciedleniem nastawienia na zagwarantowanie pracownikom, w drugiej połowie XIX wieku postępowych świadczeń, np.: zasiłku dla bezrobotnych, zasiłku chorobowego czy zapomóg mieszkaniowych dla pracowników. Koncepcja personelu dobrobytu umacniała się aż do II wojny światowej, po której coraz większy nacisk zaczęto kłaść na kwestię administrowania personelem. Wówczas to zaczęto rozwijać praktyki rekrutacji i szkoleń pracowniczych. Administrowanie personelem miało na celu wspieranie dyscypliny pracy, systemu wynagrodzeń, przestrzegania czasu pracy i prowadzeniu akt personalnych.

Pisząc o latach 50. XX wieku E. McKenna i N. Beech posługują się terminologią zarządzania personelem, co ich zdaniem obejmowało szerszy już wachlarz instrumentów, uwzględniający administrowanie płacami, szkolenia i porady dotyczące stosunków między pracownikami a pracodawcami. Jednakże koncentracja uwagi obejmowała raczej poziom taktyczny aniżeli strategiczny. W latach 80. XX wieku, zarządzanie personelem wkroczyło w fazę rozwoju przedsiębiorczości, przystosowując się do gospodarki rynkowej oraz kultury przedsiębiorstwa. Większą rangę otrzymali specjaliści ds. personelu, którzy zaczęli odgrywać znaczącą już rolę w wytyczaniu kierunków rozwoju organizacji, w ustalaniu celów i doskonaleniu sposobów ich osiągnięcia (McKenna, N. Beech, 1997: 4). Przeciwwagą dla koncepcji zarządzania personelem jest zapoczątkowana przez R. E. Mailes'a koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi. W swoim artykule, opublikowanym w roku 1965 przedstawił zaledwie jej zarys, kładąc nacisk na „konieczność kompleksowego zajmowania się ludźmi w przedsiębiorstwie (jako zasobu) oraz systemowego podejścia do realizacji funkcji personalnej, tj. łączenia pojedynczych decyzji i działań kadrowych w jednolitą całość” (Król, Ludwiczynski, 2006: 42).

L. Kozioł wskazuje, że na opisywanie zdarzeń dotyczących gospodarowania pracownikami używano także takich określeń jak: polityka kadrowa, personalna, osobowa, zakładowa polityka zatrudnienia, gospodarka kadrowa, gospodarowanie czynnikiem ludzkim (Kozioł i in., 2002: 22). Zaś obecne podejście do problematyki pokazuje, że funkcja personalna określana jest częściej mianem zarządzania zasobami pracy, zarządzania kadrami, zarządzania potencjałem społecznym, zarządzania personelem czy zarządzania zasobami ludzkimi (Kozioł i in., 2002: 22). Spotkać się też można z takimi synonimami jak: potencjał pracy, potencjał społeczny, kadrowy i ludzki (Lipka, 2000: 22). M. Kostera i S. Kownacki używają określenia zarządzanie potencjałem społecznym organizacji i uważają, że jest to „funkcja polegająca na rekrutacji i selekcji uczestników organizacji, ich nagradzaniu, karaniu, rozwoju”. Wskazują także, iż zamiennie stosuje się takie pojęcia, jak: polityka personalna, polityka kadrowa, zarządzanie ludźmi, zarządzanie zasobami ludzkimi (Koźmiński, Piotrowski, 2001: 401).

Pojawiające się rzetelne opracowania naukowe, potwierdzają wcześniej przedstawioną sytuację zamiennego stosowania terminologii. W opracowanym pod redakcją T. Listwana słowniku zarządzania kadrami, zawierającym ponad tysiąc haseł, termin zarządzanie personelem jest synonimem zarządzania kadrami czy zarządzania zasobami ludzkimi. Oznacza on zbiór działań związanych z ludźmi, ukierunkowany na osiąganie celów organizacji i zaspokojenie potrzeb (rozwój pracowników) (Listwan, 2005: 183). Pod hasłem zarządzanie zasobami ludzkimi autorzy rozwijają znaczenie tego określenia. Różnicują to pojęcie – od zarządzania personelem, które ich zdaniem sprowadza się jedynie do podejścia operacyjnego i przedmiotowego do zarządzania zasobami ludzkimi oznaczającego strategiczne i podmiotowe postrzeganie oraz traktowanie pracowników (Listwan, 2005: 184–185). Zatem, realizując zarządzanie zasobami ludzkimi kierownictwo uznaje unikatowy charakter zasobów ludzkich, dąży do wzrostu ich wartości (rozwój) i uzyskania pełnego ich zaangażowania w realizację zadań.

Zdaniem M. Adamiec i B. Kożusznik zarządzanie zasobami ludzkimi jest niczym innym jak strategią i praktyką nabywania, wykorzystywania, doskonalenia pracowników, a także zatrzymywania ich umiejętności w przedsiębiorstwie (Adamiec, Kożusznik, 2000: 18).

A. Pocztowski przedstawia zarządzanie zasobami ludzkimi jako koncepcję zarządzania w obrębie funkcji personalnej przedsiębiorstw, w której zasoby ludzkie traktowane są jako aktywa firmy i źródło konkurencyjności (Pocztowski, 2003: 36). Zarządzanie zasobami ludzkimi wymaga strategicznej integracji spraw personalnych ze sprawami biznesowymi, zaangażowania kierownictwa liniowego w rozwiązywanie kwestii personalnych i akcentuje potrzebę budowania kultury organizacyjnej, w której stawia się na zaangażowanie pracowników w realizację celów strategicznych.

W podobnym duchu prezentuje swój pogląd na temat zarządzania zasobami ludzkimi H. Król. Píše on, że „zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi aktualną koncepcję realizacji funkcji personalnej organizacji, której zadaniem jest dostosowanie cech (charakteru) zasobów ludzkich do celów organizacji zharmonizowanych z potrzebami pracowników, w określonych uwarunkowaniach zewnętrznych i wewnętrznych” (Król, Ludwiczynski, 2006: 71).

Kolejnym synonimem zarządzania personelem / zarządzania kadrami, aczkolwiek używanym coraz rzadziej, jest polityka personalna. Zgodnie z leksykonem T. Listwana, jest to zbiór celów, zasad, metod i narzędzi nakierowanych na kształtowanie potencjału kadrowego i zaangażowania pracowników (Listwan, 2005: 18). Organizacje funkcjonują w oparciu o pewne zasady, wartości, normy, obyczaje czy też przekonania. Cechy te narzucane są przez twórców-założycieli, bądź też wykształcają się wraz z upływem czasu, rozwojem organizacji, zatrudnianiem nowych

pracowników, zawieranymi kooperacjami itp. Większość z nich odnosi się bezpośrednio do zatrudnionych w firmie ludzi. Cechy te nadają organizacjom specyfiki, czyniąc je bardziej przyjaznymi dla otoczenia (także pracowników) lub budzącymi mniejsze zainteresowanie i sympatię.

Używając bardziej precyzyjnego określenia, politykę personalną można zdefiniować jako ogólną, na wysokim poziomie abstrakcji filozofię organizacji, dotyczącą potencjału społecznego. Polityka personalna jest tą sferą zarządzania, która polega na świadomym formułowaniu zasad kształtowania potencjału społecznego organizacji (Król, 2000: 2). H. Król pisze, że „polityka personalna polega na wyznaczaniu celów związanych z kształtowaniem potencjału społecznego firmy oraz na zmierzaniu do ich realizacji w stopniu maksymalnie możliwym w istniejących warunkowaniach zewnętrznych i wewnętrznych” (Król, 2000: 2). Jego zdaniem polityka dotycząca zasobów ludzkich powinna wręcz wywodzić się z przyjętej strategii kadrowej (Król, Ludwiczynski, 2006: 71).

Jeżeli polityka personalna, procesy i działania dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi są efektywne, to wówczas można mówić o strategicznym wpływie zarządzania zasobami ludzkimi na funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa (Becker, Huselid, Ulrich, 2002: 75).

Według M. Armstronga, polityka personalna „definiuje wyznawane przez organizację wartości dotyczące sposobów, wedle których powinno się traktować ludzi, i na tej podstawie tworzy zasady, według których menedżerowie mają działać w odniesieniu do spraw związanych z zarządzaniem ludźmi” (Armstrong, 2001: 234). Polityka personalna jest zatem punktem odniesienia przy opracowywaniu praktyk zarządzania zasobami ludzkimi oraz przy podejmowaniu decyzji dotyczących zatrudnionego w firmie personelu.

Polityka personalna służy przede wszystkim temu, aby wobec zatrudnionych w organizacji ludzi stosowane były te same zasady i metody działania, które zgodne są z przyjętymi przez firmę wartościami. Wartości, o których mowa, odnoszą się zazwyczaj do kwestii sprawiedliwości, jakości życia w miejscu pracy i warunków pracy stwarzanych przez organizację (Armstrong, 2001: 235–236). Polityka personalna powinna odnosić się do kwestii prawnych, uwzględniając stosowne dla danego państwa, w którym działa firma przepisy prawa, między innymi: kodeks pracy, kodeks cywilny, ustawy (np. ustawa o ochronie danych osobowych) itp.

Warto wspomnieć, że pojęcia, takie jak polityka personalna czy polityka kadrowa nie są dowolne i nie powinny być używane zamiennie. Zdaniem H. Króla określenie *personalna* powinno być stosowane w stosunku do wszystkich zatrudnionych (całego personelu), zaś *kadrowa* tylko, gdy dotyczy kadry kierowniczej i ważnych stanowisk eksperckich (Król, Ludwiczynski, 2006: 71).

Reasumując rozważania terminologiczne, należy przytoczyć stanowisko A. Stabryły, który twierdzi, że „zarządzanie zasobami ludzkimi jest obecnie najczęściej stosowanym terminem, który oznacza gospodarowanie czynnikiem ludzkim w przedsiębiorstwie” (Stabryła, 1998: 179). Inne, szeroko używane nazewnictwo traktuje on jako terminy bliskoznaczne jednakże o starszym rodowodzie. Jego zdaniem różnice pomiędzy nimi są znikome i w rzeczywistości mają jedynie umowny charakter (Stabryła, 1998: 179).

Zarządzanie zasobami ludzkimi rozumiane jako system działania ma swoją architekturę. Architektura zarządzania zasobami ludzkimi (nazywana także architekturą zasobów ludzkich) rozumiana jest jako wewnętrzna kompozycja elementów, z których każdy dotyczy zatrudnionych w organizacji pracowników. Architektura jest „konfiguracją funkcji, podmiotów i narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi, które powinny być ukierunkowane na tworzenie lub wnoszenie wartości zarówno dla klientów, pracowników, akcjonariuszy (inwestorów), jak i społeczeństwa (społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa)” (Ludwiciński, 2005: 3).

W literaturze przedmiotu jest wiele różnych konfiguracji architektury zasobów ludzkich. Jedne z nich mają postać dość ogólną, ideową i próbują nadać wyższą rangę działaniom z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji i uporządkowują te zadania. Nadają im jednocześnie kierunek spójny z kierunkiem strategii ogólnej przedsiębiorstwa. Inne zaś są bardziej rozbudowane, złożone i wskazują na alternatywne formy zorganizowania aktywności w obszarze personalnym firmy. Do pierwszej grupy należy zaliczyć przede wszystkim wczesne koncepcje, zwane modelami zarządzania zasobami ludzkimi. Charakteryzują się one prostotą i dużym stopniem uogólnienia w porównaniu z modelami późniejszymi. Stanowiły one fundamenty, na których wyrosły precyzyjniejsze, złożone koncepcje opisujące architekturę zasobów ludzkich. W modelach tych trudno dopatrzeć się cech właściwych architekturze zarządzania ludźmi. Te pierwsze modele stanowiły jednak krok naprzód w rozwoju koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. Z tego też względu nie powinna budzić zastrzeżeń ich prostota, należy je raczej traktować jako prototypy, z których z upływem czasu wyłoniły się dojrzałe architektury zasobów ludzkich.

Pierwsze modele zarządzania zasobami ludzkimi, opracowane przez amerykańskich naukowców, pojawiły się w połowie lat 80. XX wieku. W 1984 rpk powstała jedna z bardziej przejrzystych koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi (Armstrong, 2001: 21). Jej autorzy wskazali przede wszystkim na konieczność spójnego powiązania ze sobą systemów zarządzania zasobami ludzkimi i struktury organizacji ze strategią organizacji (Fombrun, Tichy, Devanna, 1984). Podkreślili także różnice w koncepcjach i narzędziach stosowanych w strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi i w tradycyjnym administrowaniu tymi zasobami. Apelowali także

o konieczność poważnego traktowania kwestii zasobów ludzkich, na równi z kwestiami dotyczącymi finansów czy też produkcji. W tym samym czasie opracowano drugi model zarządzania zasobami ludzkimi, nazwany później modelem harwardzkim (Beer, Lawrence, Quinn Mills, Spector, Walton, 1984). Głównym przesłaniem jego autorów była konieczność przyjęcia przez kierownictwo firm szerszej, pełniejszej i bardziej strategicznej perspektywy w spojrzeniu na zasoby ludzkie, które powinny być uznane raczej za potencjalne aktywa firmy, a nie jedynie koszty zmienne (Beer, Lawrence, Quinn Mills, Spector, Walton, 1984: 21).

Autorzy modelu harwardzkiego wyróżnili cztery główne obszary zarządzania zasobami ludzkimi (Pocztowski, 2003: 23–27):

- wpływ (partycypacja) pracowników,
- ruchliwość (przepływ) pracowników,
- systemy wynagrodzeń,
- systemy pracy.

Wymienione obszary są analizowane z uwzględnieniem uczestników (interesariuszy) organizacji oraz skutków bezpośrednich i długofalowych, wynikających z zarządzania zasobami ludzkimi. Skutki te powodują efekt sprzężenia zwrotnego, tworząc wzajemne zależności. Głównym zadaniem zarządzania zasobami ludzkimi jest koordynacja czterech obszarów oraz ich integracja ze strategią organizacji. Realizacja tego zadania może nastąpić na poziomie trzech możliwych wariantów (biurokracja, rynek, klan).

Koncepcja akcentowała potrzebę spójności polityki zarządzania zasobami ludzkimi i udział kierowników liniowych w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Jeden ze współautorów, R. Walton, rozszerzył koncepcję o potrzebę zmiany podejścia do zasobów ludzkich (Walton, 1985: 76–84). Sugerował odejście od kontroli na rzecz zaangażowania, które dzięki ustaleniu wspólnych celów i zredukowaniu ścisłej kontroli wzmacniać miało przywiązanie i lojalność pracowników. W ścisłym związku z tą koncepcją pozostaje koncepcja współzależności rozumiana przez R. Waltona jako wspólne cele, wpływy, korzyści, odpowiedzialność i wzajemny szacunek. Model zarządzania zasobami ludzkimi powinien składać się z działań promujących współzależność, gdyż to właśnie współzależność wywoła zaangażowanie, a to z kolei przyniesie lepszy efekt ekonomiczny i większy rozwój indywidualny (Armstrong, 2001: 21–22)³¹.

Innym znanym modelem zarządzania zasobami ludzkimi jest model Michigan, w którym zintegrowano zarządzanie zasobami ludzkimi ze strategią przedsiębiorstwa i jego strukturą organizacyjną. W tej koncepcji struktura organizacyjna przedsiębiorstwa i zarządzanie zasobami ludzkimi wynika ze strategii. W modelu wyróżniono cztery funkcje zarządzania zasobami ludzkimi (Listwan, 1999: 23–24):

- selekcję,
- ocenianie,
- wynagradzanie,
- rozwój.

Funkcje te są wzajemnie połączone tworząc cykl zasobów ludzkich. Model Michigan zakłada, że odpowiednie ukształtowanie poszczególnych elementów cyklu umożliwi takie oddziaływanie na zachowania pracowników, które doprowadzi do osiągnięcia celów efektywnościowych (odnoszących się do efektywności). Funkcje powyższe są istotne na każdym z poziomów zarządzania, tj. – strategicznym, taktycznym i operacyjnym.

Znaczący wkład w tworzenie koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi włożyli także Brytyjczycy, np.: K. Legge, K. Sisson czy J. Storey.

K. Legge dostrzegała wysoką wartość zasobów ludzkich, w których upatrywała bogatego źródła przewagi strategicznej. Zalecała zintegrowanie polityki personalnej ze strategicznym planowaniem i wykorzystywanie jej do wypracowania proefektywnościowej kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Uważała, że spójna polityka personalna, promująca zaangażowanie pracowników, sprzyja osiągnięciu przez nich doskonałości w pracy (Armstrong, 2001: 23).

K. Sisson pisząc o zarządzaniu zasobami ludzkimi, wskazywał na cztery główne kwestie:

- integracji różnych polityk personalnych i podporządkowanie ich celom organizacji,
- zdjęcie wyłącznej odpowiedzialności za zarządzanie zasobami ludzkimi z wyspecjalizowanych menedżerów,
- zamiany podejścia z kolektywnego (relacje: kierownictwo – związki zawodowe) na indywidualne (relacje: kierownictwo – pracownik),
- akcentowanie zaangażowania i inicjatywności pracowników, przy jednoczesnym przejmowaniu przez kierownictwo przedsiębiorstw roli wspierających, umożliwiających i delegujących uprawnienia (Armstrong, 2001: 23).

J. Storey zasłynął głównie ze swego rozróżnienia tzw. miękkich i twardych aspektów zarządzania zasobami ludzkimi. Miękkie aspekty podkreślały duże znaczenie komunikowania się, motywacji i przywództwa, czerpiąc wprost z dorobku szkoły stosunków międzyludzkich. Twarde aspekty wyrażały tradycyjne, wręcz industrialne, podejście do ludzi, traktując ich jako jeden z wielu czynników ekonomicznych. Podejście to kładło nacisk głównie na ilościowe, kalkulacyjne i strategiczne kwestie zarządzania ludźmi (Armstrong, 2001: 24).

Na przestrzeni lat 80. i 90. XX wieku w Wielkiej Brytanii powstało wiele prac nawiązujących do koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, niejednokrotnie prace te opierały się na dokonaniach wcześniejszych. Najczęściej podstawą nowych

koncepcji był model harwardzki. Do modelu tego nawiązywały prace Ch. Hendrie-
go i A. Pettigrew oraz D. E. Guesta.

Ch. Hendry i A. Pettigrew postrzegali zarządzanie zasobami ludzkimi z punktu
widzenia systemów zatrudniania, charakterystycznych dla realizowanych przez or-
ganizacje strategii działania (Hendry, Pettigrew, 1990: 35). W swoim modelu, do
analizy działań związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi, autorzy przyjęli
strukturę modelu harwardzkiego, w którym zawarli główne aspekty ekonomiczne
(własność i kontrola, wielkość organizacji i struktura, cykl życia organizacji itp.),
techniczne (technologia w użyciu i technologia możliwa do użycia) i socjopolitycz-
ne (krajowy system edukacji i szkoleń) po to, by uwzględnić ważne z punktu widze-
nia zarządzania zasobami ludzkimi obszary (Hendry, Pettigrew, 1990: 25).

D. E. Guest zaproponował rozszerzenie koncepcji zarządzania zasobami ludz-
kimi ujętych w modelu harwardzkim o zestaw polityk (celów polityki zarządzania
zasobami ludzkimi), których to zadaniem byłaby maksymalizacja organizacyjnego
zintegrowania (np. strategia biznesu versus zarządzanie zasobami ludzkimi), więk-
szego zaangażowania pracowników oraz elastyczności zatrudnienia, jak również
zwiększenie jakości pracy (Guest, 1987: 503). Do polityk tych autor zaliczył: pro-
jektowanie organizacji i pracy, opracowywanie i wdrażanie polityki działania / za-
rządzanie zmianą, rekrutacja i selekcja, okresowa ocena pracowników, szkolenia
i rozwój pracowników, przepływ pracy, system nagród i system komunikacji (Gu-
est, 1987: 516).

T. W. Schultz i G. Becker, autorzy teorii kapitału ludzkiego, zapoczątkowali dys-
kusję na temat tkwiącego w człowieku potencjału. T. Schultz, laureat Nagrody No-
bla w dziedzinie ekonomii uważał, że osiągnięcie dobrobytu przez kraje słabo roz-
winięte nie jest zależne od dysponowania gruntami, parkiem maszynowym czy
energią, lecz od wiedzy ich mieszkańców. Jest to przeciwstawne stanowisko w sto-
sunku do tradycyjnej koncepcji ekonomii, według której wzrost ten jest jedynie
skutkiem inwestycji w maszyny, budynki i wyposażenie. Uważał on ponadto, że
każdy człowiek reprezentuje pewien rodzaj zdolności zarówno wrodzonych, jak
i nabytych. Cechy wartościowe, które mogą być doskonalone poprzez stosowne in-
westowanie określał mianem kapitału ludzkiego (Schultz, 1981: 21)⁰.

2. ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W ORGANIZACJI OPARTEJ NA WIEDZY

Zarządzanie wiedzą jest obecnie nowym wyzwaniem dla zarządzających zasobami
ludzkimi, zarówno dla kreatorów, jak i solidnych realizatorów – rzemieślników po-
lityki personalnej przedsiębiorstwa. System zarządzania zasobami ludzkimi, już na

etapie wdrażania koncepcji zarządzania wiedzą, powinien zostać dostosowany do jej celów, zadań i potrzeb. Konieczność dostosowania go do nowych warunków, zwłaszcza działania w ramach gospodarki opartej na wiedzy i zarządzania wiedzą w organizacji, staje się wręcz oczywista (Mikuła, 2007: 2–3). Pomiędzy zarządzaniem wiedzą a zarządzaniem zasobami ludzkimi pojawia się coraz więcej wspólnych obszarów. Można wręcz mówić o tendencji wykorzystywania technik zarządzania wiedzą do wspierania działań związanych z zatrudnianiem i zatrzymywaniem personelu w organizacji, jak również pozyskiwaniem i rozpowszechnianiem wiedzy ukrytej w organizacji (Roberts-Witt, 2003: 4). W literaturze przedmiotu spotkać się można ze stwierdzeniami, które traktują zarządzanie wiedzą nie jako coś nowego, czy też odrębnego, lecz jako nową (rozwinętą) formę zarządzania zasobami ludzkimi (Yahya, Got, 2002: 460). Przy tym podejściu współczesne zarządzanie zasobami ludzkimi miałoby jedynie odgrywać rolę mechanizmu wspomagającego ludzkie interakcje i zachodzące pomiędzy ludźmi procesy współpracy, za pomocą nowoczesnych narzędzi informatycznych. Wówczas to, zarządzanie ludźmi należałoby rozpatrywać w kategoriach strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, skupionego w szczególności na pozyskiwaniu, organizowaniu i motywowaniu tychże zasobów (Armstrong, 2000: 576–593).

Większość podejmowanych przez przedsiębiorstwa inicjatyw z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi czy też wdrażanych programów zarządzania wiedzą jest inspirowana przez komórki zarządzania zasobami ludzkimi. Komórki te zaczynają pełnić nowe role:

- ściślej współdziałają z kierownictwem różnych szczebli zarządzania,
- pełnią funkcję inspiratora, projektanta różnego rodzaju rozwiązań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi,
- pełnią rolę konsultanta, doradcy wszystkich pracowników (Borkowska, 2002: 26).

Ponadto, komórki zarządzania zasobami ludzkimi mają duże znaczenie w zakresie wspierania strategii służącej wdrażaniu programów zarządzania wiedzą (Soliman, Spooner, 1999: 341). Wsparcie to dotyczy zazwyczaj:

- tworzenia zespołów zarządzania wiedzą,
- inicjowania programów zarządzania wiedzą,
- ustalania reguł i zasad zarządzania wiedzą,
- aktualizowania programów zarządzania wiedzą.

Wspomaganie, o którym mowa może polegać na przykładaniu większej staranności (profesjonalizacji) w realizacji procesu rekrutacji i selekcji, rozwoju, motywowania, nagradzania i premiowania pracowników, planów ich sukcesji, a także adekwatnej filozofii zarządzania czy kontroli (Soliman, Spooner, 1999: 343).

Oprócz ww. głównym zadaniem komórek zarządzania zasobami ludzkimi jest dokonywanie pomiaru wiedzy (mapowanie wiedzy, określanie luk wiedzy), tworzenie i rozpowszechnianie wiedzy w ramach organizacji, zachęcanie pracowników do używania wiedzy zgromadzonej w przedsiębiorstwie i monitorowanie częstotliwości wykorzystywania baz wiedzy (Soliman, Spooner, 1999: 337–345). Zarządzanie zasobami ludzkimi powinno uwzględniać następujące obszary związane z zarządzaniem wiedzą:

- nadawanie wspólnego kierunku zarządzaniu wiedzą i podstawowej działalności biznesowej przedsiębiorstwa,
- identyfikację korzyści z efektywnego zarządzania wiedzą,
- wybieranie właściwych programów zarządzania wiedzą,
- wdrażanie strategii zarządzania wiedzą,
- kreowanie środowiska wspierającego wdrażanie programów zarządzania wiedzą (odpowiedni klimat),
- stosowanie informatycznych technologii wspierających programy zarządzania wiedzą,
- tworzenie pracowniczych zespołów zarządzania wiedzą,
- kreowanie przywództwa w obszarze zarządzania wiedzą.

Komórki personalne powinny także (Schultz, 1981: 5):

- wprowadzić w systemie ocen pracowniczych kryteria pozwalające oceniać wkład pracowników w rozwój programów zarządzania wiedzą i realizację zadań z nich wynikających,
- nieustannie doskonalić system motywacji, rozwój wiedzy i kapitału ludzkiego oraz kultury organizacyjnej zorientowanej na rozwój i wykorzystanie wiedzy, a także ciągłe uczenie się pracowników w każdym miejscu i czasie,
- opracować system derekrutacji, umożliwiający bezkonfliktowe zwolnienie pracowników niespełniających pożądanych wymagań (utrzymanie 4–5% poziomu fluktuacji),
- dostosować narzędzia controllingu personalnego do nowych zadań zarządzania zasobami ludzkimi organizacji.

Współzależności zachodzące pomiędzy zarządzaniem zasobami ludzkimi a zarządzaniem wiedzą w przedsiębiorstwie są złożone. Jeśli zarządzanie wiedzą jest traktowane jako długoterminowa strategia organizacji, to wówczas praktycy od zarządzania zasobami ludzkimi mogą odgrywać ważną rolę w budowaniu i umacnianiu połączeń między ogólną strategią przedsiębiorstwa, strategią zarządzania wiedzą i strategią zarządzania zasobami ludzkimi. Sprzężenie ze sobą strategii zarządzania wiedzą oraz zarządzania zasobami ludzkimi z reguły przyczynia się do pod-

niesienia jakości podejmowanych przez organizację działań, co w konsekwencji owocuje podwyższoną sprawnością całego przedsiębiorstwa i jego osiągnięć (Gloet, Berrell, 2003: 83–84).

Jak wspomniano wcześniej, działania komórek zarządzania zasobami ludzkimi mają wspierać podejmowane w przedsiębiorstwie inicjatywy zarządzania wiedzą. Jednak, by zapewnić wysoką wydajność tych działań niezbędne jest:

- wsparcie inicjatyw zarządzania wiedzą ze strony kierownictwa firmy,
- odpowiednia kultura organizacyjna,
- planowanie i struktura organizacyjna,
- edukacja i szkolenia,
- pomiar osiągniętych wyników pracy,
- zaangażowanie uczestników organizacji (Dale, Cooper, 1992: 83–84).

Wsparcie kierownictwa, o którym mowa powyżej, jest niezbędne, gdyż decyzje pochodzące z wyższego szczebla zarządzania wywierają duży wpływ na członków organizacji. Wsparcie działań z tak wysokiego poziomu decyduje niejednokrotnie o ich powodzeniu i rezultatach. Kierownictwo, które dostrzega zachodzące pomiędzy zarządzaniem wiedzą i zarządzaniem zasobami ludzkimi relacje, świadome jest wartości wiedzy ukrytej, wartości siły czynnika ludzkiego i wagi zarządzania tym czynnikiem. Wsparcie inicjatyw zarządzania wiedzą ze strony kierownictwa firmy nie oznacza zaangażowania jedynie najwyższej rangi dyrektorów. Taką samą postawą powinni charakteryzować się kierownicy średniego szczebla zarządzania, gdyż to właśnie oni odpowiedzialni są za przenoszenie tychże idei w głąb organizacji.

Zdaniem I. Nonaki i H. Takeuchiego kierownicy średniego szczebla (często nazywani inżynierami wiedzy) niejednokrotnie odgrywają wręcz najważniejszą i zdecydowanie korzystną rolę w przedsiębiorstwie. Chcąc wykorzystać tę rolę należy przyjąć do realizacji model zarządzania „środek – góra – dół”, który ich zdaniem jest najlepszy spośród pozostałych sposobów zarządzania w przedsiębiorstwie zarządzającym wiedzą. Jest to model, który sprzyja przede wszystkim tworzeniu organizacyjnej wiedzy. Opisując rolę kierowników średniego szczebla, można użyć metafory strategicznego węzła lub mostu, która idealnie oddaje specyfikę odgrywanej roli. „Działają jak ‘most’ rozpięty pomiędzy dalekosiężnymi ideałami, pojawiającymi się na szczycie, a często pełną chaosu codziennością szeregowych pracowników” (Nonaka, Takeuchi, 2000: 160). Model ten dobitnie podkreśla rolę kierownictwa średniego szczebla zarządzania. Waga tego szczebla zarządzania, polega na tym, że kierownicy ci podejmują próby rozwiązywania sprzeczności pojawiających się pomiędzy tym, co kadra najwyższa ma nadzieję osiągnąć, a tym, co faktycznie osiągnąć można.

Zarządzanie wiedzą wymaga zmiany roli kierownictwa naczelnego i kierowników liniowych z reaktywnej na proaktywną w obszarze uczenia (mentoring, coaching), tworzenia świadomości biznesowej pracowników, budowania kultury organizacyjnej sprzyjającej dzieleniu się wiedzą w organizacji, a także kreowania wartości cennych dla klientów, pracowników i akcjonariuszy. Z kolei specjaliści ds. zarządzania zasobami ludzkimi, obok ról tradycyjnych, powinni pełnić role inspiratorów w obszarze pozyskiwania i tworzenia wiedzy oraz kreatorów zmian. Komórka zarządzania zasobami ludzkimi, zwłaszcza na poziomie centrali dużego przedsiębiorstwa, powinna stać się partnerem biznesowym zarządu zorientowanym na tworzenie i wdrażanie strategii personalnej, nowych metod i narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi uwzględniających szacowanie wartości kapitału ludzkiego firmy.

Jedne z większych problemów towarzyszących wdrażaniu zarządzania wiedzą pojawiają się w zakresie dzielenia się przez pracowników posiadaną przez nich wiedzą / informacją z innymi pracownikami, a także w zakresie wykorzystywania wiedzy w praktyce (czy to pochodzącej od innych osób, czy też dostępnej w bazach danych). Dlatego też, niezmiernie ważne jest osiągnięcie wzajemnego zaufania pracowników oraz wypracowanie kultury, która rozpoznawałaby wiedzę ukrytą i zachęcała ludzi do dzielenia się nią. Kultura organizacyjna, powinna przede wszystkim sprzyjać ciągłemu uczeniu się, dzieleniu się pomiędzy pracownikami wiedzą, powinna także sprzyjać pracy zespołowej. Takie aspekty kultury pozwalają generować w organizacji wartość dodaną z pracowników, traktowanych jako agentów ciągłego postępu (Dale, Cooper, 1992: 85).

Kolejny element zarządzania zasobami ludzkimi wspierający zarządzanie wiedzą to systematyczne planowanie i struktura organizacji, sprzyjające odpowiedniemu rozmieszczeniu zasobów przedsiębiorstwa, rozwijające zaangażowanie pracowników i zachęcające ich do uczestnictwa w inicjatywach zarządzania wiedzą. Struktura powinna ponadto umożliwiać budowę zarówno formalnych, jak i nieformalnych kanałów komunikacji, służących do wymiany doświadczeń pomiędzy pracownikami. Wartość pracowników, poszukujących rozwiązań danych problemów przy użyciu takich kanałów, znacznie wzrasta w organizacjach wdrażających zarządzanie wiedzą. Takie miękkie środowisko sprzyja rozwijaniu strategii ukierunkowanej na pozyskiwanie wiedzy ukrytej pracowników (Dale, Cooper, 1992: 85).

Kolejnym elementem z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi wspierającym zarządzanie wiedzą jest rozwój pracowników. Duże znaczenie przypisuje się działaniom związanym z edukacją i szkoleniami pracowników firmy. B. Dale i C. Cooper sugerują, by szkolenia mniej skupiały się na samych systemach i narzędziach, a bardziej na ludziach i procesach, były zorientowane w kierunku uczenia się pracowników, wspierały rozwój struktur opartych na pracy zespołowej, oraz wspierały dzielenie się wiedzą i jej rozpowszechnianie. Element ten jest ściśle związany

z rozwijaniem i utrzymywaniem kultury organizacyjnej, wspierającej procesy uczenia się w organizacji. Nowoczesne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi zaleca wręcz uwzględnienie w ramach systemu rozwoju zawodowego wszystkich elementów składowych procesu organizacyjnego uczenia się i zadań mających na celu ich ocenę (Mikuła, 2007: 4).

Tak jak we wszystkich działaniach organizacyjnych, tak i w działaniach związanych z zarządzaniem wiedzą istotne miejsce zajmuje pomiar osiągniętych wyników. W związku z tym wszystkie uzyskane w zakresie zarządzania wiedzą korzyści powinny być mierzone przy użyciu zarówno jakościowych, jak i (w miarę możliwości) ilościowych parametrów.

Uzyskanie przez organizację dobrych wyników w zakresie wdrażanych inicjatyw zarządzania wiedzą wymaga pozyskania zainteresowania, akceptacji i zaangażowania w podejmowane działania wszystkich pracowników przedsiębiorstwa, pochodzących ze wszystkich jego poziomów. Zdaniem M. Santosus i J. Surmacz kluczowy w tym zakresie staje się system motywacji i stosowny system wynagradzania. Jednak, przy wdrażaniu programu motywującego ludzi do uczestnictwa w zarządzaniu wiedzą, może pojawić się niebezpieczeństwo polegające na tym, że pracownicy będą podejmować uczestnictwo w tychże inicjatywach wyłącznie dla czerpania korzyści wypływających z programu motywacyjnego (nagrody itp.) bez przywiązywania większej wagi do jakości wnoszonego przez siebie wkładu (informacji, wiedzy itp.). Program ten powinien być tak skonstruowany, aby samo uczestnictwo w zarządzaniu wiedzą było traktowane jako wyróżnienie (Santosus, Surmacz, 2001). Jest to nowe, kolejne wyzwanie stojące przed praktykami zarządzania zasobami ludzkimi.

3. ARCHITEKTURA ZASOBÓW LUDZKICH W ORGANIZACJI ZARZĄDZAJĄCEJ WIEDZĄ – UJĘCIE MODELOWE

W modelu architektury zasobów ludzkich, wybór formy pozyskiwania kapitału ludzkiego zależy zarówno od strategicznych, jak i kosztowo-korzyściowych czynników. Zdaniem D. Lepaka i S. Snella decyzje dotyczące wyboru właściwej formy pozyskiwania kapitału ludzkiego powinny być oparte na potencjale tworzenia wartości z różnych umiejętności pracowników, jak również na unikalności tych umiejętności dla poszczególnych organizacji.

O wartości zasobów można mówić wtedy, gdy umożliwiają przedsiębiorstwu realizację strategii, która poprawia wydajność i efektywność przedsiębiorstwa, wspiera wykorzystywanie pojawiających się rynkowych szans i / lub neutralizowanie potencjalnych zagrożeń. Wartość kapitału ludzkiego, powinna być rozpatrywana

w kontekście zdolności organizacji do rozwiązywania dylematów strategicznych (Wawrzyniak, 2001: 59). Wartość zasobów i zdolności pracowników są podstawowym wewnętrznym źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (Barney, 1999: 131). Pracownicy mogą dodawać wartość do organizacji, jeśli potrafią przyczyniać się do obniżania jej kosztów lub dostarczania większych korzyści klientom. Wartość, o której mowa, wpływa bezpośrednio na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa, a kryterium wartości powinno być jedną z kluczowych determinant decyzji związanych z wyborem formy pozyskiwania zasobów ludzkich (Lepak, Snell, 1999: 35).

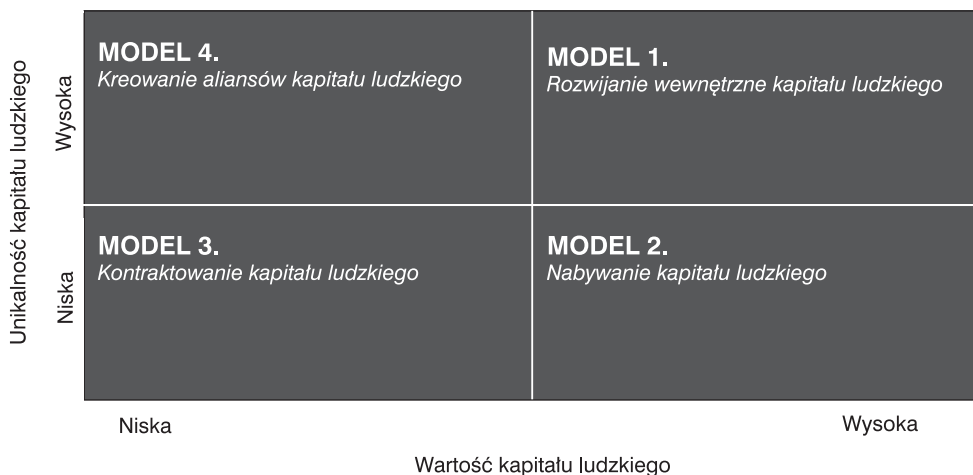
Wykorzystywanie pracowników przy realizacji trudnych, nowych projektów, wymaga od nich zwykle więcej wiedzy ukrytej i specjalistycznych umiejętności niż przy wykonywaniu prostych, powtarzalnych, codziennych zadań. W szczególności takie działania, jak praca oparta na zespołach pracowniczych i unikalne procedury operacyjne, które prowadzą do podniesienia społecznej złożoności i rozwijania wiedzy ukrytej, przyczyniają się do wzrostu stopnia unikalności kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa. Umiejętności unikalne wymagają specyficznych procesów uczenia się, stając się jednocześnie bardzo trudnymi do pozyskania na otwartym rynku pracy. Stopień unikalności zasobów, bezpośrednio wpływa na ich potencjał budowania przewagi konkurencyjnej (Wright, McMahan, 1992: 295–320).

Jeśli zasoby lub umiejętności nie mogą być skopiiowane czy naśladowane przez inną organizację, stają się wówczas potencjalnym źródłem przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwo może rozwijać trwałą przewagę konkurencyjną tylko poprzez tworzenie wartości, która jest jednocześnie rzadka i trudna do naśladowania przez konkurencję (Becker, Gerhart, 1996: 781). Z powodu dużego znaczenia tego rodzaju kapitału ludzkiego D. Lepak i S. Snell sugerują jego rozwój wewnętrzny (w ramach przedsiębiorstwa).

Podsumowując, wartość i unikalność kapitału ludzkiego funkcjonują jako strategiczne determinanty alternatywnych form zatrudnienia. Zestawiając te wymiary ze sobą, D. P. Lepak i S. A. Snell wyprowadzili czteropolową architekturę zasobów ludzkich (por. rysunek 14) (Lepak, Snell, 1999: 36).

Model 1: rozwijanie wewnętrzne kapitału ludzkiego

Model ten obejmuje pracowników, których umiejętności są unikalne, a także wartościowe. Są to zazwyczaj osoby, które można by nazwać pracownikami wiedzy, czyli „ludźmi, którzy tworzą wartość używając do tego bardziej swoich głów niż rąk” (Lepak, Snell, 2002: 5–6). Mając do wyboru kilka alternatywnych źródeł pozyskiwania pracowników z takimi umiejętnościami, autorzy koncepcji sugerują zastosowanie modelu utrzymywania i rozwijania wewnętrznego kapitału ludzkiego.

Rys. 14. Architektura zasobów ludzkich

Źródło: D. P. Lepak i S. A. Snell, *The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development*, „Academy of Management Review”, 1999, vol. 24, no. 1, s. 37.

Model ten charakteryzuje się dużymi inwestycjami w rozwój unikalnych dla organizacji umiejętności (intensywne szkolenia). Dbając o ustawiczny rozwój pracowników, przedsiębiorstwa mogą sponsorować rozwój kariery oraz doskonalić programy mentorskie, by zachęcać pracowników do budowania zasobów specyficznej wiedzy, która jest cenniejsza dla tego przedsiębiorstwa niż dla konkurentów. Dodatkowo organizacje mogą wdrażać systemy motywacyjne, zachęcające do uczenia się we własnym zakresie, nabywania umiejętności i dzielenia się informacją w ramach zespołów pracowniczych po to, by skłaniać pracowników do rozwoju i biegłego opanowania specyficznych dla przedsiębiorstwa kompetencji. Natomiast w celu upewnienia się, że pracownicy otrzymują użyteczną informację zwrotną o uzyskiwanych przez siebie wynikach, zastosowane powinny być prorozwojowe systemy ocen pracowniczych.

Model 2: nabywanie kapitału ludzkiego

Umiejętności pracowników w tym modelu mają dużą wartość dla przedsiębiorstwa, jednak nie są to umiejętności unikalne. Model dotyczy osób, które charakteryzują się dużym potencjałem wnoszenia wartości do organizacji, mimo że posiadane przez nich umiejętności są łatwe do przenoszenia (Lepak, Snell, 2002: 517–543). Jeśli umiejętności zatrudnionych w organizacji pracowników nie są unikatowe czy specyficzne dla przedsiębiorstwa, to inwestowanie w wewnętrzny rozwój kapitału ludzkiego może okazać się niezwracającą się inwestycją (Lepak, Snell, 1999: 38).

Realizacja tego modelu odbywa się poprzez kupowanie na rynku kapitału ludzkiego, który nie wymaga przyszłych inwestycji. Umożliwia on organizacjom czerpanie korzyści z cennych umiejętności, które były rozwijane gdzie indziej. Dobieranie uzdolnionego personelu bezpośrednio z rynku może także pozwolić przedsiębiorstwom na uzyskanie poważnych oszczędności w wydatkach rozwojowych (Von Hippel, Mangum, Greenberger, Heneman, Skoglund, 1997: 94).

W modelu tym większy nacisk położony jest na rekrutację i selekcję, co daje większą pewność, że do organizacji przyjmowani są właściwi ludzie.

Model 3: kontraktowanie kapitału ludzkiego

Model ten zawiera kapitał ludzki, którego wiedza jest ogólna i ma ograniczoną wartość strategiczną. Jest ona swego rodzaju wiedzą publiczną, ucieleśnioną w umiejętnościach łatwych do zakupienia na otwartym rynku pracy (traktowanych jako towar). Ograniczona unikalność tych umiejętności zniechęca przedsiębiorstwa do inwestowania znacznych zasobów w rozwój tego personelu. Istnieje wiele alternatywnych źródeł pozyskiwania tych umiejętności, a organizacje mogą wybrać spośród nich takie, które pozwolą im na obniżenie kosztów zatrudnienia (np. zewnętrzne kontraktowanie personelu) (Lepak, Snell, 1999: 39).

Organizacje są w stanie kontraktować pracę bez zagrożenia swojej pozycji konkurencyjnej. W modelu tym dominują takie formy zatrudniania, jak: praca czasowa, leasing pracowniczy itp. Działania pomocnicze organizacji, które nie są jej kluczowym procesem biznesowym, np. prace biurowe, administracja nieruchomości, utrzymanie ruchu itp. są przez przedsiębiorstwa coraz częściej wydzielane na zewnątrz bez narażania swojej pozycji konkurencyjnej.

Wykorzystywanie w procesie organizacji pracy pracowników zewnętrznych, umożliwia przedsiębiorstwom redukcję kosztów ogólnych i zachowanie znacznego stopnia elastyczności zatrudnienia. Daje to możliwość skoncentrowania wydatków rozwojowych na tych umiejętnościach pracowników, które mogą przyczynić się do wzrostu firmowej przewagi konkurencyjnej. Innymi słowy, outsourcing używany rozważnie, umożliwia organizacji podniesienie jej potencjału poprzez skupianie zasobów na czynnościach, które przynoszą jej wysoką wartość dodaną.

Przy szerokim zastosowaniu kontraktowania pracy, działalność komórek personalnych powinna koncentrować się na zabezpieczaniu podporządkowania przedsiębiorstwu, kontraktowanego personelu. Odbywa się to zazwyczaj poprzez manipulowanie okresami i warunkami kontraktów pozyskiwanych pracowników, egzekwowaniu przestrzegania obecnie panujących w przedsiębiorstwie zasad, regulacji i standardów.

Organizacje, które pozyskują kapitał ludzki za pomocą kontraktowania pracowników z zewnętrznego rynku pracy, rzadziej podejmują inwestycje w szkolenia

i rozwój. Jeśli jednak organizacja przeprowadza jakieś szkolenia skierowane do tych pracowników, to skupiają się one najczęściej na takich kwestiach jak: polityka przedsiębiorstwa oraz stosowane w nim systemy i procedury działania (Lepak, Snell, 1999: 40).

Stosowany w przedsiębiorstwie system okresowych ocen pracowniczych oraz system nagród powinien być ściśle powiązany z efektami pracy i skupiać się na realizacji nakazanych procedur.

Model 4: kreowanie aliansów kapitału ludzkiego

Model ten odnosi się do kapitału ludzkiego, który jest unikatowy w pewien sposób, ale bezpośrednio nie odgrywa znaczącej roli w tworzeniu wartości dla klienta. Z faktu posiadania personelu o ograniczonym potencjale tworzenia wartości, przedsiębiorstwo może uzyskać jedynie minimalne korzyści.

Wiedza i umiejętności będące w posiadaniu tego rodzaju kapitału ludzkiego są mniej skodyfikowane i trudniejsze w przenoszeniu niż umiejętności ogólne. Niemniej jednak, są one szerzej dostępne niż umiejętności specyficzne dla przedsiębiorstwa. Dlatego też organizacje powinny równocześnie korzystać z zewnętrznych i wewnętrznych źródeł pozyskiwania potrzebnych im kwalifikacji / umiejętności.

Termin „alians” jest tutaj użyty w odniesieniu do zewnętrznych relacji (związków / stosunków) pomiędzy partnerami, z których każdy pracuje na rzecz wspólnie dzielonych wyników (Romanowska, 1997). Alians oznacza tworzenie zasobu, który generuje wartość jedynie poprzez połączony wysiłek dwóch lub większej liczby stron współpracujących ze sobą. Poprzez zawiązywanie aliansów strony mogą się wzajemnie wzbogacać, korzystając z wyspecjalizowanej wiedzy partnera – generowania korzyści z (czyjegoś) kapitału ludzkiego, jak również przenoszenia wiedzy – bez ponoszenia ogromnych kosztów wewnętrznego rozwoju i zatrudniania tego rodzaju specjalistów. W tej sytuacji komórki zarządzania zasobami ludzkimi podejmują dodatkowe działania mające na celu zachęcanie i nagradzanie kooperacji i dzielenia się informacją. Zamiast inwestowania w jednostki, ten rodzaj konfiguracji zasobów ludzkich dąży do inwestowania w partnerstwo i jego efektywne funkcjonowanie. W tym kontekście, jeśli przedsiębiorstwo w ogóle organizuje szkolenia, to są one poświęcone najczęściej takim zagadnieniom jak: budowanie zespołu, przełamywanie barier współpracy, techniki dzielenia się wiedzą, techniki komunikacji itp.

W celu ułatwienia dzielenia się informacją i przenoszenia wiedzy – koniecznych dla wspólnego podejmowania decyzji i zapewnienia produktywności – przedsiębiorstwa mogą wdrażać odpowiednie mechanizmy komunikacji, programy wymiany pracowników, rotacje pracy, stosunki mentorskie itp. (Nonaka, Takeuchi, 2000).

Mogą także używać nagród grupowych oraz technik i narzędzi oceny pracy zespołowej.

4. GŁÓWNE ELEMENTY ARCHITEKTURY ZASOBÓW LUDZKICH W ORGANIZACJI ZARZĄDZAJĄCEJ WIEDZĄ

POZYSKIWANIE PRACOWNIKÓW W ORGANIZACJI OPARTEJ NA WIEDZY

Pozyskiwanie pracowników jest podstawowym elementem architektury zasobów ludzkich, ważnym z punktu widzenia zarządzania wiedzą. Jest to ten etap działań, od którego zależy powodzenie całego procesu zarządzania wiedzą. Podczas selekcji należy zwrócić uwagę, czy kandydat ma odpowiednie, sprzyjające zarządzaniu wiedzą, cechy osobowości. Do pożądanych cech zaliczyć można przykładowo:

- zaufanie i otwartość umysłu (ułatwiający proces dzielenia się wiedzą – łatwość przekazywania wiedzy oraz wykorzystywania wiedzy dostępnej),
- innowacyjność,
- kreatywność,
- skłonność do podejmowania ryzyka i przejmowania odpowiedzialności (wspomaga proces tworzenia wiedzy),
- nastawienie na nieustanny rozwój własny (pozyskiwanie i tworzenie wiedzy),
- umiejętność współpracy,
- nastawienie na zespołowe osiąganie celów,
- koleżeństwo,
- szacunek.

Posiadanie przez personel wyżej wymienionych cech osobowościowych ułatwia wykreowanie w firmie stosownej kultury organizacyjnej i klimatu otwartego na dzielenie się wiedzą.

Jak wynika z badań Delphy Group, to właśnie kultura oraz powiązanie strategii zarządzania wiedzą ze strategią ogólną przedsiębiorstwa (Zack, 1999) są najważniejszymi czynnikami sukcesu we wdrażaniu zarządzania wiedzą w firmie.

Innym kryterium decydującym o przyjęciu pracownika powinny być jego kompetencje, a w szczególności posiadana przez niego wiedza. Mówiąc o kompetencjach pracowników przyjmowanych do firmy, należy zaznaczyć, że właściwe ich zdefiniowanie podnosi efektywność całego procesu naboru i selekcji (Kubicka-Daab, 2002: 243). Przy tworzeniu profili kompetencji i opisywaniu stanowisk pracy, można zidentyfikować tzw. lukę kompetencyjną przedsiębiorstwa. Uwzględnienie tej luki w planowaniu przyszłych zasobów ludzkich firmy, a zrealizowanie jej podczas rekrutacji i selekcji pracowników pozwoli na jej eliminację.

W zależności od zajmowanego przez pracownika stanowiska, kierownictwo firm stawia różne oczekiwania w stosunku do pożądanых kompetencji, niezbędnych do wykonywania pracy. Do kluczowych kompetencji zaliczyć można w szczególności: umiejętność współpracy w grupie, umiejętność kontroli i oceny pracy własnej i innych, komunikatywność czy asertywność. Pożądanymi postawami są: zaangażowanie, zdolności przywódcze i charyzma, nastawienie na klienta, innowacyjność, kreatywność oraz wysoki poziom etyczny i otwartość.

Element architektury zarządzania zasobami ludzkimi, jakim jest rekrutacja, jest często wykorzystywanym przez firmy sposobem zdobywania wiedzy. Firmy, wykorzystujące proces rekrutacji właśnie do tych celów, traktują pracownika najczęściej w sposób dość przedmiotowy, gdyż nie podchodzą do rekrutacji jako sposobu pozyskiwania nowej osoby, lecz nowego nośnika wiedzy. Nowy pracownik, to dla firmy przede wszystkim nowa wiedza (inne doświadczenie, postrzeganie świata, itp.) (Staniewski, 2003: 211–223).

W organizacjach wiedzy występuje tendencja do zmiany struktury zatrudnienia w kierunku:

- znacznego wzrostu udziału w niej, tzw. pracowników wiedzy (specjalistów, menedżerów), personelu o wysokich kwalifikacjach sprzyjających kreowaniu, stosowaniu i transferowi wiedzy,
- zwiększonego wzrostu stosowania elastycznych form zatrudniania, czasu i miejsca pracy (Borkowska, 2002: 17).

Zmiana struktury zatrudnienia jest także silnie warunkowana trudną sytuacją makroekonomiczną. Odpowiedzią przedsiębiorstwa na taki stan rzeczy jest wprowadzenie nowej polityki kosztowej, odchudzania organizacji, prowadzonych restrukturyzacji zatrudnienia itp., a zatem nowej polityki personalnej.

W takiej sytuacji, realizując proces rekrutacji (choć wprowadzie w zakresie ograniczonym), firmy chętniej korzystają ze źródeł wewnętrznych zasobów ludzkich. Rozwijanie własnych zasobów jest tutaj swoistym objawem dostrzeżenia wagi i wartości kapitału ludzkiego. Przy zatrudnianiu pracowników, firmy znacznie częściej stosują tzw. elastyczne formy zatrudnienia, takie jak: leasing pracowniczy, praca czasowa, kontrakty menedżerskie, umowy cywilno-prawne, telepraca itp.

Ciągłe udoskonalanie i rozwijanie stosowanych w rekrutacji i selekcji technik i narzędzi świadczy o tym, że firmy przykładają coraz większą wagę do tego, aby wolne stanowiska pracy nie były obsadzane przypadkowymi pracownikami, lecz osobami posiadającymi konkretne, wymagane na danym stanowisku kompetencje.

MOTYWOWANIE PRACOWNIKÓW W PROCESIE ZARZĄDZANIA WIEDZĄ

Motywowanie jest w zasadzie podstawowym elementem architektury zasobów ludzkich, wykorzystywanym do zachęcania pracowników firmy do uczestnictwa

w procesie zarządzania wiedzą. Celem działań motywacyjnych jest wykreowanie prawdziwego zaangażowania pracowników we wdrażanie inicjatyw z zakresu zarządzania wiedzą. Jednakże działania związane z realizacją tego elementu dostarczają pracownikom komórki zarządzania zasobami ludzkimi wielu problemów. Łatwiej jest bowiem pozyskać pracowników do zdobywania wiedzy, tworzenia jej i gromadzenia niż do dzielenia się nią między sobą. Dzieje się tak dlatego, że ludzie obawiają się utraty własnej przewagi nad innymi pracownikami, przewagi którą ciężko, przez szereg lat budowali, przewagi uzyskiwanej dzięki większemu doświadczeniu, większym umiejętnościom, zdolnościom, zdobytej przez siebie wiedzy itp. Tylko dzięki tej przewadze mogli się czuć potrzebni firmie, byli pewni swojego zatrudnienia, mogli czuć się ważni, mogli decydować, czy nawet, kierować innymi ludźmi (Coates, 2003: 5). W związku z tym systemy motywowania powinny być tak budowane, aby pracownicy je doceniali, a stosowane motywy powinny posiadać uznaną przez pracowników wartość. Pracownik powinien być tak motywowany, aby bez obawy o utratę swojej dotychczasowej pozycji chętnie dzielił się swoją wiedzą. Nagrody muszą być budowane w oparciu o zrozumienie poszczególnych jednostek, ich wartości i potrzeb. Nagrody te będą tym skuteczniejsze im bardziej będą spontaniczne, bardziej nakierowane na jednostki, na ich zaangażowanie itp. Nagroda nie zawsze musi mieć postać rzeczową lub pieniężnego ekwiwalentu. Może przybierać dowolny wymiar, byleby była uznana przez nagradzanego, np. przyznanie asystenta, oddzielnego miejsca pracy, miejsca parkingowego czy nienormowanego czasu pracy (Coates, 2003: 5).

Innym sposobem na zmotywowanie pracowników do zaangażowania się w realizację inicjatyw zarządzania wiedzą, jest wprowadzenie stosownego systemu wynagrodzeń. System ten powinien w szczególności:

- nagradzać postawy podejmowania ryzyka po to, by promować kreatywność w rozwiązywaniu codziennych problemów,
- akcentować wynagradzanie grupowe, aby stymulować współpracę oraz dzielenie się wiedzą pomiędzy członkami grupy (Garavan, Gunnigle, Morley, 2002: 466).

Taki system wynagrodzeń powinien nagradzać pracowników za indywidualny wkład na rzecz pracy zespołowej, dzielenia się wiedzą i innowacyjność.

Mówiąc o motywowaniu pracowników do dzielenia się wiedzą, należy wspomnieć o specyficznej metodzie motywowania, odwołującej się do wewnętrznego obowiązku moralnego pracownika i dbałości o wspólną korzyść, zamiast dbałości wyłącznie o korzyść własną. Takie podejście zmienia postrzeganie przez pracownika wiedzy, jako zasobu prywatnego, w kierunku zasobu publicznego, należącego do całej organizacji.

Typowym sposobem motywowania pracowników, zmierzającym do zmiany ich postaw, jest wykorzystywanie bardzo ważnego narzędzia z obszaru instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi, jakim jest system okresowych ocen pracowniczych. Niejednokrotnie narzędzie to okazuje się najefektywniejszą metodą promowania pracowników angażujących się w działania podejmowane przez kierownictwo. System ocen okresowych promuje postawy pracownicze związane zarówno z pozyskiwaniem wiedzy, tworzeniem jej, gromadzeniem, jak i dzieleniem się. System powinien koncentrować się np. na jasnym określeniu kompetencji dotyczących dzielenia się wiedzą i standardów związanych z poszczególnymi stanowiskami, a także na poziomie posiadanej przez pracowników wiedzy i stopniu wykorzystywania jej na zajmowanych przez nich stanowiskach.

Przeprowadzone w 2001 roku pod kierownictwem B. Wawrzyniaka pilotażowe badania nad zarządzaniem wiedzą, pokazują kilka najbardziej typowych sposobów motywowania, wykorzystywanych przez organizacje zarządzające wiedzą. Przykładem sformalizowanego zachęcania pracowników do dzielenia się wiedzą z kierownictwem przedsiębiorstw jest system wniosków racjonalizatorskich, który polega na wydobywaniu od pracowników cennych sugestii, propozycji usprawnień, modyfikacji różnych obszarów działalności firmy, co z punktu widzenia przedsiębiorstwa jest formą pozyskiwania wiedzy od pracowników. Stosowane w ramach tej inicjatywy bodźce mogą przyjmować zróżnicowaną formę: czy to gratyfikacji pieniężnej dla autora zaakceptowanego wniosku, czy też dodatkowej nagrody dla autora najlepszego wniosku spośród wszystkich zgłoszonych na przestrzeni jakiegoś okresu (np. roku). Do pozostałych korzyści związanych z uczestnictwem pracowników w tego rodzaju przedsięwzięciach, można dla przykładu zaliczyć przydział pracownika do zespołu realizującego projekty wewnątrz firmy jak i poza nią (w firmach organizujących pracę w oparciu o model zarządzania projektami). Praca w zespołach zaliczana jest również do form motywowania pracowników. Uczestnictwo w takich zespołach umożliwia pracownikom zarówno dzielenie się swoją wiedzą z innymi członkami zespołu, jak również zdobywanie nowej wiedzy od współpracowników oraz tej wygenerowanej poprzez doświadczenie zdobywane przy realizacji projektów. Uczestnictwo pracownika w wielu projektach, będąc świadectwem jego dużej wartości, skutkuje w konsekwencji kierowaniem go na dalsze szkolenia podwyższające jego wiedzę i kompetencje. Tak wartościowe osoby pełnią zazwyczaj rolę wewnętrznych ekspertów, często też są awansowani.

Inną formą motywowania pracowników może być przyznawanie nagrody za dzielenie się wiedzą, a w tym wszelkimi nowościami, informacjami zaczerpniętymi z przeczytanych książek, magazynów publicystycznych itp. Często formą premiowania jest nagroda rzeczowa przyznawana przez pracowników osobie, która została przez nich uznana za najbardziej życzliwą, pomagającą innym i dzielącą się swoją wiedzą i doświadczeniem.

Kolejną formą motywowania pracowników, praktykowaną w ostatnich latach na całym świecie jest organizowanie spotkań pracowniczych poświęconych napotykanym przez nich problemom zawodowym. Najczęściej spotkania te koncentrują się na informowaniu pracowników o nowych produktach czy usługach wprowadzanych na rynek, wymianie spostrzeżeń pomiędzy pracownikami, pozyskiwaniu od nich opinii i sugestii. Korzystając z tej formy motywacji, należy uważać, by spotkania te nie dotyczyły jedynie aspektów technicznych czy też nie przybierały charakteru spotkań czysto informacyjnych.

Ważnym sposobem zdobywania przez przedsiębiorstwo nowej wiedzy jest delegowanie pracowników do innych organizacji w kraju i zagranicą. Niektóre organizacje stosują jedynie wymianę pracowników wewnątrz korporacji czy grupy kapitałowej, inne zaś dokonują takiej wymiany ze swoimi partnerami – innymi firmami z branży. Jest to o tyle cenne działanie, gdyż pozwala firmie czerpać podwójną korzyść. Mianowicie, delegowany pracownik przywozi nową wiedzę, firma zyskuje pracownika bogatszego w doświadczenie, bardziej zmotywowanego do dalszej pracy. Wyjazd taki, mając niejednokrotnie walor turystyczny, traktowany jest jako forma nagrody.

Grupa badaczy pod kierownictwem naukowym B. Wawrzyniaka, o której wspomniano już powyżej, wykazała, że głównym elementem zarządzania zasobami ludzkimi, wykorzystywanym do motywowania pracowników do zaangażowania się w inicjatywę z zakresu zarządzania wiedzą jest rozwój pracowników. Badanie przeprowadzono z uwzględnieniem kryterium różnicowania przedsiębiorstw, jakim była (m.in.) ich konkurencyjność.

Elementami zarządzania zasobami ludzkimi, które najbardziej motywowały pracowników do działań związanych z zarządzaniem wiedzą w przedsiębiorstwach, które zajmowały pozycję **liderów** były: system szkoleń pracowników (92%), system szkoleń kadry menedżerskiej (77%), system doskonalenia pracowników (69%) oraz system doskonalenia kadry menedżerskiej (62%). Zaś przedsiębiorstwa o **pozycji silniejszej od typowych konkurentów**, wskazywały najczęściej następujące elementy zarządzania zasobami ludzkimi: system wynagrodzeń (76%), system szkoleń dla pracowników (68%), system rekrutacji i selekcji (64%) oraz system doskonalenia pracowników (60%). Przedsiębiorstwa o **pozycji charakterystycznej dla większości firm**, wymieniały najczęściej: system rekrutacji i selekcji (60%), budowanie ścieżek kariery dla pracowników (60%), system szkoleń dla pracowników (50%) i system doskonalenia pracowników (50%). Przedsiębiorstwa o **najsłabszej pozycji** wymieniły tylko jeden element zarządzania zasobami ludzkimi służący do wspierania działań związanych z pozyskiwaniem, tworzeniem i dzieleniem się wiedzą / informacją. Elementem tym był system wynagradzania (100% wskazań).

Najczęściej przedsiębiorstwa wymieniały działania o charakterze rozwojowym, takie jak: szkolenia i doskonalenia pracowników oraz kadry menedżerskiej. Czym słabsze przedsiębiorstwa, tym częściej wykorzystują elementy typu rekrutacja / selekcja, ścieżki kariery, niejako w zamian za działania rozwojowo-szkoleniowe. Być może zależność ta związana jest z kosztem podejmowanych działań. System szkoleń i rozwoju został w większości przedsiębiorstw znacznie ograniczony z powodu szerokich cięć budżetowych w okresie stagnacji gospodarczej, a nawet w początkowym okresie ożywienia gospodarczego. Wówczas to, na szkolenia delegowani byli pracownicy wyróżniający się swoimi osiągnięciami i zaangażowaniem w pracę, a szkolenia tym samym, nabrały charakteru motywacyjnego.

Świadomość kierownictwa firm wagi systemu promowania pracowniczej aktywności w obszarze zarządzania wiedzą powinna w rezultacie zaowocować wdrożeniem specjalnie zaprojektowanego systemu motywowania pracowników, a w szczególności systemu wynagrodzeń, nagród, zachęt materialnych i pozamaterialnych.

ROZWÓJ PRACOWNIKÓW WIEDZY

Rozwijanie i doskonalenie pracowników, oprócz tego, że pełni rolę motywacyjną, jest jednym ze sposobów na zdobywanie wiedzy przez przedsiębiorstwo. Rozwijanie zasobów ludzkich przyczynia się także do tworzenia nowej wiedzy przez pracowników, którzy będąc bogatsi w informacje, wiedzę czy doświadczenie mają większą potencję twórczą. Te większe możliwości mogą być z kolei źródłem inspiracji, nowych rozwiązań, udoskonaień, patentów, licencji przedsiębiorstwa itp. Szkolenia mające na celu rozwijanie pracowników są więc metodą na zdobywanie wiedzy nie tylko przez pracowników, lecz także przez samo przedsiębiorstwo. Jednak ważne jest, aby kierownictwo przedsiębiorstwa pamiętało o tym, że kapitał ludzki, tak naprawdę nigdy nie stanowi własności firmy.

O przynależności danego pracownika do przedsiębiorstwa decyduje jego wolna wola, a więc chęć, skłonność do świadczenia pracy na rzecz danego pracodawcy. Występuje zatem niebezpieczeństwo, że firma może nigdy nie doczekać się zwrotu z inwestycji w pracownika, gdyż ten praktycznie w każdej chwili może odejść z zakładu pracy. Konieczne jest podejmowanie wszelkich możliwych działań, aby przeciwdziałać odejściom cennych pracowników z pracy bądź (jeśli traktowani są jako nośniki wiedzy) zapobiegać odejściom wiedzy, przez nich posiadanej. Zabezpieczeniem przed utratą wiedzy jest możliwie jak najszersza jej kodyfikacja.

Ważne jest, aby działalność szkoleniowa przyniosła przedsiębiorstwu maksimum korzyści. Dlatego też kierownictwo podejmuje określone działania mające na celu zwiększenie korzyści przy równoczesnej minimalizacji kosztów. Działania te mogą polegać na wysyłaniu na szkolenia tylko pracowników najlepszych, których obowiązkiem jest zorganizowanie podobnego miniszkolenia dla pozostałych pracowni-

ków firmy. Przyczynia się to między innymi do osiągnięcia znacznych oszczędności finansowych oraz nadania szkoleniom waloru bodźca motywacyjnego.

W dobie Gospodarki Opartej na Wiedzy rozwijanie zasobów ludzkich powinno podążać w kierunku stworzenia organizacji uczącej się. Można to osiągnąć poprzez:

- wspomaganie pracowników w procesie tworzenia i używania wiedzy,
- tworzenie sieci współpracy,
- zaangażowanie w proces podwójnej pętli uczenia się (Garavan, Gunnigle, Morley, 2002).

Stałe zdobywanie nowej wiedzy, dzielenie się nią pomiędzy pracownikami, wzajemne uczenie się oraz wykorzystywanie jej w praktyce, może przyczyniać się do wzrostu innowacyjności w przedsiębiorstwie, jak również do usprawnienia wielu procesów biznesowych. W nowej gospodarce uczenie się organizacji i ich pracowników staje się głównym czynnikiem postępu i rozwoju społecznego. Obecnie sukces rynkowy zależy, w głównej mierze, od zdolności uczenia się jednostek i organizacji. Coraz powszechniejsza jest świadomość, że uczenie się przez całe życie jest integralną częścią aktywności zawodowej. W organizacji opartej na wiedzy ustawiczne uczenie się staje się elementem codziennej pracy.

Przedsiębiorstwo, które zamierza przekształcić się w organizację wiedzy, powinno zintensyfikować realizację szkoleń jakościowych (Yahya, Goh, 2002: 462). Niezbędne staje się wypracowanie kultury projakościowej przedsiębiorstwa. Ogólne zrozumienie przez pracowników i kierownictwo firmy owej koncepcji jakości, zainicjuje procesy organizacyjnego uczenia się, które prowadzą do ciągłego rozwoju. Dla ułatwiania kodyfikowania (dokumentowania) wiedzy, dzielenia się wiedzą i kreowania wiedzy, najważniejszymi szkoleniami są te, ukierunkowane na twórczość, budowanie zespołu oraz szkolenia z zakresu grupowej inteligencji emocjonalnej. Szkolenia z zakresu budowania zespołu dostarczają pracownikom umiejętności i technik efektywnej współpracy, natomiast szkolenia dotyczące inteligencji emocjonalnej grupy odpowiedzialne są za zaufanie, identyfikację i skuteczność pomiędzy członkami grupy. Szkolenia te stwarzają atmosferę prowadzącą do efektywności i kreatywności całego zespołu, kreują przywództwo, wpływają na zmiany misji i wartości przedsiębiorstwa. Wszystkie te umiejętności są niezwykle ważne w inicjowaniu procesów związanych z zarządzaniem wiedzą, promując aktywność pracowników w zdobywaniu wiedzy, jej dokumentowaniu i dzieleniu się nią.

Umiejętności przywódcze są niezbędne szczególnie dla kierownictwa średniego szczebla zarządzania, ponieważ właśnie ta grupa decydentów przewodzi większości zmian w przedsiębiorstwie. Grupa ta odpowiedzialna jest za utrzymywanie wysokiego morale pracowników w trudnym okresie zmian. Umiejętności przywódcze

powinny być wzbogacane o umiejętności komunikacji, myślenia strategicznego, umiejętności współpracy, przywództwa wizjonerskiego i przedsiębiorczości. Szkolenia dotyczące misji i wartości firmy uświadamiają pracownikom (także kierownikom) zależność zachodzącą pomiędzy strategią firmy a zarządzaniem wiedzą oraz pomagają w wyborze prawidłowych kierunków dla wszelkich aktywności w zakresie zarządzania wiedzą (Yahya, Goh, 2002: 464). Aktywność związana z takimi obszarami zarządzania wiedzą jak dokumentowanie, dzielenie się wiedzą i tworzenie jej, może być efektywnie wspierana przez szkolenia dotyczące rozwijania umiejętności w zakresie technik i narzędzi rozwiązywania problemów oraz sposobów zarządzania. W dobie szybko rozwijającej się komputeryzacji, realizacja szkoleń odbywała się coraz częściej przy wykorzystaniu technologii informatycznych. Tego rodzaju rozwiązania dają szerokie możliwości uzyskiwania oszczędności kosztowych w zakresie realizacji szkoleń, oraz przyczyniają się do wypracowania proaktywnych postaw pracowników. Wykorzystywanie Internetu czy Intranetu do celów szkoleniowych (tzw. e-learning) przynosi także inne korzyści, takie jak:

- szeroka dostępność do wiedzy, w zasadzie bez ograniczeń dla pracowników firmy (z każdego miejsca i o każdej porze),
- wybór warunków uczenia się przez pracownika,
- wybór rodzaju wiedzy (konkretnego modułu szkoleniowego) najbardziej pożądanej przez pracownika,
- możliwość uzupełniania tej wiedzy, w zakresie której pracownik odczuwa największe braki.

Wszystko to stwarza wyższy komfort nauki i czyni ten proces bardziej przyjaznym dla uczących się. Głównym powodem stosowania metod e-learningowych jest chęć zatrzymania, usystematyzowania i sprawnego wykorzystania wiedzy, jaką dysponują pracownicy.

Coraz częściej stosowaną inicjatywą z zakresu zarządzania wiedzą, nakierowaną na proces rozwoju pracowników jest powołanie instytucji trenera wewnętrznego. Polega ona na tym, że każdy kierownik komórki firmy, czasowo pełni rolę trenera swoich kolegów z pracy. Pracownik taki, w czasie prowadzonych przez siebie szkoleń wewnętrznych, przekazuje swoją wiedzę (skupioną wokół swojego wydziału lub komórki) pracownikom innych jednostek, którym jest ona w jakimś celu potrzebna (np. kierownik komórki zarządzania zasobami ludzkimi, firmy branży komputerowej, szkoli programistów projektujących narzędzie wspierające zarządzanie zasobami ludzkimi). Inicjatywą dzielenia się wiedzą wykorzystywaną przez doświadczonych pracowników względem swoich młodszych kolegów są często metody coachingu i mentoringu.

Pośród inicjatyw z zakresu kreowania wiedzy, wykorzystywanych przez firmy, dużą popularnością cieszy się metoda burzy mózgów, chętnie korzysta się z jako-

ściowych technik rozwiązywania problemów, szkoleń prowadzonych pod kątem nabywania wiedzy potrzebnej w pracy czy możliwości zgłaszania pomysłów przez wszystkich pracowników (wnioski racjonalizatorskie), jak również internetowego forum dyskusyjnego. Równie popularną metodę służącą do generowania wiedzy w przedsiębiorstwie stanowią gry zespołowe i symulacje. Są one najczęściej przeprowadzane podczas imprez integracyjnych, na szkoleniach, a także w ramach rekrutacji. Ich tematyczność może być zróżnicowana, a wpływać powinna z zapotrzebowania firmy.

Wspomniane powyżej badania pozwalają dostrzec ogólną tendencję do inwestowania w jakość kapitału ludzkiego, będącą powodem starań kierownictwa do zatrzymania w firmie pracowników najlepszych i wykorzystywania ich możliwości w procesie tworzenia wartości dla klientów i akcjonariuszy. Dbając o wartość swoich pracowników, szereg firm wdraża system zarządzania kompetencjami i buduje plany rozwoju kompetencji powiązane z planami sukcesji. Firmy podejmują działania mające na celu identyfikację pracowników o wysokim potencjale (dla których buduje się programy rozwoju obejmujące szkolenia dopasowane do ich indywidualnych potrzeb), jak również działania, takie jak: poszerzanie treści pracy, staż w różnych działach firmy, wyjazdy stażowe do innych oddziałów firmy itp. Stosowane programy służą przede wszystkim do wyłonienia sukcesorów na stanowiska menedżerskie bądź stanowiska eksperckie i inne wysoko specjalistyczne, których głównym celem jest doradztwo wewnętrzne.

Rozdział III

KONCEPCJA I METODA BADAWCZA

1. ARCHITEKTURA ZASOBÓW LUDZKICH WG KONCEPCJI D. P. LEPAKA I S. A. SNELLA

Przedsiębiorstwa w procesie organizowania pracy wykorzystują różne formy pozyskiwania kapitału ludzkiego (Ferris, 1995: 117–151). Jedne preferują utrzymywanie wewnętrznych zasobów ludzkich, zatrudniając pracowników na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony lub określony o długim horyzoncie czasowym. Inne zaś bazują na zasobach zewnętrznych, stosując rozbudowane i elastyczne formy zatrudniania takie jak: umowy cywilno-prawne (zlecenie, dzieło), leasing pracowniczy, kontrakty itp. Tego rodzaju możliwości pozyskiwania kapitału ludzkiego powodują niejednokrotnie, że decyzje związane z kolejnymi inwestycjami w kapitał ludzki schodzą do poziomu decyzji typu: make-or-buy (Miles, Snow, 1984: 36–52). Podejmowane w tym zakresie decyzje są zazwyczaj odzwierciedleniem przyjętej w organizacji strategii działania. Dzieje się tak dlatego, że realizowana polityka personalna ma ścisły związek ze strategią. E. Masłyk-Musiał pisze wręcz o charakterze sytuacyjnym polityki personalnej. „W zależności od strategii przedsiębiorstwa dotyczącej wyboru dziedziny działalności lub rynku, na którym organizacja koncentruje swą działalność (strategia specjalizacji lub strategia dywersyfikacji), lub też wyboru zakresu udziału w rynku połączonego z kosztami i cenami produktów i usług (strategia przywództwa kosztowego lub strategia dyferencjacji) a także wyborów dotyczących źródeł rozwoju organizacji (źródła wewnętrzne lub zewnętrzne) będzie się zmieniać polityka personalna” (Masłyk-Musiał, 2003: 204).

Zaproponowany przez D. P. Lepaka i S. A. Snella model architektury zasobów ludzkich (Lepak, Snell, 1999: 31) jest wynikiem rozważań nad kluczowym w tym zakresie zagadnieniem: czy budować wewnętrzny kapitał ludzki, czyli internalizować zatrudnienie poprzez permanentne szkolenia i rozwój, czy też eksternalizować zatrudnienie poprzez wydzielanie pewnych pomocniczych funkcji przedsiębiorstwa

i przekazywanie ich do realizacji obcym usługodawcom, podwykonawcom itp. (outsourcing)?

Jedna i druga forma pozyskiwania kapitału ludzkiego ma swoje zalety i wady. Korzyści jakie niesie ze sobą pierwsza forma (internalizacja zatrudnienia) mogą być następujące: większa stabilność organizacji, lepsza koordynacja i kontrola, możliwość przewidzenia umiejętności i zdolności zatrudnionych pracowników, dostępnych w przedsiębiorstwie w okresie przyszłym oraz niższe koszty transakcyjne. Natomiast eksternalizacja zatrudnienia umożliwia organizacji przede wszystkim obniżenie kosztów ogólnych i administracyjnych oraz rozwijanie elastyczności organizacji (Lepak, Snell, 1999: 31).

Obie formy pozyskiwania kapitału ludzkiego generują własne koszty. Internalizacja wiąże się przede wszystkim z wysokimi kosztami szkoleń i rozwoju pracowników zaś eksternalizacja może spowodować zaniedbanie rozwoju kluczowych zdolności przedsiębiorstwa (związanych z wykonywaniem funkcji podstawowych), co jest bardzo niebezpieczne w dłuższej perspektywie czasu. Decyzje o wyborze formy pozyskiwania kapitału ludzkiego powinny być dokładnie rozważone. Nie chodzi tu o wybór jednej formy, która miałaby być zastosowana w stosunku do wszystkich pracowników organizacji, gdyż w praktyce przedsiębiorstwa wykorzystują najczęściej obie formy równocześnie (dobierając właściwą formę w zależności od rodzaju zatrudnionych pracowników / kategorii pracowników).

Logika zaproponowanej przez D. P. Lepaka i S. A. Snella architektury jest następująca (por. rysunek 15) (Lepak, Snell, 1999: 32). Po pierwsze, autorzy pokazali strategiczne znaczenie architektury w określaniu form pozyskiwania kapitału ludzkiego, używanych względem różnych kategorii pracowników. Przy zastosowaniu wymiarów takich jak: wartość i unikalność kapitału ludzkiego, zidentyfikowali cztery różne formy pozyskiwania tego kapitału: wewnętrzny rozwój (Model 1), nabycie (Model 2), kontraktacja (Model 3) i alianse (Model 4).

Po drugie, autorzy przeanalizowali każdą formę pozyskiwania kapitału ludzkiego jako niosącą ze sobą nieodłącznie różną formę stosunków pracy. Według M. Armstronga (Armstrong, 2001) stosunek pracy jest podstawą zarządzania ludźmi, a służy do opisywania zaistniałych pomiędzy pracodawcą a pracownikiem związków. Powstające w miejscu pracy związki mogą mieć postać formalną (umowy o pracę, uzgodnienia proceduralne) lub nieformalną (kontrakty psychologiczne).

O kontraktach psychologicznych piszą D. M. Rousseau i K. A. Wade-Benzoni (Rousseau, Wade-Benzoni, 1994: 385–401) twierdząc, że odnoszą się one do przekonań jednostki związanych z obietnicami, które złożono, przyjęto i w które wierzone; obietnicami zaistniałymi między tymi jednostkami a innymi osobami. Kontrakty psychologiczne pokazują sposób, w jaki ludzie interpretują obietnice i deklaracje. Pokazują tym samym, że każda ze stron tego samego stosunku pracy może

mieć odmienne poglądy dotyczące konkretnych warunków. Zrozumienie, czym jest kontrakt psychologiczny, jak powstaje i jakie jest jego znaczenie, jest niezbędne dla skutecznego zarządzania stosunkiem pracy – twierdzi M. Armstrong (Armstrong, 2001). Zdaniem R. R. Simsa (Sims, 1994: 373–382) zbilansowany kontrakt psychologiczny jest niezbędny dla ustalenia trwałych, harmonijnych relacji między pracownikiem a organizacją. Wypowiedź ta potwierdza zasadność ujęcia przez D. P. Lepaka i S. A. Snella różnych form pozyskiwania kapitału ludzkiego przy budowaniu architektury zasobów ludzkich.

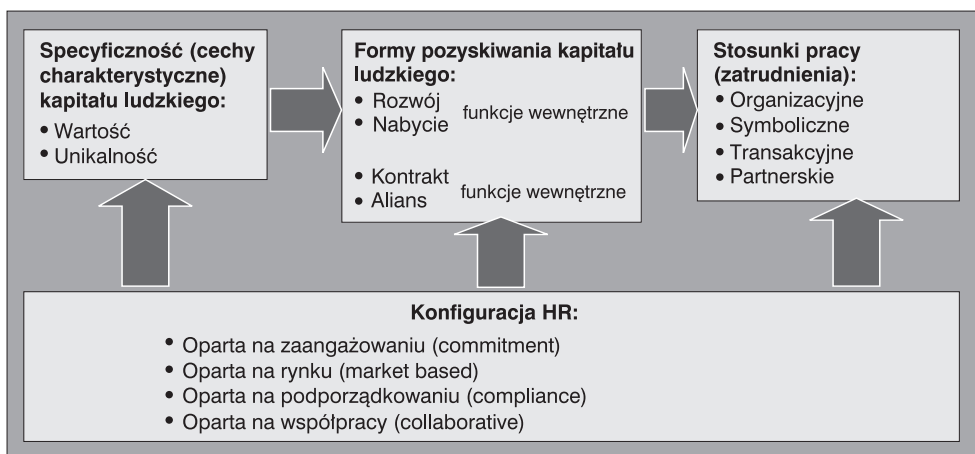
Po trzecie, D. P. Lepak i S. A. Snell rozpatrują modele konfiguracji zasobów ludzkich jako (Lepak, Snell, 1999: 32):

- pomagające określić formę pozyskiwania kapitału ludzkiego,
- pomagające utrzymywać określone stosunki pracy,
- wspierające specyficzność (cechy charakterystyczne) kapitału ludzkiego.

Zdaniem autorów modelu architektury zasobów ludzkich, konfiguracje zasobów ludzkich utrzymują równość pomiędzy pracownikami a organizacją, w znaczeniu tego, co każda ze stron wnosi i otrzymuje.

W modelu architektury zasobów ludzkich, wybór formy pozyskiwania kapitału ludzkiego zależy zarówno od strategicznych, jak i kosztowo-korzyściowych czynników. Decyzje te powinny być oparte na potencjale tworzenia wartości z różnych umiejętności pracowników, jak również na unikalności tych umiejętności dla poszczególnych organizacji. Wymiary dotyczące wartości i unikalności zgodne są z istniejącą teorią dotyczącą kluczowych zasobów organizacji.

Rys 15. Model architektury zasobów ludzkich



Źródło: D. P. Lepak i S. A. Snell, *The Human Resource Architecture: "Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development"*, Academy of Management Review, 1999, Vol. 24 No. 1, s. 33.

M. E. Porter uważa, że działalność pracowników przynosząca wartość dodaną jest podstawowym składnikiem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, a różnice pomiędzy łańcuchami wartości konkurentów są kluczowym źródłem tejże przewagi (Porter, 1985: 36). Podobnego zdania są S. Marek i D. Kornacka, którzy piszą, że zasoby ludzkie, dzięki swojej unikalności, stają się podstawą do uzyskania przez przedsiębiorstwa trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku (Krupski, Lichtarski, 2002: 607). Unikalna wiedza pracowników charakteryzuje się dużym stopniem trudności w jej pozyskaniu, wysokim stopniem innowacyjności i niepowtarzalności – pisze M. Murawska. Autorka podaje tu przykładowo wiedzę chronioną (ukrytą) przez przedsiębiorstwo, w postaci patentów, licencji czy wiedzę, której wykorzystanie wymaga użycia kapitałochłonnych technologii. Wysoki stopień unikalności wiedzy blokuje jej migrację do innych organizacji, dlatego też najwartościowszej wiedzy nie da się przenieść i zastosować w innym przedsiębiorstwie – pisze T. Levitt. D. Ulrich i D. Lake twierdzą, że dzięki wykorzystywaniu zdolności pracowników w celu zadowolenia klientów, organizacje mogą budować wartość strategiczną, technologiczną, finansową i organizacyjną. Także zdaniem i tych autorów unikalność umiejętności i zdolności pracowniczych jest niezwykle potrzebna do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej (Krupski, Lichtarski, 2002: 607).

Zasoby są wartościowe, kiedy umożliwiają przedsiębiorstwu realizację strategii, która poprawia wydajność i efektywność przedsiębiorstwa, wspiera wykorzystywanie pojawiających się rynkowych szans i / lub neutralizowanie potencjalnych zagrożeń. Wartość kapitału ludzkiego, zdaniem B. Wawrzyniaka, powinna być rozpatrywana w kontekście zdolności organizacji do rozwiązywania dylematów strategicznych (Ludwiciński, Stobińska, 2001: 59). Wartość zasobów i zdolności przedsiębiorstwa są podstawowym wewnętrznym źródłem jej przewagi konkurencyjnej – twierdzi dalej J. B. Barney (Schuler, Jackson, 1999: 131). Jego zdaniem takie same wartości i zdolności różnych przedsiębiorstw mogą być wartościowe na różne sposoby, pomimo że przedsiębiorstwa te konkurują na tym samym rynku. Zatem wartość kapitału ludzkiego jest zależna od jego potencjału wnoszenia wkładu do budowania przewagi konkurencyjnej czy też kluczowych kompetencji organizacji. Tak jak inne zasoby przedsiębiorstwa, umiejętności zatrudnionych w organizacji osób mogą być sklasyfikowane jako kluczowe lub peryferyjne. Dla uzyskania przewagi konkurencyjnej istotne są w szczególności zasoby kluczowe organizacji, które najczęściej wymagają wewnętrznego rozwoju (Lepak, Snell, 1999: 35).

K. Obłój prowadzi swoje rozważania nad istotą zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie w podobnym kontekście. Budowanie łańcuchów wartości polityki zarządzania ludźmi jest swoistą kompetencją strategiczną. Oznacza to także budowanie konfiguracji polityki zarządzania ludźmi dostosowanej do danego przedsiębiorstwa. Systemy doboru, selekcji, awansów, ocen, szkoleń nie mogą być

w związku z tym traktowane autonomicznie, tylko jako skonfigurowane elementy strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi (Obłój, 2000: 15).

Zgodnie z R. A. Bettisem, S. P. Bradleyem i G. Hamelem (Lepak, Snell, 1999: 35) outsourcing tego rodzaju umiejętności mógłby zagrozić przedsiębiorstwu utratą jego przewagi konkurencyjnej z powodu wyniszczenia (erozji) zgromadzonego potencjału (zbioru) kluczowych wartości. Dzieje się tak dlatego, gdyż to właśnie wartość jest „sumą, którą klienci są skłonni zapłacić za to, co przedsiębiorstwo im dostarcza” (Porter, 1985: 35). Pracownicy mogą dodawać wartość do organizacji, jeśli potrafią przyczyniać się do obniżania jej kosztów lub dostarczania większych korzyści dla klientów. Wartość, o której mowa, wpływa bezpośrednio na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa, a kryterium wartości powinno być jedną z kluczowych determinant decyzji związanych z wyborem formy pozyskiwania zasobów ludzkich (Lepak, Snell, 1999: 35).

Zdaniem B. Wawrzyniaka, podnoszenie wartości kapitału ludzkiego jest kluczowym zadaniem stojącym przed kierownictwem przedsiębiorstw, które zamierza wdrażać inicjatywy związane z zarządzaniem wiedzą. Dzieje się tak dlatego, że „zarządzanie wiedzą bezpośrednio dotyczy rozwoju i wykorzystywania kapitału ludzkiego w organizacjach” (Ludwiciński, Stobińska, 2001: 119). Kwestię wartości kapitału ludzkiego podkreśla także M. Armstrong twierdząc, że kapitał ludzki nie powinien być traktowany jako koszt zmienny, lecz jak majątek trwały, cenne źródło sukcesów przedsiębiorstwa, dlatego też zatrudnionym tam ludziom należy zapewnić jak najlepszych przywódców i możliwości pełnego rozwoju posiadanych zdolności (Armstrong, 2001: 9).

Na decyzje związane z internalizacją zatrudnienia może silnie oddziaływać fakt wpływu unikalności, czy też specyficzności zatrudnionego w organizacji (właściwości / cechy charakterystyczne) kapitału ludzkiego na koszty transakcyjne przedsiębiorstwa (Lepak, Snell, 1999: 38). Unikalność umiejętności pracowników może wynikać z różnych czynników. Wykorzystywanie pracowników w wyjątkowych okolicznościach (trudne, nowe projekty), wymaga od nich zwykle więcej wiedzy ukrytej i specjalistycznych umiejętności aniżeli przy wykonywaniu prostych, powtarzalnych, codziennych zadań. W szczególności takie działania jak produkcja oparta na zespołach pracowniczych i unikalne procedury operacyjne, które prowadzą do podniesienia społecznej złożoności i rozwijania wiedzy ukrytej przyczyniają się do wzrostu stopnia unikalności kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa. Umiejętności unikalne wymagają specyficznych procesów uczenia się, stają się jednocześnie bardzo trudne do pozyskania na otwartym rynku pracy. Zdaniem P. M. Wrighta i G. C. McMahana stopień unikalności zasobów, bezpośrednio wpływa na ich potencjał budowania przewagi konkurencyjnej (Lepak, Snell, 1999: 35).

Jeśli zasoby lub umiejętności nie mogą być skopiowane czy naśladowane przez inną organizację, stają się wówczas potencjalnym źródłem przewagi konkurencyjnej. K. Stobińska, twierdzi, że „jeżeli zasoby ludzkie są trudno imitowane, to zarządzanie nimi powinno przyczynić się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej (Ludwiczynski, Stobińska, 2001: 40). Jak piszą B. Becker i B. Gerhart, przedsiębiorstwo może rozwijać trwałą przewagę konkurencyjną tylko poprzez tworzenie wartości, która jest jednocześnie rzadka i trudna do naśladowania przez konkurencję. W związku z tym, że tradycyjne źródła przewagi konkurencyjnej, takie jak: zasoby naturalne, technologia, ekonomia skali i inne mogą być łatwo naśladowane przez konkurencję to nowym źródłem przewagi staje się zarządzanie zasobami ludzkimi (Becker, Gerhart, 1996: 781).

Rozwój unikalnego kapitału ludzkiego może wymagać ukrytych umiejętności i stosownej wiedzy. Z tych właśnie powodów teoretycy zajmujący się zarządzaniem zasobami ludzkimi sugerują, że unikalne zasoby ludzkie powinny być rozwijane wewnętrznie. Stopień unikalności umiejętności pracowników jest zdaniem D. P. Lepaka i S. A. Snella drugą kluczową determinantą decyzji związanych z wyborem form pozyskiwania kapitału ludzkiego, zapewniających rozwój organizacji (Lepak, Snell, 1999: 36). W tym samym tonie prowadzą rozważania P. Meso i R. Smith. Ich zdaniem, jeśli zasoby przedsiębiorstwa są jednocześnie wartościowe, rzadkie, całkowicie nie poddające się imitacji i substytucji, to wówczas można mówić, że są to zasoby strategiczne (Meso, Smith, 2000: 224–225).

Podsumowując, wartość i unikalność kapitału ludzkiego funkcjonują jako strategiczne determinanty alternatywnych form zatrudnienia. Zestawiając te wymiary ze sobą, D. P. Lepak i S. A. Snell wyprowadzili czteropolową architekturę zasobów ludzkich (por. rysunek 16) (Lepak, Snell, 1999: 36). Zaproponowane przez autorów modele łączą w sobie strategiczne właściwości (specyfikę) kapitału ludzkiego, formy pozyskiwania tego kapitału oraz stosunki pracy i konfiguracje zasobów ludzkich.

MODEL 1.: ROZWIJANIE KAPITAŁU LUDZKIEGO

Model ten obejmuje pracowników, których umiejętności są zarówno unikalne, jak i wartościowe. Są to zazwyczaj osoby, które można by nazwać pracownikami wiedzy, czyli „ludźmi, którzy tworzą wartość używając do tego bardziej swoich głów aniżeli rąk” (Lepak, Snell, 1999: 5–6). Mając do wyboru kilka alternatywnych źródeł pozyskiwania pracowników z takimi umiejętnościami, organizacje zazwyczaj wolą zastosować model utrzymywania i wewnętrznego rozwijania kapitału ludzkiego.

Forma pozyskiwania kapitału ludzkiego: rozwój wewnętrzny

Przy takich relacjach wartości i unikalności kapitału ludzkiego, na przedsiębiorstwa oddziałują korzyści zarówno finansowe, jak i strategiczne skłaniające je do

Rys. 16. Podsumowanie architektury zasobów ludzkich

Unikalność kapitału ludzkiego	Wysoka	MODEL 4. Forma pozyskania kapitału ludzkiego: <i>alians</i> (cf., Borys & Jemison, 1989; Parkhe, 1993) Stosunki pracy: <i>partnerskie</i> (cf., Parkhe, 1993; Ring & Van de Ven, 1992) Konfiguracja zasobów ludzkich: <i>współpraca</i> (cf., Dyer, 1996; Nonaka & Takeuchi, 1995)	MODEL 1. Forma pozyskania kapitału ludzkiego: <i>rozwój wewnętrzny</i> (cf., Becker, 1996; Reed & DeFillipi, 1990; Riordan & Williamson, 1985; Stewart, 1997) Stosunki pracy: <i>organizacyjne</i> (cf., Lawler et al., 1995; Rousseau, 1995; Tsui et al., 1995) Konfiguracja zasobów ludzkich: <i>zaangażowanie</i> (cf., Arthur, 1994; Huselid, 1995; Lawler et al., 1995; Youndt et al., 1996)
		MODEL 3. Forma pozyskania kapitału ludzkiego: <i>kontraktowanie</i> (cf., Becker, 1964; Leonardo-Barton, 1995; Pfeffer & Baron, 1988; von Hippel et al., 1997; Williamson, 1975) Stosunki pracy: <i>transakcyjne</i> (cf., Rousseau, 1995; Tsui et al., 1995) Konfiguracja zasobów ludzkich: <i>podporządkowanie</i> (cf., Becker, 1964; Eisenhardt, 1988; Gomez-Mejia & Balkin, 1992)	MODEL 2. Forma pozyskania kapitału ludzkiego: <i>nabywanie</i> (cf., Becker, 1964; Jones & Hill, 1988; Quinn, 1992; Stewart, 1997; Williamson, 1975) Stosunki pracy: <i>symbiotyczne</i> (cf., Rousseau, 1995; Rousseau & Wade-Benzoni, 1994) Konfiguracja zasobów ludzkich: <i>oparta na rynku</i> (cf., Koch & McGrath, 1996; Snell & Dean, 1994; Youndt et al., 1996)
	Niska	Niska	Wysoka
		Wartość kapitału ludzkiego	

Źródło: D. P. Lepak i S. A. Snell, *The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development*, „Academy of Management Review”, 1999, vol. 24, no. 1, s. 37.

rozwoju wewnętrznego, tak szczególnego rodzaju kapitału ludzkiego. Ze strategicznego punktu widzenia zatrudnianie i wewnętrzny rozwój takich pracowników przynosi organizacjom wiele korzyści, uzyskiwanych dzięki ogromnemu potencjałowi tworzenia wartości tkwiącemu w tych zatrudnionych. Pracownicy z tej grupy umiejętności posiadają zdolności, które są wartościowe i unikalne, w związku z tym można ich traktować jako pracowników kluczowych, którzy mogą służyć jako źródło przewagi konkurencyjnej. Np. utalentowani i kreatywni inżynierowie Intelu ciągle unowocześniają nowe mikroprocesory, które stanowią ogromną wartość dla klientów i umożliwiają Intelowi utrzymywać swoją czołową pozycję daleko przed pozostałymi konkurentami (Lepak, Snell, 1999: 36).

Stosunki pracy: organizacyjne

Określenie stosunków pracy jako organizacyjne czy lepiej – skupione na organizacji i relacyjne zostało użyte przez autorów modelu po to, by określić luźną wymianę zachodzącą pomiędzy pracodawcami a pracownikami. Stosunki pracy skupione na organizacji mogą być rozpatrywane jako zachęcanie do znacznego, wzajemnego inwestowania w daną część pracodawców i pracowników po to, by rozwi-

jać ważne dla przedsiębiorstwa umiejętności. Poglądy dotyczące długoterminowego zaangażowania i inwestowania są być może kluczowym aspektem tego typu stosunków pracy. Teoretycy przekonują, że przez inwestowanie w rozwój personelu i pozwalanie im na większy udział w podejmowaniu decyzji organizacja może kreować wyższy poziom zaangażowania ze strony pracowników. Kiedy pracownicy są kluczową determinantą konkurencyjności, organizacja może założyć stosunki pracy skupione na organizacji po to, by wydobyć z nich szerokie pasmo pożądanych przez przedsiębiorstwo zachowań i wzmocnić motywację pracowników do odpowiedniego dla przedsiębiorstwa sposobu uczenia się (Ferris, 1995: 117–151).

Konfiguracja zasobów ludzkich: zaangażowanie

Aby wesprzeć lub stworzyć stosunki pracy, które są skupione na organizacji, przedsiębiorstwo prawdopodobnie będzie preferowało zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na zaangażowaniu, które kształtuje postawy zaangażowania pracowników w sprawy organizacji i maksymalizuje zwrot z inwestycji w kapitał ludzki. Jak sugerują teoretycy kapitału ludzkiego, organizacje będą także ponosiły znaczne inwestycje w rozwój unikalnych dla organizacji umiejętności poprzez podejmowanie inicjatyw intensywnego szkolenia. Dbając o ustawiczny rozwój pracowników, przedsiębiorstwa mogą sponsorować rozwój kariery oraz doskonalić programy mentorskie, by zachęcać pracowników do budowania zasobów specyficznej wiedzy, która jest bardziej cenna dla tego przedsiębiorstwa niż dla konkurentów. Dodatkowo organizacje mogą wdrażać systemy wynagrodzeń motywujące do uczenia się, nabywania umiejętności i dzielenia się informacją w ramach zespołów pracowniczych po to, by zachęcać pracowników do rozwoju i biegłego opanowania specyficznych dla przedsiębiorstwa kompetencji. Natomiast w celu upewnienia się, że pracownicy otrzymują użyteczną informację zwrotną o uzyskiwanych przez siebie wynikach zastosowane powinny być prorozwojowe systemy ocen pracowniczych. J. B. Arthur (Arthur, 1994: 670–687), opierając się na wynikach swoich badań, pokazuje, że zarządzanie zasobami ludzkimi, akcentujące zaangażowanie pracowników, w przebadanych przez niego przedsiębiorstwach, było powiązane najczęściej z wyższą produktywnością organizacji.

MODEL 2.: NABYWANIE KAPITAŁU LUDZKIEGO

Umiejętności pracowników w tym modelu mają dużą wartość dla przedsiębiorstwa, jednak nie są to umiejętności unikalne. Model dotyczy osób, które charakteryzują się dużym potencjałem wnoszenia wartości do organizacji, mimo iż posiadane przez nich umiejętności są łatwe do przenoszenia (Lepak, Snell, 2002: 517–543). Jeśli umiejętności zatrudnionych w organizacji pracowników nie są unikatowe czy specyficzne dla przedsiębiorstwa, to menedżerowie raczej nie zdecydu-

ją się na inwestowanie w wewnętrzny rozwój kapitału ludzkiego (Lepak, Snell, 1999: 38).

Forma pozyskania kapitału ludzkiego: *nabycie*

Forma ta polega wprost na kupowaniu na rynku kapitału ludzkiego, który nie wymaga przyszłych inwestycji. Umożliwia ona organizacjom czerpanie korzyści z cennych umiejętności, które były rozwijane gdzie indziej. Dobieranie uzdolnionego personelu bezpośrednio z rynku może także pozwolić przedsiębiorstwom na uzyskanie poważnych oszczędności w wydatkach rozwojowych (Hippel, Greenberger, Heneman, Mangum, Skoglund, 1997: 94).

Stosunki pracy: *symbiotyczne*

Stosunki pracy przypisane do modelu drugiego architektury zasobów ludzkich odzwierciedlają warunki tej formy pozyskiwania kapitału ludzkiego. Zatrudniani pracownicy wprawdzie wnoszą do przedsiębiorstwa cenny wkład, ale nie są unikatowi. W związku z tym, by zarządzać tym personelem organizacje mogą starać się założyć symbiotyczne stosunki pracy (zatrudnienia) oparte na funkcjonalnej przesłance wzajemnych korzyści. W gruncie rzeczy symbiotyczne stosunki pracy opierają się na poglądzie, że zarówno pracownicy, jak i organizacje są zainteresowani kontynuacją współpracy (zatrudnienia) tak długo, dopóki uzyskiwać będą z tego korzyści (czyli: dopóki będzie się to im opłacało).

W porównaniu z modelem rozwijania kapitału ludzkiego, ten typ personelu jest prawdopodobnie mniej zaangażowany w pracę na rzecz przedsiębiorstwa, a bardziej skupiony na robieniu własnej kariery – twierdzą autorzy modelu architektury zasobów ludzkich. Zdaniem D. M. Rousseau i K. A. Wade-Benzoniego karierowicze wcale nie poszukują, a w związku z tym i nie otrzymują, stałego w jednej organizacji zatrudnienia (Ferris, 1994; Rousseau, Wade-Benzoni, 1994: 385–401). Tego rodzaju pracownicy wyszkoleni są często w szczególnych zawodach czy profesjach i mogą łatwo sprzedawać swoje umiejętności różnym organizacjom. Pozwala im to na dużą mobilność w poszukiwaniu najlepszego pracodawcy, umożliwiającego realizację ich własnej ścieżki kariery. W zamian za zatrudnienie organizacje nie oczekują pełnej i dożywotniej lojalności pracowników wobec firmy lecz jedynie pewnego stopnia ich lojalności na czas trwającej współpracy.

Konfiguracja zasobów ludzkich: *oparta na rynku*

W porównaniu do pracowników w konfiguracji zasobów ludzkich z modelu 1 (zaangażowanie), pracownicy w tym modelu nie oczekują tylu szkoleń i tak bogatego programu rozwojowego, nikt też nie daje im takiej możliwości. Menedżerowie doskonale wiedzą, że pracownicy ci, nie darząc zbytnią lojalnością ich organi-

zacji, nawet pomimo bogatego programu rozwojowego, mogą z niej odejść, uniemożliwiając jednocześnie tymże menedżerom uzyskanie zwrotu z poczynionych na ich rzecz inwestycji. Niska lojalność pracowników względem przedsiębiorstwa jest cechą charakterystyczną nowej organizacji, której pracownicy wykazują większe przywiązanie do własnego zawodu i zespołu projektowego / zadaniowego aniżeli do samej firmy (Hesselbein, Goldsmith, Beckhard, 1997: 141). Konfiguracja zasobów ludzkich oparta na rynku skupi się prawdopodobnie na identyfikacji pracowników ze specyficznymi umiejętnościami, których można natychmiast wykorzystać, podczas gdy konfiguracja: zaangażowanie będzie bardziej akcentować identyfikowanie pracowników o przyszłościowym potencjale, z którego przedsiębiorstwo będzie mogło korzystać w przyszłości po wcześniejszym przeszkoleniu.

W modelu tym większy nacisk położony jest na rekrutację i selekcję po to, by upewnić się, że do organizacji przyjmowani są właściwi ludzie. M. A. Youndt, S. A. Snell, J. W. Dean i D. P. Lepak w prowadzonych przez siebie badaniach odkryli, że ten system zasobów ludzkich był najodpowiedniejszy dla przedsiębiorstw realizujących strategię niskich kosztów produkcji (Lepak, Snell, 1999: 39).

MODEL 3.: KONTRAKTOWANIE KAPITAŁU LUDZKIEGO

Model ten zawiera kapitał ludzki, którego wiedza jest ogólna i ma ograniczoną wartość strategiczną. D. Leonard-Barton opisuje ją jako wiedzę publiczną, umiejętności, które mogą być łatwiej zakupione na otwartym rynku pracy i dlatego mogą też być traktowane w gruncie rzeczy jako towar. Ograniczona unikalność tych umiejętności zniechęca przedsiębiorstwa do inwestowania znacznych zasobów w kierunku rozwoju tego personelu. Istnieje tak wiele alternatywnych źródeł pozyskiwania tych umiejętności, organizacje mogą wybrać spośród nich takie, które pozwolą na obniżenie kosztów zatrudnienia (np. zewnętrzne kontraktowanie personelu) (Lepak, Snell, 1999: 39).

Forma pozyskania kapitału ludzkiego: *kontraktowanie*

Organizacje są w stanie kontraktować pracę bez zagrożenia swojej pozycji konkurencyjnej (Lepak, Snell, 1999: 39). W modelu kontraktowania pracy wykorzystywane są takie formy zatrudniania jak: praca czasowa, leasing pracowniczy itp. Działania pomocnicze organizacji, które nie są jej kluczowym procesem biznesowym, np. prace biurowe, administracja nieruchomości, utrzymanie ruchu itp. są przez przedsiębiorstwa coraz częściej wydzielane na zewnątrz bez narażania jej pozycji konkurencyjnej.

Wykorzystywanie w procesie organizacji pracy pracowników zewnętrznych, umożliwia przedsiębiorstwom redukcję kosztów ogólnych i zachowanie znacznego stopnia elastyczności zatrudnienia. Takie formy pozyskiwania zasobów ludzkich

mogą w rzeczywistości usprawnić konkurencyjność przedsiębiorstw poprzez umożliwienie kierownictwu skupienia ich wydatków rozwojowych na tych umiejętnościach pracowników, które mogą przyczynić się do wzrostu firmowej przewagi konkurencyjnej. Innymi słowy, outsourcing używany rozważnie, umożliwia organizacji podniesienie jej potencjału poprzez skupianie zasobów na czynnościach, które przynoszą jej wysoką wartość dodaną. Ponadto, outsourcing zapewnia organizacji możliwość czerpania korzyści skali dzięki wyspecjalizowanym dostawcom (Welch, Little, Ranganatan, 1992: 29). Kontraktowanie kapitału ludzkiego wydaje się być uzasadnione w tych przypadkach, kiedy umiejętności pracowników danej grupy nie są unikatowe dla przedsiębiorstwa i oferują jednocześnie mniejszy potencjał tworzenia wartości.

Stosunki pracy: transakcyjne

Kiedy personel słabo utożsamia się z przedsiębiorstwem, jego kontrakt psychologiczny może być określony mianem: transakcyjny, gdyż skupia się na krótkoterminowej wymianie ekonomicznej. Podobnego określenia stosunków pracy używa A. S. Tsui, który nazywa je stosunkami skupionymi na pracy po to, by opisać te sytuacje, w których jednostki stawiają specyficzne żądania, co do wykonania pracy, wykazując jednocześnie ograniczone zaangażowanie w sprawy przedsiębiorstwa. W modelu transakcyjnym stosunków pracy, organizacje nie oczekują (i nie uzyskują) zaangażowania pracowników w sprawy firmy: stosunki te skupiają się jedynie na ekonomicznej naturze kontraktu (Lepak, Snell, 1999: 40).

Konfiguracja zasobów ludzkich: podporządkowanie

Przy szerokim zastosowaniu kontraktowania pracy, działalność komórek personalnych może skupiać się jedynie na zabezpieczeniu podporządkowania przedsiębiorstwu kontraktowanego personelu. Odbywa się to zazwyczaj poprzez manipulowanie okresami i warunkami kontraktów pozyskiwanych pracowników. By zapewnić podporządkowanie pracowników przedsiębiorstwu, podejmowane przez kierownictwo działania prawdopodobnie będą koncentrować się na egzekwowaniu przestrzegania obecnie panujących w przedsiębiorstwie zasad, regulacji i standardów.

Organizacje, które pozyskują kapitał ludzki za pomocą kontraktowania pracowników z zewnętrznego rynku pracy, rzadziej podejmują inwestycje w szkolenia i rozwój tego rodzaju personelu. Jeśli jednak organizacja przeprowadza jakieś szkolenia skierowane do tych pracowników, to skupiają się one najczęściej na takich kwestiach, jak: polityka przedsiębiorstwa oraz stosowane w nim systemy i procedury działania (Lepak, Snell, 1999: 40).

Stosowany w przedsiębiorstwie system okresowych ocen pracowniczych oraz system nagród powinien być ściśle powiązany z efektami pracy i skupiać się na realizacji nakazanych procedur.

MODEL 4.: KREOWANIE ALIANSÓW KAPITAŁU LUDZKIEGO

Model czwarty zawiera kapitał ludzki, który jest unikatowy na pewien sposób, ale bezpośrednio nie odgrywa znaczącej roli w tworzeniu wartości dla klienta. Z faktu posiadania personelu o ograniczonym potencjale tworzenia wartości, przedsiębiorstwo może uzyskać jedynie minimalne korzyści.

Forma pozyskania kapitału ludzkiego: *alians*

Wiedza i umiejętności będące w posiadaniu tego rodzaju kapitału ludzkiego są mniej skodyfikowane i trudniejsze w przenoszeniu aniżeli umiejętności ogólne. Niemniej jednak są one bardziej dostępne niż umiejętności specyficzne dla przedsiębiorstwa. Organizacje zachęcane są do równoczesnego korzystania z zewnętrznych i wewnętrznych źródeł pozyskiwania potrzebnych im kwalifikacji / umiejętności.

Termin „alians” jest tutaj użyty w odniesieniu do zewnętrznych relacji (związków / stosunków) pomiędzy partnerami, z których każdy pracuje na rzecz wspólnie dzielonych wyników (Romanowska, 1997). Alians oznacza tworzenie zasobu, który generuje wartość jedynie poprzez połączony wysiłek dwóch lub większej liczby stron współpracujących ze sobą (Lepak, Snell, 1999: 41). Kiedy przedsiębiorstwa współpracując łączą swoje zasoby ludzkie, by móc je wspólnie wykorzystywać mogą wówczas osiągać wartość synergiczną, której nie byłyby w stanie uzyskać samodzielnie – działając w pojedynkę. Poprzez zawiązywanie aliansów strony mogą się wzajemnie wzbogacać, korzystając z wyspecjalizowanej wiedzy partnera – generowania korzyści z kapitału ludzkiego jak również przenoszenia wiedzy – bez ponoszenia ogromnych kosztów wewnętrznego rozwoju i zatrudniania tego rodzaju specjalistów.

Stosunki pracy: *partnerstwo*

Alianse mogą kreować raczej paradoksalne stosunki zatrudnienia, gdyż wymagają dzielenia informacji, obopólnego zaufania, zrodzenia wzajemności i współpracy. Bez dzielenia się informacją, partnerzy w najlepszym wypadku mogą tylko wspólnie, bezużytecznie gromadzić swoje zasoby, a bez wzajemnego zaufania prawdopodobnie żadna ze stron nie przekaze cennej informacji drugiej stronie, ani też nie będzie działać na podstawie informacji otrzymanej (Parkhe, 1993: 794–829; Pucik, 1988: 77–93; Dyer, 1996: 649–666).

W sytuacji, gdy dwie lub więcej organizacji chce zaangażować się we wspólne działania, np. w ramach aliansu, pojawia się często zagrożenie, że ich unikalna wiedza może zostać przeniesiona do innego przedsiębiorstwa (jednej ze stron aliansu). Świadomość tego, może prowadzić do nieufności i wyzysku aliansu. Organizacje będą chciały jedynie jak najwięcej pozyskać dla siebie nie dając nic cennego w zamian (Lepak, Snell, 1999: 41). Aby zminimalizować ryzyko, współpracujące ze sobą strony powinny podjąć działania mające na celu wykreowanie partnerstwa z prawdziwego zdarzenia, które skupiałoby się na wzajemnym inwestowaniu we współpracę i budowaniu zaufania pomiędzy zaangażowanymi stronami.

Konfiguracja zasobów ludzkich: *współpraca*

Zawierane pomiędzy przedsiębiorstwami alianse mogą wymagać nowych ustaleń strukturalnych, w ramach których pracownicy obu stron będą pracować razem dla osiągnięcia synergicznych korzyści. Kolejnym działaniem jest konieczność wprowadzenia elementów zarządzania zasobami ludzkimi zachęcających i nagradzających kooperację i dzielenie się informacją. Zamiast inwestowania w jednostki, ten rodzaj konfiguracji zasobów ludzkich dąży do inwestowania w partnerstwo i jego efektywne funkcjonowanie. W tym kontekście, jeśli przedsiębiorstwo w ogóle organizuje szkolenia, to są one poświęcone najczęściej takim zagadnieniom jak: budowanie zespołu, przełamywanie barier współpracy, techniki dzielenia się wiedzą, techniki komunikacji itp.

W celu ułatwienia dzielenia się informacją i przenoszenia wiedzy – koniecznych dla wspólnego podejmowania decyzji i zapewnienia produktywności – przedsiębiorstwa mogą wdrażać odpowiednie mechanizmy komunikacji, programy wymiany pracowników, rotacje pracy, stosunki mentorskie itp. (Nonaka, Takeuchi, 2000). Mogą także używać nagród grupowych oraz technik i narzędzi oceny pracy zespołowej. Tego rodzaju konfiguracje zasobów ludzkich pomagają organizacjom w inwestowaniu w partnerstwo poprzez podwyższanie zaufania wśród pracowników oraz zachęcanie ich do dzielenia się między sobą posiadaną wiedzą / informacją.

P. S. Ring i A. H. Van de Ven, A. Parkfe, C. C. Snow i J. B. Thomas przeanalizowali w swych badaniach struktury, procesy i systemy, które ułatwiają wymianę informacji oraz budowanie zaufania i współpracy (Lepak, Snell, 1999: 42). Ich badanie mogłoby być rozszerzone w kontekście architektury zasobów ludzkich, by zobaczyć jak alianse i inne formy prób współpracy mogą być zarządzane dla podnoszenia przewagi konkurencyjnej firmy.

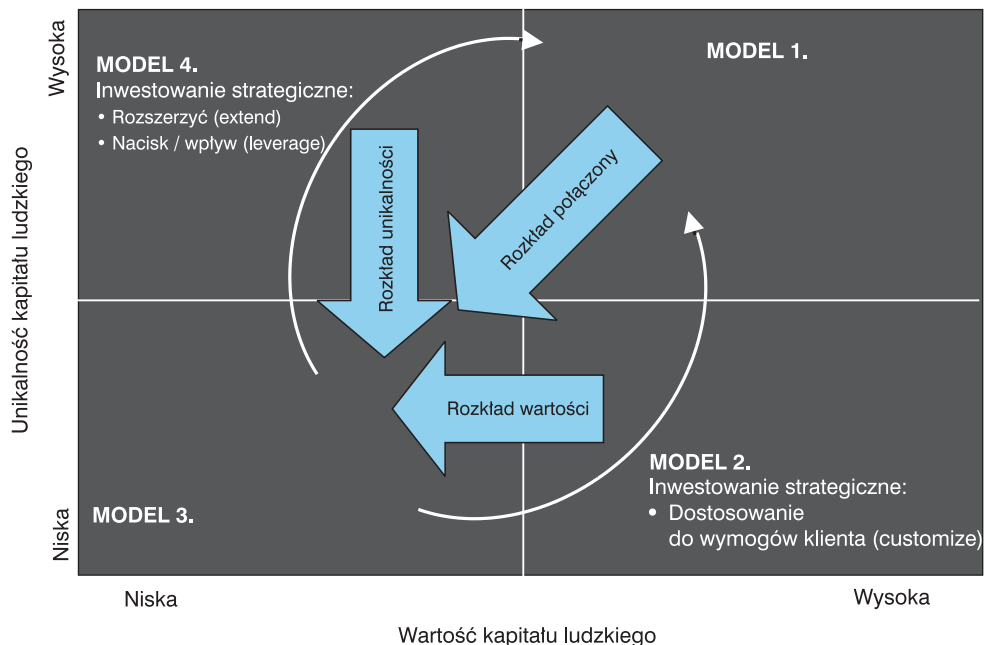
ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI

Dyskusja na temat zarządzania zasobami ludzkimi prowadzi autora pracy do następujących wniosków:

- kapitał ludzki jest zasobem strategicznym przedsiębiorstwa,
- zarządzanie zasobami ludzkimi jest ściśle powiązane z budowaniem strategii organizacji i przewag konkurencyjnych na rynku,
- zarządzanie zasobami ludzkimi jest funkcją strategiczną, co oznacza konieczność budowania konfiguracji systemów zarządzania ludźmi stosownej dla danego przedsiębiorstwa.

Sytuacja konkurencyjna zmienia się nieustannie, co oznacza, że zmianie ulegają także wartość i unikalność kapitału ludzkiego. W związku z tym istniejące w przedsiębiorstwie zasoby wiedzy i umiejętności stają się po pewnym czasie przestarzałe. Przy zaangażowaniu odpowiedniej ilości środków i wysiłku ze strony konkurentów, może dojść do sytuacji, że wykształcą oni te same lub funkcjonalnie równoważne umiejętności, które posiada rynkowy lider, bądź też wykształcą nowe umiejętności obniżające wartość dotychczasowej przewagi konkurencyjnej owego lidera. Praktyki tego rodzaju są dość częste, a ich celem jest naśladowanie lidera lub zajęcie jego

Rys. 17. Dynamika architektury zasobów ludzkich



Źródło: D. P. Lepak & S. A. Snell, *The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development*, Academy of Management Review, 1999, Vol. 24 No. 1, s. 44.

pozycji rynkowej. Presja ta tworzy podstawową zmianę w kapitale ludzkim, przesuwając go z wysokich poziomów wartości i unikalności w kierunku ogólniejszym i mniej cennych form. Mimo, że czas i konkurencja działają na niekorzyść kapitału ludzkiego i dążą do obalenia jego strategicznej pozycji, to jednak organizacje są w stanie przeciwdziałać tym naturalnym, niszczącym siłom (Lepak, Snell, 1999: 43) (por. rysunek 17).

Praktyki, które szczególnie poszerzają pracowniczą wiedzę ukrytą (raczej ukrytą aniżeli jawną, która może być przenoszona do konkurencji), podnoszą równocześnie poziom specyficzności kapitału ludzkiego dla danej organizacji. Jeśli zaś zdolności te są rozwijane wewnątrz przedsiębiorstwa, to naśladowanie ich przez konkurencję może być niemożliwe. Permanentne szkolenie pracowników może nie tylko zapobiegać rozkładowi (niszczeniu) kapitału ludzkiego, lecz może także podnosić jego unikalność, przenosząc pracowników z Modelu 2. i 3. w kierunku Modelu 1. Skoro menedżerowie mogą używać inwestowania jako narzędzia do podnoszenia unikalności kapitału ludzkiego, to mogą również starać się uczynić ten kapitał bardziej wartościowym i przenieść go z Modelu 3. i 4. do Modelu 1. i 2. (Lepak, Snell, 1999: 44).

Zaprezentowany model D. P. Lepaka i S. A. Snella został wykorzystany w badaniach dotyczących relacji między strategią przedsiębiorstwa a zarządzaniem wiedzą. Autor pracy, w części dotyczącej architektury zasobów ludzkich, zaproponował respondentom krótkie charakterystyki modeli (od 7 do 10 cech charakterystycznych dla poszczególnego modelu). Jest to prezentowane w punkcie „Model i procedura badawcza”.

2. MODEL I PROCEDURA BADAWCZA

Materiał badawczy na potrzeby niniejszej książki był pozyskany dzięki prowadzonemu przez Centrum Studiów Zarządzania WSPiZ im. L. Koźmińskiego projektowi badawczemu pn.: „Strategie przedsiębiorstw a zarządzanie wiedzą”. Projekt ten był realizowany w latach 2003–2005 w ramach grantu przyznanego przez Komitet Badań Naukowych PAN (nr projektu badawczego: 2 H02D 066 23). Projekt, o którym mowa był inspirowany wieloma wcześniejszymi inicjatywami Centrum, związanymi z obszarem zarządzania wiedzą (konferencje naukowe, badania pilotażowe, seminaria naukowe).

W książce przyjęto procesowe rozumienie zarządzania wiedzą w organizacji. Nawiązując do propozycji terminologicznych D. J. Skryme (Skryme, 1999) oraz W. R. Bukovitz i R. L. Williams (Bukovitz, Williams, 1999: 2) uznano, że zarządzanie wiedzą to zbiór celowych i powtarzalnych działań, obejmujący:

- pozyskiwanie wiedzy z otoczenia,
- wykorzystywanie wiedzy w organizacji,
- szacowanie aktywów wiedzy w organizacji,
- utrzymywanie i rozwijanie aktywów wiedzy,
- sprzedaż wiedzy w formie nowych produktów, usług, technologii.

Takie zaprojektowanie badań, pozwoliło na uzyskanie bogatego materiału empirycznego, będącego podstawą do napisania niniejszej książki. Głównym celem badań było zdiagnozowanie wpływu zarządzania zasobami ludzkimi na proces zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. Jednocześnie założono zrealizowanie szeregu celów poznawczych i celu metodologicznego.

Cele poznawcze:

- identyfikacja stosowanych modeli zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach zarządzanych wiedzą,
- ustalenie i charakterystyka relacji zachodzących między zidentyfikowanymi w badanych przedsiębiorstwach modelami zarządzania zasobami ludzkimi a zarządzaniem wiedzą.

Cel metodologiczny:

- sformułowanie wniosków do dalszych badań nad zarządzaniem wiedzą w przedsiębiorstwach działających na terenie Polski.

Podstawowa hipoteza badawcza została przez autora książki sformułowana w sposób następujący: osiągany przez przedsiębiorstwo poziom w zarządzaniu wiedzą zależy od stosowanego w organizacji modelu zarządzania zasobami ludzkimi.

- *Zmienną zależną* jest podejmowanie inicjatyw w zakresie zarządzania wiedzą.
- *Zmienną niezależną* uznano modele zarządzania zasobami ludzkimi.

Dodatkowo autor sformułował cztery hipotezy pomocnicze:

- **Wśród przedsiębiorstw widoczne jest wzrastające zainteresowanie problematyką zarządzania wiedzą.**
- **Przedsiębiorstwa poszukują wiedzy tanim kosztem, bazując na ogólnie dostępnych, bezpłatnych bądź też samodzielnie wypracowanych źródłach wiedzy.**
- **Organizacje o silniejszej pozycji rynkowej osiągają wyższy poziom w zarządzaniu wiedzą.**
- **Przedsiębiorstwa o wysokiej pozycji na rynku świadome są tego, że wdrażanie zarządzania wiedzą bezpośrednio przekłada się na ich konkurencyjność.**

Przedmiotem analizy w ramach przeprowadzonych badań były stosowane w przedsiębiorstwie modele zarządzania zasobami ludzkimi wspierające zarządzanie wiedzą. Podstawowe pytania jakie stawiał sobie autor książki były następujące:

- Jaki model zarządzania zasobami ludzkimi występuje w przedsiębiorstwie?

- Jaki jest poziom zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie?
- Czy stosowany w przedsiębiorstwie model zarządzania zasobami ludzkimi sprzyja wdrażaniu zarządzania wiedzą?
- Jaki model zarządzania zasobami ludzkimi najlepiej pobudza pracowników do angażowania się we wdrażane programy zarządzania wiedzą?

Badania zostały przeprowadzone w dwóch etapach:

- badania ankietowe przedsiębiorstw,
- badania pogłębione – monograficzne w wybranych przedsiębiorstwach.

W ramach pierwszego etapu badań opracowano narzędzie badawcze, jakim był kwestionariusz – ankiety. **Kwestionariusz ten składał się z trzech części:**

- Część I: Strategia przedsiębiorstwa (poza obszarem zainteresowań autora niniejszej książki),
- Część II: Wiedza – procesy – elementy zarządzania zasobami ludzkimi,
- Część III: Informacje o przedsiębiorstwie – metryczka.

Kwestionariusz ankiety znajduje się w załączniku nr 1.

Następnym krokiem w ramach projektu badawczego było przeprowadzenie pilotażu narzędzia w celu jego ewentualnego udoskonalenia. Ważnym na tym etapie zadaniem był także dobór przedsiębiorstw do badań. Dobierając próbę badawczą przyjęto następujące kryteria:

- sektory, w których generowanie i wykorzystywanie wiedzy odgrywa decydujące znaczenie (np.: high-tech, doradztwo, farmacja);
- struktura własnościowa.

Następnie sporządzono listę, na której znalazło się 150 przedsiębiorstw dobranych ze względu na przyjęte kryteria. W drugim zaś kroku, w oparciu o ww. listę, dokonano selekcji 100 przedsiębiorstw, w których przeprowadzone zostały badania ankietowe. O odpowiedź na postawione w kwestionariuszu ankiety pytania proszeni byli przedstawiciele kadry menedżerskiej wytypowanych przedsiębiorstw.

W badaniach obszaru zarządzania wiedzą (część druga kwestionariusza ankiety) szczególną uwagę poświęcono identyfikacji podejmowanych inicjatyw związanych z zarządzaniem wiedzą w polskich przedsiębiorstwach. Inicjatywy dotyczące zarządzania wiedzą zdefiniowano jako działania podejmowane przez kierownictwo przedsiębiorstw dla efektywniejszego pozyskiwania, wykorzystywania i dystrybucji wiedzy w organizacji i jej otoczeniu – od popularyzacji wśród załogi korzyści, jakie płyną z lepszego niż dotychczas wykorzystania wiedzy w przedsiębiorstwie, aż po programy zarządzania wiedzą.

Zadaniem zastosowanego na tym etapie badań kwestionariusza ankiety było dokonanie ogólnej diagnozy zaawansowania prowadzonych w przedsiębiorstwach, działań związanych z zarządzaniem wiedzą. Badanie tego obszaru przeprowadzone było w ujęciu procesowym. W centrum zainteresowania badaczy było bowiem zi-

dentyfikowanie wpływu poszczególnych inicjatyw zarządzania wiedzą na poszczególne procesy biznesowe przedsiębiorstw, takie jak: marketing, sprzedaż i dystrybucja, opracowanie strategii działania przedsiębiorstw, tworzenie, rozwój produktów, procesy technologiczne, procesy obsługi klienta, zarządzanie ludźmi, procesy informacyjno-decyzyjne, zarządzanie finansami i zarządzanie problemami ekologicznymi oraz zmiany struktur. Takie działania pozwoliło badaczom zejść na niższy poziom diagnozy przedsiębiorstwa i uzyskać bardziej szczegółowe informacje i dane.

Badania pozwoliły przede wszystkim na zidentyfikowanie różnych poziomów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach. Do rozróżnienia poziomów zarządzania wiedzą wykorzystana została koncepcja R. Maiera (Maier, 2002: 393). Autor ten jest reprezentantem twardego podejścia do zarządzania wiedzą i skupia się głównie na systemach informatycznych. Jednakże atutem jego koncepcji jest to, że narzędzia IT rozpatrywane są z uwzględnieniem czynnika ludzkiego. R. Maier wyróżnił 62 funkcje systemów zarządzania wiedzą, które w celu ułatwienia ich interpretacji zostały sklasyfikowane w siedem grup:

- poszukiwanie wiedzy,
- prezentowanie wiedzy,
- publikacja wiedzy, strukturalizacja i łączenie wiedzy (organizowanie zasobów – baz danych itp. – wiedzy),
- rozpowszechnianie wiedzy,
- porozumiewanie się i współpraca w zakresie procesów dotyczących wiedzy,
- szkolenia przy użyciu systemów informatycznych oraz telelearning,
- administrowanie systemami zarządzania wiedzą (Maier, 2002: 393).

Autor, za pomocą przeprowadzonych badań empirycznych, sprawdził czy funkcje te są wspierane przez systemy zarządzania wiedzą. Jeśli dana funkcja była zidentyfikowana w przedsiębiorstwie, respondenci uczestniczący w badaniu proszeni byli o wskazanie częstotliwości używania funkcji. Respondenci mieli także możliwość uzupełniania listy wyszczególnionych funkcji, co w rezultacie pozwoliło autorowi na stworzenie wyczerpującej listy funkcji systemów zarządzania wiedzą występujących w przedsiębiorstwach niemieckich. Kolejnym krokiem, podjętym przez R. Maiera, było sklasyfikowanie zidentyfikowanych funkcji w trzy kategorie:

- integracyjne funkcje systemów zarządzania wiedzą,
- interaktywne funkcje systemów zarządzania wiedzą,
- funkcje łączące pomostowe.

Pierwsza kategoria (funkcje integracyjne) zawiera 28 funkcji, których głównym zadaniem jest wspieranie procesów wiedzy poprzez niesynchronizowane przekazywanie wiedzy jawnej pomiędzy jej użytkownikami. W tej kategorii znalazły się następujące grupy funkcji: poszukiwanie i prezentowanie wiedzy; zdobywanie, pu-

blikacja i organizowanie wiedzy; szkolenia przy użyciu systemów informatycznych oraz administracja systemami zarządzania wiedzą (Maier, 2002: 394).

Druga kategoria (funkcje interaktywne) zawiera 20 funkcji, odpowiedzialnych głównie za dzielenie się wiedzą, wspólne rozwijanie wiedzy wśród ekspertów i / lub pracowników wiedzy czy też pomiędzy dostawcami wiedzy a osobami jej poszukującymi. Do tej kategorii przyporządkowano takie grupy funkcji, jak: porozumiewanie się i współpraca w zakresie procesów dotyczących wiedzy (wykorzystywanie narzędzi typu: e-mail, video konferencje, audio konferencje, chat's itp.), telelearning oraz administrowanie systemami zarządzania wiedzą.

Trzecia kategoria (funkcje pomostowe) składa się z 14 funkcji łączących integracyjne i interaktywne systemy zarządzania wiedzą. Głównym celem tych funkcji jest, z jednej strony, łączenie elementów wiedzy z siecią wiedzy (narzędzia IT), z drugiej zaś, wzbogacanie kontekstu wykorzystywania funkcji systemów zarządzania wiedzą do poszukiwania i prezentowania wiedzy. Funkcje te zmierzają do zlikwidowania luki pomiędzy integracyjnymi a interaktywnymi systemami zarządzania wiedzą poprzez wspieranie bezpośrednich interakcji pomiędzy twórcami (autorami) wiedzy a osobami ją wykorzystującymi. Funkcje łączące integracyjne i interaktywne systemy zarządzania wiedzą skupiają następujące grupy funkcji: poszukiwanie i prezentowanie wiedzy, zdobywanie, publikacja i organizowanie wiedzy oraz administrowanie systemami zarządzania wiedzą.

Zgodnie z wynikami badań empirycznych przeprowadzonych przez R. Maiera, w organizacjach uznanych za pionierów w dziedzinie wdrażania systemów zarządzania wiedzą, można wyróżnić cztery główne fazy wdrażania systemów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie:

- Poziom podstawowy związany z zarządzaniem wiedzą (proste i powszechne narzędzia IT typu: platformy internetowe, Intranet, e-mail).
- Integracyjne systemy zarządzania wiedzą (zaawansowany poziom zarządzania wiedzą, wspierający wyszukiwanie i kodyfikowanie wiedzy jak również umożliwiający administrowanie zasobami wiedzy i przeprowadzanie strukturyzacji wiedzy).
- Interaktywne systemy zarządzania wiedzą (wyszukany poziom zarządzania wiedzą ułatwiający zlokalizowanie ekspertów, nawiązanie z nimi kontaktów, współpracy, wykorzystujący nowoczesne narzędzia IT ułatwiające komunikację).
- Pomostowe systemy zarządzania wiedzą (poziom najwyższy łączący poziomy integracyjny i interaktywny, w celu zapewnienia wysokiego stopnia kontekstualizacji baz wiedzy. To poziom ukierunkowany na łączenie osób tworzących (autorów) wiedzę z osobami jej poszukującymi, łączący pracowników o podobnych profilach w sposób bardzo spersonalizowany (Maier, 2002: 407).

Rozróżnione przez R. Maiera poziomy zarządzania wiedzą zostały zaadaptowane przez zespół badawczy Centrum Studiów Zarządzania Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego na potrzeby badań obszaru zarządzania wiedzą. Poziomy te zostały uwzględnione w procesie budowania kwestionariusza ankiety (por. załącznik nr 2).

Przyjęto cztery poziomy zarządzania wiedzą:

- Istnienie możliwości komunikacji i występowania lokalnych zasobów informacyjnych (poczta internetowa, Intranet, bazy danych), działania związane z pozyskiwaniem wiedzy przez pracowników są podejmowane lokalnie w poszczególnych działach / komórkach.
- Istnieją działania związane z koordynacją przepływu informacji i pozyskiwania wiedzy, ich selekcją, istnieje koordynacja działań informacyjnych i różnorodnych działań wiedzy – świadome wykorzystanie gromadzonych informacji.
- Koordynacja informacji jest wspierana poprzez możliwość dotarcia do autorów informacji, odbywa się dyskusja na temat treści informacyjnych tworzonych i magazynowanych w organizacji.
- Działania związane z integracją i z interakcjami dotyczącymi wymiany wiedzy prowadzone są w szerszym kontekście, wynikają z zaplanowanych celów strategicznych. Na przykład: organizacja chce inwestować w daną technologię, więc działania wiedzowe kierunkuje na pozyskiwanie / gromadzenie, dystrybucje informacji dotyczących danej technologii / sposobów pracy.

Takie podejście pozwoliło zaklasyfikować wszystkie przebadane przedsiębiorstwa do różnych poziomów zarządzania wiedzą. Dzięki temu do drugiego etapu badań spośród wszystkich przebadanych organizacji, można było wybrać przedsiębiorstwa o najwyższym poziomie zarządzania wiedzą. W rezultacie, zgodnie z założeniami, do drugiego etapu badań – badań pogłębionych, autor niniejszej książki wybrał grupę 22 przedsiębiorstw.

W badaniach drugiego etapu zastosowano dwa kwestionariusze, a mianowicie:

- **kwestionariusz wywiadu**, ukierunkowany między innymi na zidentyfikowanie inicjatyw z zakresu zarządzania wiedzą;
- **kwestionariusz do charakterystyki przedsiębiorstwa**.

(Kwestionariusze zostały zaprezentowane w załączniku nr 2)

Kwestionariusz w drugim etapie badań został rozszerzony o kluczowy obszar zainteresowań autora książki, jakim była architektura zasobów ludzkich, a w szczególności modele zarządzania zasobami ludzkimi. Kwestionariusz zawierał krótko scharakteryzowane poszczególne modele zarządzania zasobami ludzkimi według koncepcji D. P. Lepaka i S. A. Snella. Zadaniem respondenta było wskazanie (na podstawie przedstawionego opisu modeli – głównych cech), który z modeli (mak-

symalnie dwa) zbliżony jest do funkcjonującego w przedsiębiorstwie, a także, które z przedstawionych cech wskazanych modeli są dominujące. Uwzględnienie możliwości wskazania dwóch, a nie jednego modelu dominującego, było niezbędne ze względu na małe prawdopodobieństwo, że w praktyce uda się zidentyfikować modele czyste, gdyż najczęściej spotykane są hybrydy różnych rozwiązań modelowych. Opis każdego z modeli zawierał od 7 do 10 cech charakterystycznych. Respondenci wskazując dany model / modele, wskazywali jednocześnie, które z jego cech są w organizacji najwidoczniejsze. Następnie, każda ze wskazanych cech była skomentowana i opisana przez respondenta, ze szczególnym zwróceniem uwagi na przykłady potwierdzające i ilustrujące dokonany wybór. Celem tego obszaru badań było zidentyfikowanie stosowanych w przedsiębiorstwach modeli zarządzania zasobami ludzkimi.

W opisie poszczególnych modeli użyto następujących charakterystyk:

- Model rozwijania kapitału ludzkiego:
 - długoterminowe inwestowanie w rozwój pracowników, rozbudowany system szkoleń i rozwoju,
 - wyjątkowa dbałość o pracowników kluczowych dla firmy,
 - integracja pracownicza,
 - budowanie długoterminowego, głębokiego zaangażowania pracowników w sprawy firmy np. poprzez budowanie i sponsorowanie ścieżek karier,
 - motywowanie pracowników do stałego doskonalenia się,
 - motywowanie do uczenia się pracowników i dzielenia się wiedzą / informacją¹⁷,
 - długotrwałe zatrudnienie,
 - prorozwojowe systemy okresowego oceniania pracowników;
- Model nabywania kapitału ludzkiego:
 - pozyskiwanie wykwalifikowanych pracowników na zewnętrznym rynku pracy,
 - uzyskiwanie oszczędności w wydatkach na szkolenia i rozwój pracowników,
 - współpraca oparta na zasadzie wzajemnych korzyści (utrzymywana dotąd, dopóki jest opłacalna dla obu stron),
 - pracownicy skupieni są na realizowaniu własnej kariery (to miejsce pracy jest tylko pewnym etapem kariery; są to osoby, które często zmieniają pracę); są to zazwyczaj specjaliści, fachowcy w danej dziedzinie – nie mają większych problemów ze znalezieniem zatrudnienia,
 - pracownicy są słabo zaangażowani w sprawy firmy,

¹⁷ Autor książki świadomy jest różnicy pomiędzy wiedzą i informacją, jednak na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto zwrot wiedza / informacja, gdyż jak pokazuje praktyka, określenia te używane są dość luźno, a granica między nimi jest płynna.

- firma oczekuje jedynie pewnego stopnia lojalności na czas trwającej współpracy (w ramach obowiązków objętych umową);
- Model kontraktowania kapitału ludzkiego:
 - działania pomocnicze organizacji, które nie są jej kluczowym (strategicznym) procesem biznesowym są wydzielane na zewnątrz – outsourcing,
 - stosuje się takie formy zatrudniania jak: praca czasowa, leasing pracowni- czy itp.,
 - współpraca traktowana jest jako transakcja,
 - podstawą współpracy jest krótkoterminowa wymiana ekonomiczna,
 - słabe utożsamianie się pracowników z firmą (słabe zaangażowanie w sprawy firmy),
 - egzekwowanie przestrzegania przez pracowników obowiązujących w firmie zasad, regulacji i standardów,
 - najczęściej realizowane szkolenia dotyczą takich kwestii jak: polityka firmy, stosowane w firmie systemy i procedury działania,
 - system okresowych ocen pracowniczych oraz system nagród silnie powiąza- ny z efektami pracy i realizacją nakazanych procedur;
- Model kreowania aliansów kapitału ludzkiego:
 - utrzymywanie wewnętrznych i zewnętrznych form pozyskiwania kapitału ludzkiego,
 - kreowanie prawdziwego partnerstwa pomiędzy dwoma (zazwyczaj) strona- mi porozumienia, aliansu,
 - korzystanie z wyspecjalizowanej wiedzy / umiejętności partnera (bez ko- nieczności rozwijania tej wiedzy / umiejętności w firmie),
 - kreowanie obopólnego zaufania,
 - kreowanie współpracy,
 - dzielenie się wiedzą / informacją w ramach układu partnerskiego,
 - inwestowanie we współpracę i budowanie zaufania pomiędzy zaangażowa- nymi stronami,
 - programy wymiany pracowników w ramach aliansu,
 - nagrody grupowe i narzędzia oceny pracy zespołowej,
 - najczęściej organizowane szkolenia dotyczą takich kwestii jak: budowanie zespołu, przełamywanie barier współpracy, techniki dzielenia się wiedzą, techniki komunikacji, itp.

Część druga kwestionariusza badała procesy zarządzania wiedzą w przedsię- biorstwach. Wyszczególniono siedem następujących procesów: pozyskiwanie, wy- korzystywanie wiedzy / informacji, uczenie się, wspieranie dzielenia się wiedzą przez pracowników, szacowanie aktywów wiedzy, budowanie / utrzymywanie i po- zbywanie się wiedzy / informacji. Zadaniem respondentów było wskazanie, które

z zaproponowanych w kwestionariuszu twierdzeń silnie, przeciętnie / umiarkowanie lub słabo opisuje sytuację w przedsiębiorstwa.

Część trzecia kwestionariusza przeznaczona była do badania powiązania zarządzania wiedzą z procesami biznesowymi, a w szczególności identyfikacji inicjatyw zarządzania wiedzą i ich związku z konkretnymi procesami biznesowymi przedsiębiorstwa (wpływ, efekty itp.). Ta część zawierała także pytania związane z ogólnymi kwestiami dotyczącymi zarządzania wiedzą i strategii przedsiębiorstwa. W tym wypadku użyto tych samych jedenastu procesów biznesowych, co w etapie pierwszym badań (badania ankietowe).

Badania zostały tak zaplanowane, aby w oparciu o zebrane informacje przy pomocy wyżej opisanych narzędzi badawczych móc przygotować case studies, tj. opisy poszczególnych przedsiębiorstw z punktu widzenia relacji zachodzących pomiędzy stosowanym w organizacji modelem zarządzania zasobami ludzkimi a zarządzaniem wiedzą. Opracowane opisy przypadków zostały poddane analizie ze względu na założone cele badań. W dalszej kolejności dokonano syntezy wyników, sformułowano wnioski oraz wskazania co do kierunku badań na większą skalę. Analizy I i II etapu badań stanowią podstawę weryfikacji hipotez badawczych.

W dalszej części książki autor posługuje się w przeważającej mierze terminologią zarządzania zasobami ludzkimi, jako pojęciem najszerszym i najpełniej odpowiadającym specyfice badań. Ponadto w części prezentującej wyniki, przeprowadzonych przez autora badań, pojęciem operacyjnym staje się architektura zasobów ludzkich, jako wynikowa czterech modeli zarządzania zasobami ludzkimi.

Rozdział IV

PROCESY ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH

1. CHARAKTERYSTYKA BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTW

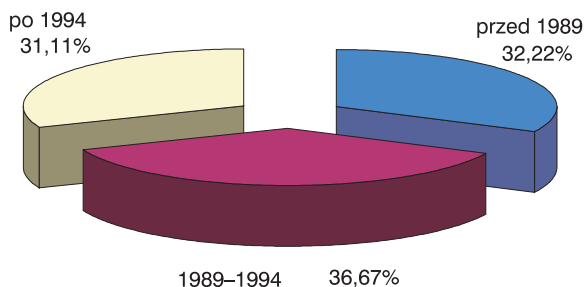
W rozdziale tym zostaną zaprezentowane wyniki badań jedynie z zakresu:

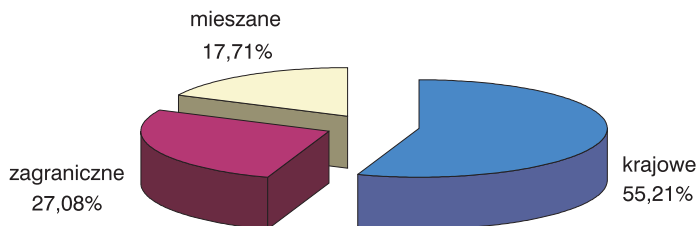
- procesów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach, w kontekście ich wieku, kapitału, pozycji rynkowej,
- procesów zarządzania zasobami ludzkimi wspierających zarządzanie wiedzą.

Do analizy materiału empirycznego wykorzystanych zostało 97 ankiet, gdyż wizyty w trzech pozostałych przedsiębiorstwach, zakwalifikowanych do badania w pierwszym etapie nie przyniosły spodziewanych rezultatów. Analizy oparte zostały o wybrane pytania kwestionariusza ankiety (por. załącznik 2). W efekcie, w badaniu wzięło udział 36,67% przedsiębiorstw założonych w okresie 1989–1994 roku, 32,22% przedsiębiorstw funkcjonujących już przed rokiem 1989 i 31,11% firm, które swą działalność rozpoczęło po 1994 roku (por. rysunek 18).

Rok założenia firmy (tzn. rok rozpoczęcia działalności) nie jest tożsamy z rokiem rozpoczęcia działalności na rynku polskim. I tak, najwięcej spośród badanych przedsiębiorstw rozpoczęło swą działalność na naszym rynku w latach 1989–1994

Rys. 18. Rok założenia przedsiębiorstw



Rys. 19. Pochodzenie kapitału większościowego

Źródło: Opracowanie własne.

(44,09%), 39,78% weszło na rynek polski po 1994 roku, a najmniej bo 16,13% rozpoczęło działalność w Polsce jeszcze przed 1989 rokiem. Tylko 29,90% przebadanych firm ma obce pochodzenie, pozostałe zaś mają polski rodowód (70,10% – z czego 26,80% przedsiębiorstw założonych było przez Skarb Państwa). Lata transformacji wpłynęły na strukturę własnościową tych przedsiębiorstw. Obecnie kapitał większościowy badanych organizacji ma krajowe pochodzenie (55,21% – z czego 18,75% firm deklaruje, że kapitał większościowy należy do Skarbu Państwa), zagraniczne (27,08%) lub mieszane (17,71%) (por. rysunek 19).

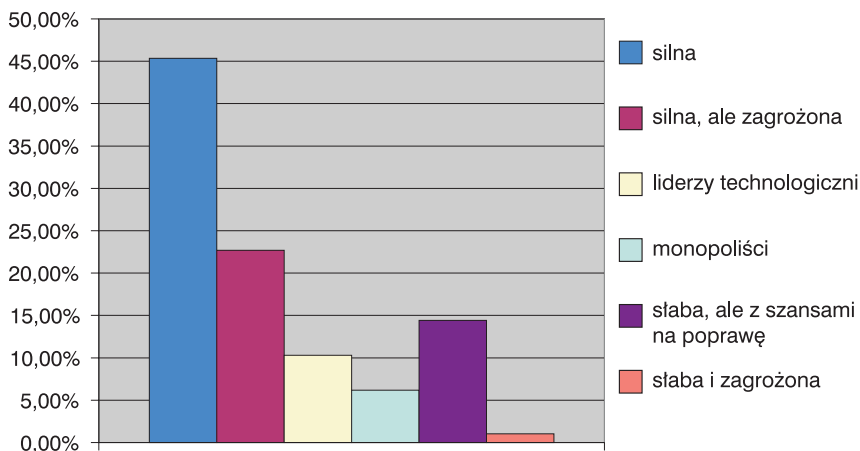
Większe zróżnicowanie przedsiębiorstw odnotowano w zakresie form własności. Najliczniejszą grupę stanowiły spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (48,94%) i spółki akcyjne (37,23%). Pozostałe przedsiębiorstwa działały w formie jednoosobowych spółek Skarbu Państwa, spółek cywilnych oraz na podstawie wpisu do ewidencji działalności gospodarczej.

W próbie badawczej duże było też zróżnicowanie pod względem rozmiarów przedsiębiorstw. W 2002 roku 35,11% przedsiębiorstw zatrudniało powyżej 400 pracowników, 34,04% zatrudniało od 70 do 399 osób, zaś 30,85% przedsiębiorstw posiadało załogę, której liczba nie przekraczała 70 osób.

Zakres działania przebadanych przedsiębiorstw był także bardzo zróżnicowany. Firmy zajmowały się produkcją przemysłową, informatyką, telekomunikacją, doradztwem, bankowością i ubezpieczeniami itp.

Badane przedsiębiorstwa miały raczej silną pozycję rynkową. Większość organizacji deklarowała, że zajmowana przez nie pozycja na rynku zasługuje na określenie jako dobra. Według własnej oceny, prawie połowa z nich (45,36%) określała swoją pozycję jako silną, nieco mniej (22,68%) jako aktualnie silną, ale która może być zagrożona, 10,31% przedsiębiorstw stanowili liderzy technologiczni a 6,19% monopolisci lub przedsiębiorstwa o dominującej pozycji. Jedynie 14,43% przedsiębiorstw określiło swoją pozycję jako słabą, ale z widocznymi szansami na poprawę, a 1,03% przedsiębiorstw stwierdziło, że ich obecna pozycja na rynku nie dość, że jest słaba, to w dodatku zagrożona utratą rynku (por. rysunek 20).

Rys. 20. Pozycja przedsiębiorstw na rynku



Źródło: Opracowanie własne.

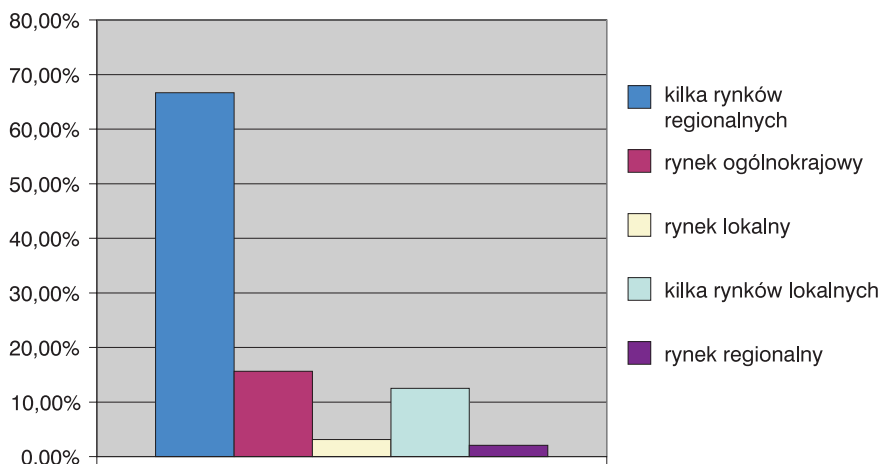
Największą grupę przedsiębiorstw o silnej pozycji na rynku stanowiły przedsiębiorstwa utworzone w okresie pomiędzy 1989 a 1994 rokiem – 40%. Pozostałe przedsiębiorstwa, które wskazały silną pozycję rynkową założone były przed 1989 i po 1994 roku (po 30%). Najwięcej przedsiębiorstw deklarujących swoją pozycję jako monopolistyczną, założonych było przed 1989 rokiem (50%). Jednocześnie, jedno przedsiębiorstwo z tej samej grupy wiekowej, jako jedyne spośród całej próby badawczej, deklarowało, że zajmuje pozycję słabą, a w dodatku zagrożoną utratą rynku. Analizując pozycję rynkową, badanych przedsiębiorstw należy ostatecznie stwierdzić, że data założenia firmy nie ma istotnego znaczenia dla jej obecnej sytuacji rynkowej. Świadczyć to może o tym, że firmy założone jeszcze przed okresem transformacji poradziły sobie z tym procesem bardzo sprawnie.

Nieco inaczej kwestia ta wygląda, jeśli analizie poddany zostanie czynnik pochodzenia obecnego kapitału większościowego badanych przedsiębiorstw. Otóż z wyników badań jednoznacznie wypływa wniosek, że pozycja monopolistyczna była wręcz zarezerwowana dla przedsiębiorstw będących własnością Skarbu Państwa (83%). Żadne spośród przedsiębiorstw, którego kapitał większościowy jest inny niż polski, nie zajmowało pozycji monopolistycznej. Pozostałe 17% przedsiębiorstw, które określiło swoją pozycję jako monopolistyczną, wskazało polskie (ale inne niż Skarb Państwa) pochodzenie obecnego kapitału większościowego. Silna zaś pozycja rynkowa, była domeną przedsiębiorstw z przewagą kapitału zagranicznego (35%) i polskiego, innego niż Skarb Państwa (po 35%). W tym wypadku, najmniej liczne przedsiębiorstwa o silnej pozycji, to te, których kapitał większościowy należy do Skarbu Państwa (tylko 12%). Pozostałe przedsiębiorstwa (19%) o silnej po-

zycji, należały do grupy przedsiębiorstw o mieszanym kapitale większościowym. W tym układzie, można założyć, że pozycja monopolistyczna, zajmowana w tej chwili przez przedsiębiorstwa będące własnością Skarbu Państwa i niedostępna dla przedsiębiorstw o obcym pochodzeniu kapitału większościowego, będzie wkrótce pomiędzy nimi dzielona. Może na to wskazywać fakt, że obecni, najliczniejsi na rynku liderzy technologiczni – przedsiębiorstwa o kapitale zagranicznym (40%) – wykorzystają swoją przewagę technologiczną w charakterze karty przetargowej w prowadzonej z monopolistami grze rynkowej. Tym bardziej, że wśród liderów technologicznych, tylko 10% to Spółki Skarbu Państwa.

Określając pozycję przedsiębiorstw na rynku, nie można pominąć tak istotnego kryterium jak jego poziom techniczny i technologiczny. Zdecydowana większość przedsiębiorstw jest zadowolona ze swego technicznego i technologicznego poziomu, stawiając go na równi z poziomem liderów globalnych (21,65%) lub określając go jako poziom wyższy od poziomu branżowego w kraju (21,65%). Poziom podobny do przeciętnego w kraju deklaruje 19,59% przedsiębiorstw, a 18,56% określa go jako średni poziom europejski. Pozostałe firmy określają swój poziom jako wyższy niż w przeciętnej firmie krajowej i jako ten, który dorównuje średniemu poziomowi światowemu (po 8,25% wskazań). Zaledwie 2,06% badanych przedsiębiorstw określa swój poziom techniczny i technologiczny jako niższy niż w przeciętnej firmie krajowej.

Mówiąc o pozycji firm na rynku należy także nadmienić, że najwięcej z nich (66,67%) działało na co najmniej kilku rynkach regionalnych jednocześnie. Na rynku ogólnokrajowym działało zaledwie 15,63% przebadanych przedsiębiorstw, zaś pozostałe koncentrowały swoją aktywność na jednym (3,13%) bądź kilku rynkach lokalnych (12,50%) lub na jednym rynku regionalnym (2,08%) (por. rysunek 21). Najwięcej przedsiębiorstw, spośród tych działających na rynku ogólnokrajowym, założonych było w okresie przed 1989 rokiem (40%). Nieco mniej przedsiębiorstw działających na tym rynku powstało pomiędzy 1989 a 1994 rokiem (33%) i po 1994 roku (27%). Wyniki te mogą sugerować, że im dłużej funkcjonuje przedsiębiorstwo, tym większe ma ono szanse na to, aby ze swoją ofertą produktową wejść na rynek ogólnokrajowy. Pozostałe odpowiedzi respondentów wskazują na to, że bez względu na wiek przedsiębiorstwa, mają one względnie równe możliwości działania zarówno na kilku rynkach lokalnych (od 30% do 40% przedsiębiorstw dla wszystkich kategorii wiekowych), jak i kilku rynkach regionalnych (od 32% do 37% przedsiębiorstw dla wszystkich kategorii wiekowych). Co ciekawe, na jednym rynku lokalnym działają jedynie przedsiębiorstwa założone w okresie 1989–1994. Funkcjonowanie na rynku ogólnokrajowym, wydaje się być najłatwiejsze zarówno dla przedsiębiorstw, z większościowym kapitałem pochodzenia zagranicznego oraz dla przedsiębiorstw z większościowym kapitałem pochodzenia polskiego (inny niż

Rys. 21. Obszar działania przedsiębiorstw

Źródło: Opracowanie własne.

Skarb Państwa) (po 33%). Przedsiębiorstwa te dominowały także wśród firm działających na kilku rynkach regionalnych (odpowiednio 32% i 35%). Reszta tego rynku podzielona była pomiędzy pozostałe przedsiębiorstwa (spółki Skarbu Państwa 16% i z mieszanym kapitałem większościowym 17%).

Rynek, na którym działały przedsiębiorstwa określany był najczęściej jako wysoko konkurencyjny z dużym nasileniem wpływów, działających na nim firm globalnych (14,6% wskazań). Ponadto 12,4% respondentów uważało, że rynek charakteryzuje się wysokim poziomem technologicznym. Nieco mniej przebadanych przedsiębiorstw (11,9%) określiło ten rynek jako miejsce działania podmiotów o względnie wyrównanej sile konkurencyjnej. Do innych cech rynku, respondenci zaliczyli: wysokie tempo zmian produktowych (9,4% wskazań), dużą siłę przetargową odbiorców (8,%), wysoką innowacyjność przedsiębiorstw (6,6%) i dużą siłę przetargową dostawców (3%). Jedynie 9,4% firm określiło rynek jako atrakcyjny (rentowny i wzrostowy).

Różnie charakteryzowany przez przedsiębiorstwa rynek, wymusza poszukiwania specyficznych przewag konkurencyjnych. Najwięcej przedsiębiorstw próbuje konkurować za pomocą produkowanych przez siebie wyrobów, stawiając na ich jakość i unikalne cechy czy też zróżnicowanie oferty produktowej (17,1% – jakość, 13,3% – unikalne cechy, 11,8% – zróżnicowana oferta produktów). Inne przedsiębiorstwa jako metodę walki konkurencyjnej przyjęły akcentowanie pozytywnego wizerunku swojej firmy (14,2%). Zbliżona liczba przedsiębiorstw (13,5%) próbuje konkurować, stawiając przede wszystkim na sposoby obsługiwanie klientów. Pozostałe przedsiębiorstwa podejmują walkę konkurencyjną stawiając na markę wyro-

bów (8,1%), konkurencyjną cenę (7,3%), system dystrybucji (4,3%) czy też reklamę i promocję (3,8%). Nieliczni zaś próbują osiągnąć przewagę konkurencyjną za pomocą sieci serwisowej (4%), niskich kosztów wytwarzania (1,7%) i atrakcyjności opakowań (0,9%).

Wyniki badań wskazują jednoznacznie, że ankietowane przedsiębiorstwa wykazują się dużym zróżnicowaniem w ramach podejmowanych w okresie 2000–2002 działań na rzecz utrzymania się na rynku, a w szczególności działań z zakresu polityki produktowej. Największa liczba przedsiębiorstw, stanowiąca zaledwie 13,3% próby badawczej, w latach 2000–2002 podjęła działania w zakresie rozszerzenia swojej oferty produktowej; 12,3% firm zauważyło w tym okresie konieczność wprowadzenia monitoringu kosztów. Inne firmy podejmowały takie działania, jak:

- poprawa jakości produktów (8,8%),
- obniżenie kosztów jednostkowych produkcji (8,3%),
- intensyfikację reklamy i promocji (8,1%),
- zakup nowych maszyn i urządzeń (6,9%),
- zakup nowych technologii (6,7%),
- zwiększenie nakładów na badania i rozwój (6,5%),
- uzyskanie certyfikatu jakości (6,3%).

Nieliczne przedsiębiorstwa w latach 2000–2002, w celu utrzymania lub poprawienia swojej pozycji rynkowej, podejmowały działania w zakresie zawierania porozumień z dostawcami (4,8%) i odbiorcami (3,3%), opracowały nowy znak firmowy (3,3%), zorganizowały własną sieć dystrybucji (2,9%), dokonały fuzji (2,9%), podjęły współpracę z konkurentem w formie aliansu czy też wspólnego przedsięwzięcia (odpowiednio: 2,3% i 1,7%), a 1,7% badanych postanowiło ograniczyć asortyment produkowanych wyrobów. O ile na przestrzeni lat 2000–2002 tylko niewielka grupa przedsiębiorstw dokonywała przejęć czy podejmowała współpracę z firmami konkurencyjnymi, to jednak rynki te nie były wolne od tego rodzaju praktyk. Zdaniem respondentów na rynku zawierane są porozumienia zarówno pomiędzy konkurencyjnymi, jak i niekonkurencyjnymi podmiotami gospodarczymi. Celem tych działań jest w szczególności chęć wejścia na nowe rynki zbytu (21,7% wskazań) i dokonanie przejęcia firmy czy też fuzji (odpowiednio: 20,1% i 17,5%). Działaniom tym przyświecają także inne cele, np.: prowadzenie wspólnych badań nad nowymi produktami, czy technologiami (11,6%), zbudowanie wspólnej sieci dystrybucji (sklepy, hurtownie) (11,1%) czy sieci serwisowej (5,8%). Dość znaczna liczba przedsiębiorstw nie interesuje się w ogóle kwestią zawieranych w ich sąsiedztwie porozumień i nawiązywanej współpracy (12,2% wskazań). Wprawdzie w latach 2000–2002 wchodzenie w układy z konkurentami nie było zbyt popularną praktyką wśród badanych przedsiębiorstw to jednak należy zauważyć, że firmy te zawierają tego rodzaju porozumienia o współpracy, zarówno z konku-

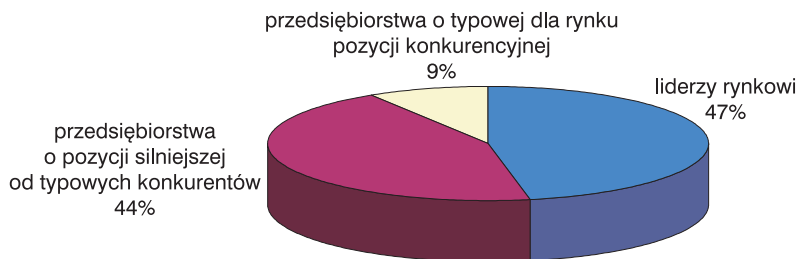
rentami, jak i innymi podmiotami (46,74% badanych przedsiębiorstw). Dość znaczna liczba organizacji (11,96%) wprawdzie nie zawarła jeszcze porozumienia, jednak zamierza podjąć działania w celu nawiązania takiej współpracy. Zbliżona liczba przedsiębiorstw (10,87%) uznaje takie porozumienia za korzystne, jednakże nie ma możliwości ich zawarcia.

Podjęmowane przez przedsiębiorstwa działania są wynikiową realizowanych przez nie strategii działania. Przeważająca większość firm (67,37%) nastawiona jest na podejmowanie działań zmierzających do wyróżnienia swoich wyrobów od typowych wyrobów konkurencyjnych. Nastawienie na redukcję kosztów i oferowanie niejednokrotnie produktów po cenach niższych niż ceny typowych wyrobów konkurencyjnych reprezentuje 20% przedsiębiorstw.

2. ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W PRZEDSIĘBIORSTWACH

Wyniki badań pierwszego etapu, potwierdziły się wyniki badań pilotażowych zespołu Centrum Studiów Zarządzania Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, jak również wyniki badań pozyskane ze źródeł wtórnych, które dowodzą istnienia tendencji wzrastającego zainteresowania przedsiębiorstw problematyką zarządzania wiedzą. Kwestionariusz ankiety celowo nie zawierał pytań odnoszących się bezpośrednio do terminologii zarządzania wiedzą, gdyż istniało uzasadnione ryzyko, że respondenci przeświadczeni o swojej pasywności w stosunku do problematyki zarządzania wiedzą będą udzielać negatywnych odpowiedzi, nieświadomi tego, że niejednokrotnie w codziennych praktykach wykonywali i wykonują działania z zakresu zarządzania wiedzą, w ten sposób ich nie nazywając.

Najbardziej dobitnym przykładem pokazującym stopień zaawansowania praktyk z zakresu zarządzania wiedzą było pytanie o to, czy w przedsiębiorstwie zostały utworzone komórki organizacyjne odpowiedzialne za pozyskiwanie, przetwarzanie, organizowanie i przekazywanie informacji / wiedzy. Otóż komórki takie utworzono w przypadku 46,39% przebadanych przedsiębiorstw (por. rysunek 22). Zatem wciąż liczniejszą grupę stanowią przedsiębiorstwa, które nie osiągnęły jeszcze tego pierwszego etapu – 53,61% przedsiębiorstw. W grupie przedsiębiorstw, w których utworzono komórki ds. zarządzania wiedzą znalazło się 47% liderów rynkowych, 44% przedsiębiorstw o silniejszej pozycji rynkowej od przeciętnych konkurentów oraz 9% przedsiębiorstw o przeciętnej dla rynku pozycji konkurencyjnej. Żadna organizacja o najsłabszej pozycji rynkowej nie posiadała tego typu komórki. Świadczyć to może o tym, że przedsiębiorstwa o wyższej pozycji rynkowej osiągnęły już taki poziom zarządzania wiedzą, który wręcz wymusza na nich utworzenie stosownej komórki, służącej do koordynacji procesów zarządzania wiedzą.

Rys. 22. Komórki ds. zarządzania wiedzą według kryterium pozycji rynkowej przedsiębiorstw

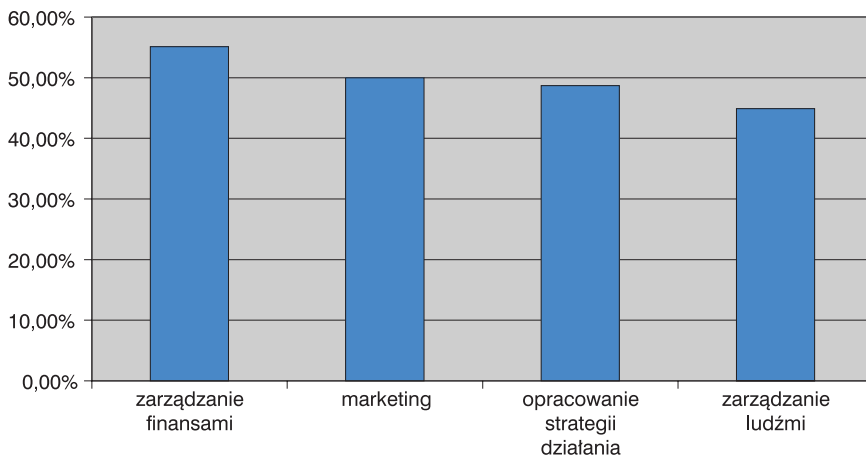
Źródło: Opracowanie własne.

Na podstawie wyników badań nie można jednoznacznie stwierdzić, czy tworzenie ww. stanowisk pracy uzależnione jest od wieku przedsiębiorstwa, ponieważ w przypadku wszystkich grup wiekowych badanych przedsiębiorstw, procent wskazań potwierdzający utworzenie stanowiska wynosił od 27% (dla utworzonych po 1994) do 39% (dla utworzonych pomiędzy 1989–1994). Największe zainteresowanie stanowiskiem ds. zarządzania wiedzą wyrażają przedsiębiorstwa o polskim (inny niż Skarb Państwa) kapitale większościowym (32%). Jednakże bardzo zbliżone zainteresowanie wykazują w tym zakresie przedsiębiorstwa o mieszanym (27%) i zagranicznym (25%) kapitale większościowym. Najmniej komórek ds. zarządzania wiedzą zidentyfikowano w przedsiębiorstwach należących do Skarbu Państwa (16%).

Jedną z podstawowych kwestii zarządzania wiedzą jest problematyka pozyskiwania wiedzy. W badaniach postawiono sobie za cel określenie źródeł pozyskiwania wiedzy, które cieszą się największą popularnością jak również procesy organizacyjne, w których zapotrzebowanie na wiedzę było największe. Do źródeł wewnętrznych zakwalifikowano takich dostawców wiedzy, jak: eksperci wewnętrzni, zespół pracowników pochodzących z jednej komórki organizacyjnej oraz zespół bądź zespoły wywodzące się z kilku komórek. Zaś do źródeł zewnętrznych zaklasyfikowano: dostawców i klientów przedsiębiorstwa oraz ekspertów zewnętrznych. Badanymi procesami organizacyjnymi były: marketing, sprzedaż i sieć dystrybucji, opracowanie strategii działania firmy, tworzenie, rozwój produktów / usług, procesy technologiczne, procesy obsługi klienta, zarządzanie ludźmi, procesy informacyjno-decyzyjne, zarządzanie finansami, zarządzanie problemami ekologicznymi i zmiany struktur.

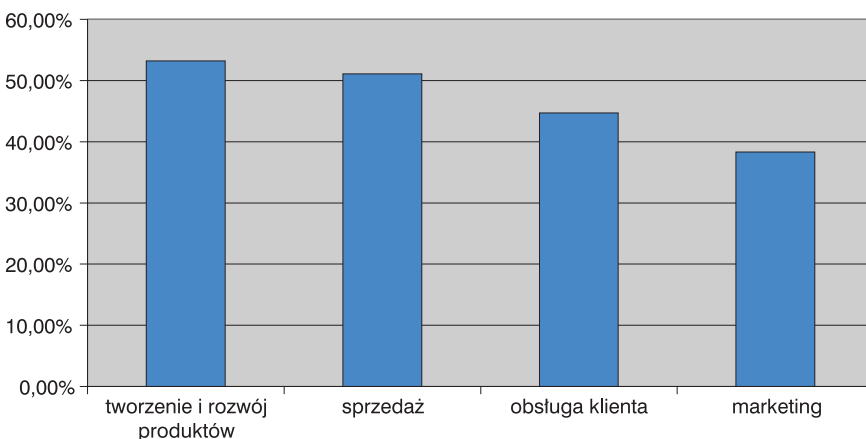
Wyniki badań pokazują, że przedsiębiorstwa odczuły na sobie słabą koniunkturę gospodarczą, która zmusiła ich do dokładnego monitorowania kosztów, co spowodowało, że większość podejmowanych przez przedsiębiorstwa działań musiała być wykonana przy wykorzystaniu wewnętrznych zasobów, jakimi są pracownicy. Największym zainteresowaniem (w ramach ww. obszarów organizacyjnych) ze stro-

Rys. 23. Obszary wykorzystywania źródeł wewnętrznych wiedzy



Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 24. Obszary wykorzystywania źródeł zewnętrznych wiedzy



Źródło: Opracowanie własne.

ny przedsiębiorstw, cieszyły się wewnętrzne źródła wiedzy, a w szczególności eksperci wewnętrzni. Ich wiedza była najczęściej wykorzystywana w obszarze zarządzania finansami (55,1% wskazań), marketingu (50%), opracowania strategii działania przedsiębiorstwa (48,7%) oraz zarządzania ludźmi (44,9%) (por. rysunek 23).

Znacznie rzadziej sięgano do źródeł zewnętrznych. Wiedza pochodząca od dostawców / klientów wykorzystywana była najczęściej w takich procesach, jak: tworzenie, rozwój produktów (53,2% wskazań), sprzedaż (51,1%), obsługa klienta (44,7%) oraz marketing (38,3%) (por. rysunek 24).

Wyniki w tym obszarze nie są zaskoczeniem. Przedsiębiorstwa poszukiwały wiedzy u podmiotów leżących bezpośrednio w centrum zainteresowania ww. obszarów działania firmy. Ekspertci zewnętrzni byli chyba najczęściej wykorzystywani w roli doradców, którzy wnosząc nowe spojrzenie na problem w sposób obiektywny i niezależny konsultowali (często z ekspertami wewnętrznymi) kwestie dotyczące obszaru marketingu (35,1% wskazań), strategii działania przedsiębiorstwa (33,8%), zarządzania ludźmi (33,8%) czy spraw związanych z procesami technologicznymi (32,5%).

W celu pozyskania informacji / wiedzy niezbędnej do prowadzenia działalności przedsiębiorstwa i zarządzania, organizacje korzystały najczęściej z najlepszych chyba dostawców informacji / wiedzy jakimi są klienci (90,7% wskazań). Wyniki pokazują, że na drugim miejscu w zakresie popularności źródeł wiedzy znajdują się źródła ogólnie dostępne, takie jak: GUS, ekspertyzy rządowe czy naukowe (84,5% wskazań). Przedsiębiorstwa chętnie czerpią ze swych własnych baz danych (73,2% wskazań), od firm zagranicznych (61,9%), od dostawców (57,5%) i konkurentów (55,7%). Mniej zaś korzystają z zasobów informacji / wiedzy dostępnej na targach branżowych (48,5%), w firmach doradczych (43,3%), a już najrzadziej sięgają po wiedzę zawartą w licencjach czy patentach (19,6%). I tym razem wyniki potwierdzają przypuszczenie, że firmy zmuszone były do poszukiwania wiedzy raczej tanim kosztem, korzystając z tanich, bądź bezpłatnych, czy też samodzielnie wypracowanych źródeł.

Proces pozyskiwania i tworzenia wiedzy był w przedsiębiorstwach ograniczony z powodów ekonomicznych, jednak utrudnienia te rekompensowane są dzięki funkcjonującym systemom informacyjno-decyzyjnym. W wypadku 87,63% organizacji, systemy te pozwalają na tworzenie i upowszechnianie wiedzy w przedsiębiorstwie. Jedynie w wypadku 12,37% przebadanych przedsiębiorstw, systemy te zostały negatywnie ocenione z punktu widzenia ich przydatności w zarządzaniu wiedzą. Pozytywną ocenę otrzymywały systemy głównie w przedsiębiorstwach o wyższej od przeciętnej pozycji rynkowej. Zarówno w przypadku liderów rynkowych (97%), przedsiębiorstw o pozycji wyższej od typowych konkurentów (85%), jak i przedsiębiorstw o charakterystycznej dla rynku pozycji konkurencyjnej (81%), systemy te ocenione były pozytywnie. Wśród przedsiębiorstw o pozycji słabszej od typowych konkurentów jedynie 33% wystawiło pozytywną ocenę systemu. Stan ten, jest być może spowodowany tym, że lepiej sytuowane przedsiębiorstwa mogły pozwolić sobie na wdrożenie systemów zarządzania (np. ISO), które porządkując działania, przyczyniają się do podnoszenia ich skuteczności. Ponadto, pozytywna ocena przydatności systemu informacyjno-decyzyjnego do upowszechniania wiedzy występowała we wszystkich grupach wiekowych przedsiębiorstw (od 86% do 89% wskazań). Bardzo podobnie rzecz się miała przy analizowaniu wpływu kryterium pochodzenia obecnego, większościowego kapitału przedsiębiorstw na skuteczność systemu. Bez

względu na pochodzenie kapitału, przedsiębiorstwa oceniały pozytywnie przydatność tego systemu w liczbie 82–91% (w ramach danej grupy własnościowej). Można stwierdzić, że ani wiek przedsiębiorstwa, ani pochodzenie kapitału większościowego nie ma znacznego wpływu na skuteczność systemu informacyjno-decyzyjnego.

Blisko połowa przedsiębiorstw (47,42%) oceniła, że dostępność do zgromadzonej w organizacji informacji, jak również sposób jej organizowania jest dobry, mimo, że wymaga on jeszcze dopracowania. Jako bardzo dobry dostęp, do informacji (tzn. łatwy dostęp, znane i dostępne są zasoby informacji oraz istnieje możliwość kontaktów z ekspertami) oceniony został zaledwie w przypadku 20% przedsiębiorstw. Pozostałe przedsiębiorstwa oceniły tę dostępność dobrze, co oznacza, że w firmie prowadzone są działania mające na celu grupowanie informacji i poprawę dostępu do nich, jednakże są to działania sporadyczne i raczej niezorganizowane (16,49% wskazań) oraz, że informacje są organizowane w bazach danych, istnieją międzydziałowe bazy informacji, ale dostęp do nich i ich autorów nie zawsze jest dogodny (14,43%). Jedynie 1,03% badanych firm oceniło proces dostępu do informacji / wiedzy (dzielenia się wiedzą) jako bardzo słaby, skarżąc się, że informacje istnieją lokalnie, dostęp do nich jest trudny, eksperci są zazwyczaj nieosiągalni, a bazy danych są kompletnie niezorganizowane.

Wśród przedsiębiorstw o bardzo dobrym dostępie znaleźli się głównie liderzy (45% spośród liderów) i przedsiębiorstwa o silniejszej od przeciętnych konkurentów pozycji rynkowej (40% spośród przedsiębiorstw o tej pozycji rynkowej). Przedsiębiorstwa o słabszej pozycji rynkowej, deklarowały bardzo dobry dostęp do informacji / wiedzy w liczbie 15%, zaś wśród najsłabszych, nie było ani jednej organizacji o tak dobrym dostępie. Podobna zależność (tzn. im silniejsza pozycja firmy na rynku, tym lepszy w niej dostęp do informacji / wiedzy) występowała przy dobrym i przeciętnym dostępie do informacji / wiedzy. Bardzo dobrą dostępność do informacji / wiedzy deklarowały najczęściej przedsiębiorstwa założone po 1994 roku (40%) oraz przedsiębiorstwa z przeważającym udziałem kapitału polskiego (innego niż Skarb Państwa). Dobry dostęp deklarowały najczęściej przedsiębiorstwa założone w okresie pomiędzy 1989 a 1994 rokiem oraz przedsiębiorstwa z dominującym kapitałem polskim (innym niż Skarb Państwa). Trudny dostęp do informacji / wiedzy (tzn. w firmie są prowadzone działania mające na celu grupowanie informacji i poprawę dostępu do nich, ale są to działania sporadyczne, raczej niezorganizowane), występował najczęściej w przedsiębiorstwach utworzonych przed 1989 rokiem (50%) i podobnie jak w przypadkach wcześniejszych, w przedsiębiorstwach z przeważającym udziałem kapitału polskiego (innego niż Skarb Państwa). Uwiadamia się tutaj bezpośrednia zależność pomiędzy okresem utworzenia przedsiębiorstwa a zorganizowaniem dostępności do informacji / wiedzy. Nie można tego samego powiedzieć w odniesieniu do kryterium pochodzenia kapitału większościowego.

wego, gdyż zarówno wśród przedsiębiorstw o bardzo dobrym, dobrym, jak i trudnym dostępie do wiedzy / informacji znalazły się organizacje z polskim kapitałem większościowym (Skarb Państwa lub inny).

Względnie dobra dostępność do wiedzy jest być może powodem tego, że funkcjonujące w firmach technologie cieszą się dość dobrą opinią wśród respondentów. Ponad połowa respondentów (51,04%) wyrażała opinie, że technologie wspierają przetwarzanie / zdobywanie informacji / wiedzy, opisując je jako te, które ułatwiają poszukiwanie wiedzy (możliwości przeszukiwania wiedzy pogrupowanie tematycznie) i informują o osobach mogących dostarczyć informacji. Ocenę przeciętną istniejącym w przedsiębiorstwach technologiom wystawiło 26,04% organizacji. Według tej grupy, bazy danych, tworzone są zazwyczaj lokalnie i chaotycznie, służą jedynie jako przechowalnie informacji, w których rzadko kiedy można znaleźć jakieś interesujące informacje. Jedynie 12,50% przedsiębiorstw twierdzi, że technologie w pełni wspomagają procesy pozyskiwania wiedzy i wykorzystania jej do ulepszania oferty produktowej / usługowej. W organizacjach tych istnieją dobrze zorganizowane bazy wiedzy i systemy jej pomiaru. Pozostałe firmy, które najmniej entuzjastycznie podchodzą do istniejących technologii narzekają na to, że dane i informacje zapisywane są w różnych i słabo dostępnych miejscach (7,29% przypadków) lub w ogóle nie stanowią wsparcia dla przetwarzania informacji (3,13%).

Bardzo dobra ocena przetwarzania informacji, za pomocą istniejących w przedsiębiorstwach technologii, wystawiana była najczęściej w przedsiębiorstwach, które zajmowały pozycję liderów rynkowych (50%). Spośród pozostałych grup, tzn. przedsiębiorstw o pozycji silniejszej niż typowi konkurenci oraz przedsiębiorstw o typowej dla rynku pozycji, wskaźnik ten wynosił po 25% wskazań dla każdej z grup. Dobra ocena technologii wystawiana była także najczęściej w przypadku liderów (47% wskazań), nieco mniej w przypadku przedsiębiorstw o silniejszej niż typowi konkurencji pozycji rynkowej (43% wskazań) i najmniej w przypadku przedsiębiorstw o pozycji charakterystycznej dla rynku (11% wskazań). Zaskoczeniem dla badaczy był fakt, że w grupie przedsiębiorstw wystawiających zarówno ocenę przeciętną, jak i słabą ocenianym technologiom, dominowały przedsiębiorstwa o pozycji silniejszej niż typowi konkurenci (ze znaczną przewagą nawet nad tymi najslabszymi). Trudno jest zatem określić zależność pomiędzy zajmowaną przez przedsiębiorstwo pozycją rynkową a skutecznością technologii. Zasadne wydawałoby się założenie, że przedsiębiorstwa o lepszej pozycji rynkowej mogą pozwolić sobie na bardziej wyszukane technologie informacyjne, które skutecznie wspierać będą procesy przetwarzania / pozyskiwania informacji / wiedzy. Jednakże wniosek ten, nie uzyskuje potwierdzenia w przypadku przedsiębiorstw o silniejszej od typowych konkurentów pozycji rynkowej, które dominują zarówno w grupie, która oceniła technologie na poziomie przeciętnym jak i słabym.

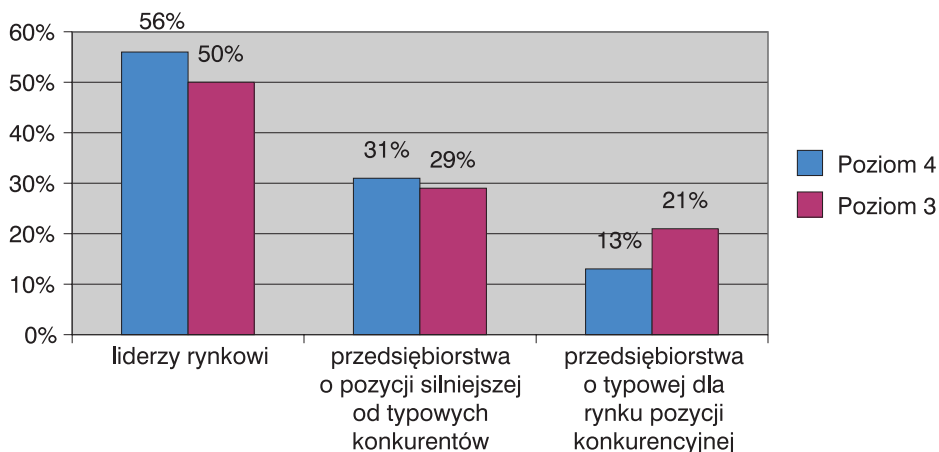
Bardzo dobra ocena przetwarzania informacji za pomocą istniejących w przedsiębiorstwach technologii wystawiana była najczęściej w firmach założonych przed 1989 rokiem (40%) i w firmach z dominującym kapitałem zagranicznym (55%). Ocenę dobrą systemu wystawiały najczęściej przedsiębiorstwa założone w okresie 1989–1994 (46% wskazań) oraz przedsiębiorstwa o polskim kapitale większościowym, innym niż Skarb Państwa (39%). Wśród przedsiębiorstw, które oceniły sprawność technologii jako beznadziejną nie było ani jednego przedsiębiorstwa o kapitale większościowym pochodzącym z zagranicy. Fakt ten uwypukla widoczną zależność pomiędzy pochodzeniem kapitału większościowego a sprawnością wdrożonych technologii. Otóż te przedsiębiorstwa, które mają dostęp do kapitału zagranicznego, mają także dostęp nie tylko do skutecznych procesów dzielenia się / udostępniania informacji / wiedzy, lecz także do sprawnych technologii wspierających procesy przetwarzania i zdobywania informacji / wiedzy.

Jednym z istotniejszych pytań w kwestionariuszu ankiety było pytanie pozwalające na określenie osiągniętego przez przebadane przedsiębiorstwa poziomu / doskonałości w zarządzaniu wiedzą. Klasyfikacja tych poziomów została oparta na koncepcji R. Maiera, którą opisywano w rozdziale wcześniejszym. Dla celów dalszego opisywania, zbadanych poziomów zarządzania wiedzą, przyjęto skrótowe określenia dla poszczególnych ich charakterystyk:

- poziom słaby,
- poziom przeciętny,
- poziom dobry,
- poziom bardzo dobry¹⁸.

Wyniki badań wskazują, że polskie przedsiębiorstwa są na początku drogi we wdrażaniu zarządzania wiedzą. Najwięcej spośród przebadanych przedsiębiorstw deklaruje poziom najniższy zarządzania wiedzą (39,18%). Poziom przeciętny występował w 29,90% przedsiębiorstw, dobry w 14,43%, zaś bardzo dobry jedynie w 16,49% przebadanych organizacji. Nie należy jednak bagatelizować osiągnięć przedsiębiorstw w tym zakresie. Mianowicie, patrząc realnie, wyniki te należy uznać za całkiem dobre osiągnięcie, tym bardziej, jeśli uwzględni się stosunkowo krótki (od momentu zakończenia transformacji gospodarki) okres funkcjonowania przedsiębiorstw. Analizując przedsiębiorstwa z perspektywy zajmowanej na rynku pozycji konkurencyjnej, nie dziwi bezpośrednia zależność pomiędzy zajmowaną pozycją a poziomem zarządzania wiedzą (por. rysunek 25). Zatem, poziom najwyższy zarządzania wiedzą osiągalni najczęściej liderzy rynkowi (56%), przedsiębiorstwa o silniejszej niż typowi konkurenci pozycji (31%) oraz przedsiębiorstwa o ty-

¹⁸ Pełna charakterystyka wyróżnionych, czterech poziomów zarządzania wiedzą przedstawiona została w rozdziale trzecim, pt. *Metodyka badawcza*.

Rys. 25. Poziomy zarządzania wiedzą (3 i 4) według kryterium pozycji rynkowej przedsiębiorstw

Źródło: Opracowanie własne.

powej dla rynku pozycji (13%). Ani jedno z przedsiębiorstw o pozycji rynkowej słabszej od typowych konkurentów nie realizowało zarządzania wiedzą na najwyższym (czwartym) poziomie. Poziom dobry zarządzania wiedzą deklarowały przedsiębiorstwa o pozycji lidera rynkowego (50%), pozycji silniejszej od typowych konkurentów (29%) oraz pozycji typowej dla rynku (21%). Przedsiębiorstwa o słabszej niż typowi konkurenci pozycji rynkowej realizowały zarządzanie wiedzą jedynie na poziomie przeciętnym (4%) oraz poziomie słabym (5%).

Podobna zależność wystąpiła przy najniższym poziomie zarządzania wiedzą. Otóż, spośród przedsiębiorstw, które deklarowały najniższy poziom (pierwszy) zarządzania wiedzą znów najwięcej było przedsiębiorstw o pozycji rynkowej silniejszej od typowych konkurentów (39%), nieco mniej liderów (34%) (a więc tych silnych organizacji znowu jest więcej), przedsiębiorstw o typowej dla rynku pozycji (21%) oraz najmniej – przedsiębiorstw o słabszej niż typowi konkurenci pozycji (5%). Na każdym z poziomów dominują liczebnie zazwyczaj przedsiębiorstwa o bardzo dobrej pozycji na rynku. O ile zależność ta jest zrozumiała przy analizie poziomu 3. i 4. zarządzania wiedzą, o tyle trudno wytłumaczyć tę zależność na poziomie 1 (podstawowym, słabym) zarządzania wiedzą. Jedynym chyba racjonalnym wyjaśnieniem jest stwierdzenie, że osiągnięty przez przedsiębiorstwa poziom zarządzania wiedzą jeszcze nie wpływa bezpośrednio na osiąganą przez przedsiębiorstwa pozycję konkurencyjną bądź też osiągnięta przez przedsiębiorstwa pozycja rynkowa nie jest wprost proporcjonalna (skorelowana) z osiągniętym w tych organizacjach poziomem zarządzania wiedzą, co oznacza, że wysoka pozycja rynkowa wcale nie musi oznaczać, że dane przedsiębiorstwo zarządza wiedzą na wysokim poziomie.

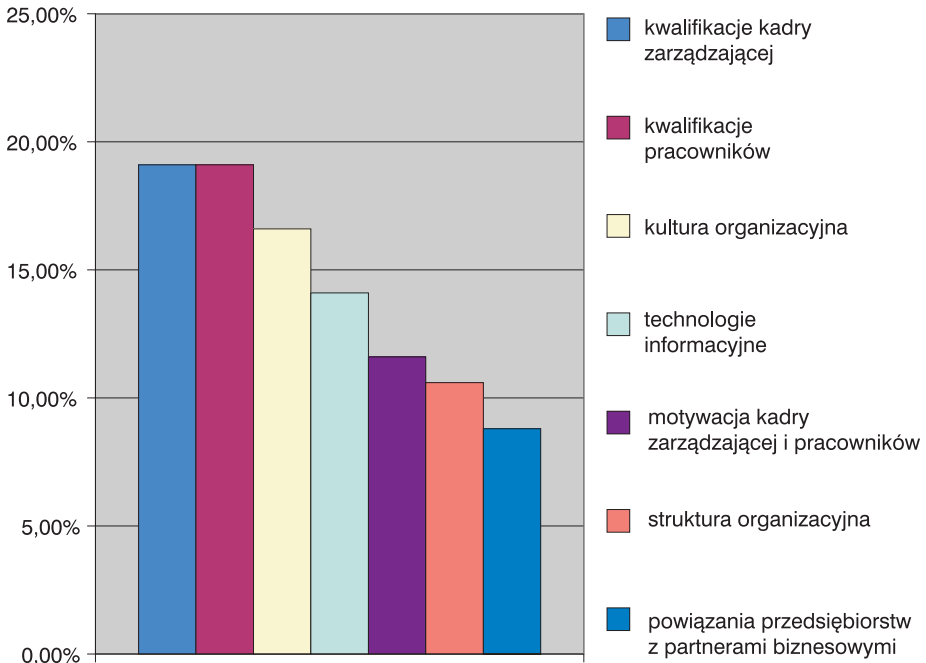
Bardzo dobry poziom zarządzania wiedzą był osiągnięty najczęściej przez przedsiębiorstwa założone przed 1989 i po 1994 roku (po 40%) oraz przez przedsiębiorstwa z polskim kapitałem większościowym (innym niż Skarb Państwa). Poziom dobry zaś, osiągały najczęściej przedsiębiorstwa założone w okresie 1989–1994 (54%), także z polskim kapitałem większościowym innym niż Skarb Państwa (50%). Uwzględniając pozostałe poziomy zarządzania wiedzą, w ramach pozostałych grup wiekowych i kapitałowych, należy stwierdzić, że rok założenia przedsiębiorstwa nie ma decydującego wpływu na osiągnięty poziom zarządzania wiedzą. Podobnie rzecz ma się w stosunku do kryterium pochodzenia obecnego kapitału większościowego. Mimo że wśród przedsiębiorstw z poziomu trzeciego i czwartego zarządzania wiedzą, najliczniej występowały przedsiębiorstwa z większościowym kapitałem pochodzenia polskiego (inny niż Skarb Państwa), to jednak z uwagi na to, że ta sama zależność wystąpiła wśród przedsiębiorstw z pierwszego poziomu, nie można jednoznacznie stwierdzić występowania zależności pomiędzy pochodzeniem kapitału większościowego a osiągniętym poziomem zarządzania wiedzą.

Pisząc na temat zarządzania wiedzą i poszczególnych jego procesów nie sposób nie wspomnieć o czynnikach kluczowych, wspierających podejmowane przez przedsiębiorstwa inicjatywy z zakresu zarządzania wiedzą. Badania wskazują, że najważniejszym w tym zakresie czynnikiem są kwalifikacje – zarówno pracowników, jak i kadry zarządzającej (po 19,1% wskazań). Następne miejsce w skali ważności wśród czynników wspierających podejmowanie inicjatyw zarządzania wiedzą zajęła kultura organizacyjna przedsiębiorstwa (16,6%), niejednokrotnie wskazywana w innych badaniach jako czynnik najważniejszy. Na dalszych pozycjach znalazły się: technologie informacyjne (14,1%), motywacja kadry zarządzającej i pracowników (11,6%), struktura organizacyjna przedsiębiorstwa (10,6%) oraz powiązania przedsiębiorstwa z partnerami biznesowymi (8,8%) (por. rysunek 26).

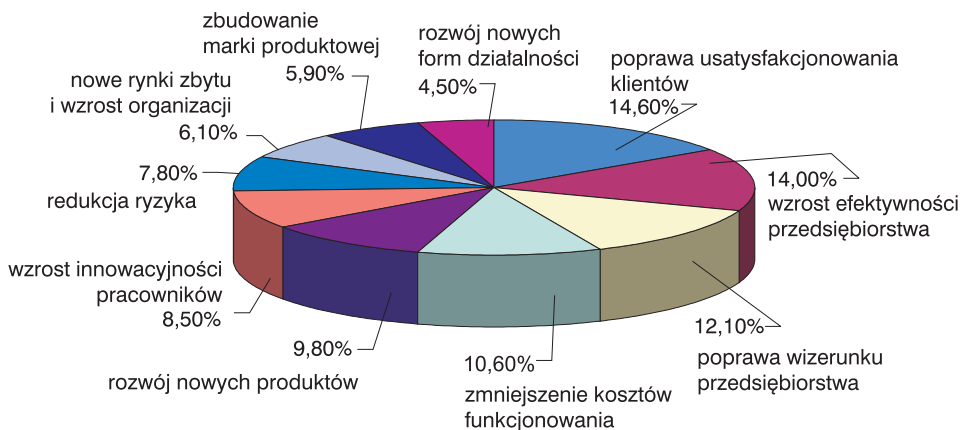
Problematyka zarządzania wiedzą nie stała by się tak popularna, gdyby nie jej efekty. Badania pokazały, że uzyskiwane rezultaty wdrożonych w firmach inicjatyw dotyczących pozyskiwania, gromadzenia i rozpowszechniania wiedzy / informacji, choć są bardzo zróżnicowane, to jednak wspierają realizację strategii przedsiębiorstwa. Respondenci wskazywali następujące korzyści z wdrażania zarządzania wiedzą:

- poprawa satysfakcjonowania klientów (14,6% wskazań),
- wzrost efektywności (wydajności, rentowności) przedsiębiorstwa (14%),
- poprawa wizerunku firmy (12,1%),
- zmniejszenie kosztów funkcjonowania (10,6%),
- rozwój nowych produktów (9,8%),
- wzrost innowacyjności pracowników przedsiębiorstwa (8,5%),
- redukcja ryzyka (7,8%),
- wejście przedsiębiorstwa na nowe rynki zbytu i wzrost organizacji (po 6,1%),

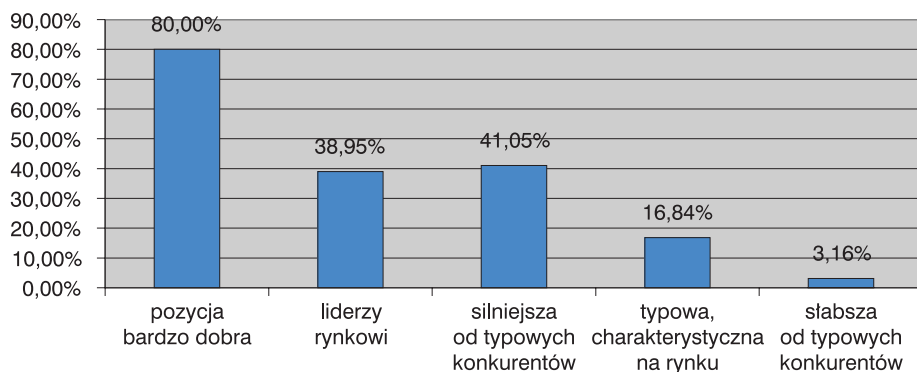
- zbudowanie marki produktowej (5,9%),
- rozwój nowych form działalności (4,5%) (por. rysunek 27).

Rys. 26. Czynniki wspierające zarządzanie wiedzą

Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 27. Osiągane korzyści z zarządzania wiedzą

Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 28. Wpływ zarządzania wiedzą na zajmowaną pozycję rynkową

Źródło: Opracowanie własne.

Osiągane efekty wdrażanych inicjatyw zarządzania wiedzą, pomimo swego zróżnicowania, przyczyniają się do uzyskania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw lub co najmniej zapewniają firmom wysoką (pewną) pozycję na rynku (por. rysunek 28).

Zdecydowana większość firm oceniła swoją pozycję rynkową jako bardzo dobrą (80% przypadków). Mianem liderów określiło się 38,95% przedsiębiorstw, zaś 41,05% przebadanych przedsiębiorstw twierdziło, że są silniejsi niż typowi konkurenci, jednakże przedsiębiorstwa te dalekie były od tego, by nazywać się liderami. Jednak pozostałe 20% organizacji, reprezentowało bardziej powściągliwą opinię na temat swojej pozycji rynkowej. 16,84% przedsiębiorstw stwierdziło, że ich pozycja jest typową, charakterystyczną dla większości firm, a 3,16% firm uważało się za słabszych od typowych konkurentów.

3. ELEMENTY ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI WSPIERAJĄCE ZARZĄDZANIE WIEDZĄ

Badania ukierunkowane były także na eksplorację obszaru zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach. W tej części pracy, przedstawiona jest przede wszystkim analiza przeprowadzona z punktu widzenia zależności pomiędzy zajmowaną przez przedsiębiorstwo pozycją rynkową, jak również rokiem założenia przedsiębiorstwa, oraz pochodzeniem jego kapitału większościowego, z elementami zarządzania zasobami ludzkimi. Jedno z pytań ankiety dotyczyło poziomu sformalizowania działań przedsiębiorstwa w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, tj. czy są pisemne procedury dotyczące poszczególnych procesów. W zakresie pro-

cesów dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi wśród 52,58% przedsiębiorstw, w których procedury te były dobrze opracowane, najwięcej znalazło się przedsiębiorstw o pozycji rynkowej silniejszej od przeciętnej (51%), zaś na drugim miejscu pod względem liczebności, znaleźli się liderzy rynkowi (33%). Nie najlepiej pod tym względem, wypadły przedsiębiorstwa z pozycją przeciętną, charakterystyczną dla większości działających na rynku firm (14%), a najgorzej, przedsiębiorstwa o pozycji słabszej od konkurentów (2%). Można zatem wyprowadzić wniosek, że opracowane w pisemnej formie procedury okazują się bardzo użyteczne, porządkując pojawiające się na co dzień działania i przyczyniając się do uzyskania przez przedsiębiorstwa, wyższej skuteczności działań, co z kolei przekłada się bezpośrednio na zajmowaną pozycję na rynku.

Wniosek ten potwierdza się, jeśli analizie podda się przedsiębiorstwa, które w momencie prowadzenia badań były na etapie tworzenia tychże procedur (31,96% próby badawczej). Wśród tej grupy przedsiębiorstw najliczniejsi są liderzy rynkowi (55%). Kolejną pod względem liczebności grupą przedsiębiorstw, opracowującą procedury były organizacje o silniejszej od typowych konkurentów pozycji rynkowej (29%). Zaś wśród przedsiębiorstw, które dopiero planowały utworzenie procedur z zakresu zarządzania ludźmi dominowały przedsiębiorstwa o pozycji silniejszej niż typowi konkurenci (40%), następne miejsce zajmowały przedsiębiorstwa o słabszej od typowych konkurentów pozycji rynkowej (30%), dalej liderzy (20%) i na końcu przedsiębiorstwa o pozycji słabszej od typowych konkurentów (10%). Wyniki te świadczą o tym, że przedsiębiorstwa widząc konieczność uporządkowania i sformalizowania swojej działalności, upatrują w nich możliwość poprawy swojej pozycji na rynku.

Wśród przedsiębiorstw, które działają w oparciu o dobrze opracowane procedury z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi najliczniejszą grupę stanowiły przedsiębiorstwa założone w okresie 1989–1994 roku (48%). Nieco mniej liczne były przedsiębiorstwa utworzone po 1994 roku (38%). Procedury w trakcie opracowywania występowały najczęściej w przedsiębiorstwach utworzonych po 1994 roku (43%), a następnie w przedsiębiorstwach powstałych pomiędzy 1989 a 1994 rokiem (40%). W grupie, która zamierzała dopiero stworzyć procedury najmniej liczne były przedsiębiorstwa najstarsze, a więc te utworzone przed 1989 rokiem (20%). Widoczna tutaj zależność świadczy o tym, że procedury opracowane w formie pisemnej są w centrum zainteresowania raczej młodszych stażem działania przedsiębiorstw. Można zakładać, że najstarsze przedsiębiorstwa, ze względu na długi okres funkcjonowania, który ukształtował pewne niepisane procedury postępowania, w ogóle nie widzą konieczności formalizowania swoich praktyk.

Analiza wpływu kryterium obecnego kapitału większościowego na działania przedsiębiorstw związane z opracowywaniem w formie pisemnej procedur z zakre-

su zarządzania zasobami ludzkimi prowadzi do wniosku, że kryterium to nie odgrywa istotnej roli – przynajmniej w stosunku do przedsiębiorstw, które działają w oparciu o dobrze opracowane procedury i przedsiębiorstw, które były w trakcie ich opracowywania. Dość duże zróżnicowanie natomiast występuje wśród przedsiębiorstw, które dopiero zamierzały opracowywać procedury. Otóż najliczniejszą grupę stanowiły przedsiębiorstwa z polskim kapitałem większościowym (innym niż Skarb Państwa) – 60%, a znacznie mniej liczne były przedsiębiorstwa z zagranicznym kapitałem większościowym i spółki Skarbu Państwa (po 20%). Zaznacza się zatem aktywniejsza rola kapitału i zarazem właściciela rodzimego, w zakresie porządkowania działalności firmy, co można łączyć z próbą wykrzewienia nienajlepszych praktyk, np. nepotyzmu i kumoterstwa, które są chyba jedną z silniejszych cech polskich organizacji.

Obszar zarządzania zasobami ludzkimi jest dobrze opanowany przez przedsiębiorstwa, biorąc pod uwagę ich umiejętności w tym zakresie. Prawie połowa przebadanych przedsiębiorstw (45,36%) uważa, że pod względem posiadanych umiejętności w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi dorównuje najlepszym na rynku organizacjom. Spośród liderów, 49% przedsiębiorstw określiło właśnie taki poziom posiadanych umiejętności. Wśród przedsiębiorstw o przeciętnej pozycji na rynku, 47% uważało, że posiada umiejętności w zakresie zarządzania ludźmi na tym poziomie. Zaś wśród przedsiębiorstw silniejszych od typowych konkurentów odpowiedź tę zaznaczyło 46%. Wśród przedsiębiorstw, które uważają że posiadanymi umiejętnościami w zarządzaniu zasobami ludzkimi dorównują najlepszym na rynku dominowały, aczkolwiek z niewielką przewagą, przedsiębiorstwa najmłodsze, tzn. założone po 1994 roku (38,10%). W ramach dwóch pozostałych grup wiekowych, odpowiedzi rozkładały się równomiernie – po 30,95%.

Analizując kryterium pochodzenia obecnego kapitału większościowego organizacji, zauważalna staje się przewaga organizacji z polskim kapitałem większościowym (34,09%), wśród przedsiębiorstw, które umiejętnościami w zarządzaniu zasobami ludzkimi dorównują najlepszym. Nieco gorzej wypadły przedsiębiorstwa z przewagą kapitału zagranicznego (27,27%), mieszanym (20,45%) oraz spółki Skarbu Państwa (18,18%). Liczną grupę, stanowiły przedsiębiorstwa, które uważały, że jeszcze dużo muszą się nauczyć w zakresie zarządzania ludźmi, aby stać się konkurencyjnymi w tym procesie (27,84% przedsiębiorstw). W tym przypadku wyniki są nieco zaskakujące, ponieważ 30% liderów przyznaje się, że dużo nauki jest jeszcze przed nimi. Jednakże najliczniejszą grupę, w ramach kryterium pozycji na rynku, stanowiły przedsiębiorstwa o typowej pozycji konkurencyjnej, spośród których aż 47% przyznało się do braków w tym zakresie. W ramach przedsiębiorstw, które jeszcze dużo muszą się nauczyć przewagę stanowiły organizacje założone w okresie 1989–1994 (37,5%), zaś na kolejnym miejscu znalazły się przedsiębior-

stwa założone przed 1989 rokiem (33,33%) i założone po 1994 roku (29,17%). W grupie przedsiębiorstw, które dostrzegały swoje braki w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi dominowały organizacje z polskim kapitałem większościowym – innym niż Skarb Państwa (42,31%) oraz przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym (34,61%). Może to świadczyć o tym, że zarówno przedsiębiorstwa z polskim kapitałem prywatnym, jak i przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym świadome są swoich zaległości i widzą konieczność ich nadrobienia. Spośród wszystkich przebadanych przedsiębiorstw tylko 15,96% zaliczyło się do grupy, która pod względem posiadanych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi umiejętności, jest lepsza od konkurentów. W tej grupie znaleźli się głównie liderzy rynkowi (22% w ramach grupy) oraz przedsiębiorstwa o pozycji silniejszej od typowych konkurentów (18% w ramach grupy). Organizacje te, to w przeważającej większości przedsiębiorstwa założone w okresie 1989–1994 (53,33%) oraz przedsiębiorstwa z większościowym kapitałem polskim, innym niż Skarb Państwa (40%). Najmniej znalazło się tu przedsiębiorstw założonych po 1994 roku (20%).

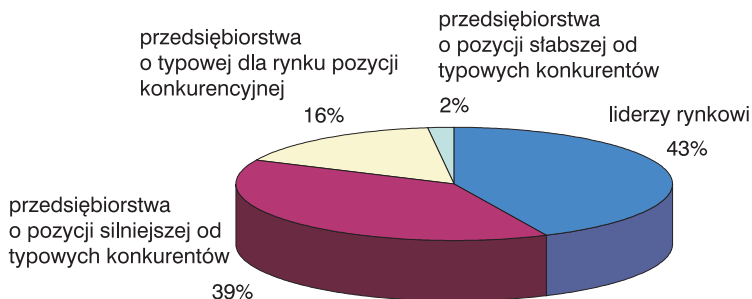
Zarówno w grupie przedsiębiorstw, które w zakresie posiadanych umiejętności w zarządzaniu ludźmi dorównują najlepszym, jak i są lepsi od konkurencji, dominują organizacje z polskim kapitałem większościowym (inny niż Skarb Państwa) i zagranicznym. Tu znowu zauważalna jest duża aktywność tego rodzaju kapitału w aspekcie pozyskiwania wiedzy / umiejętności w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Do braku umiejętności w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi przyznało się jedynie 8,25% przedsiębiorstw. Taka odpowiedź padała najczęściej wśród przedsiębiorstw o najsłabszej pozycji konkurencyjnej (67% w ramach grupy). W tej grupie dominowały ponadto przedsiębiorstwa założone zarówno przed 1989 rokiem, jak i w okresie 1989–1994 (po 37,5%) oraz spółki Skarbu Państwa (37,5% wskazań). Powyższe wyniki nasuwają następujące spostrzeżenia. Po pierwsze, pozycja rynkowa jest wprost skorelowana z umiejętnościami w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Po drugie, przedsiębiorstwa o wysokiej pozycji rynkowej widzą duże znaczenie umiejętności / wiedzy, w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi lub wiedzy / umiejętności w ogóle lub zdają sobie po prostu sprawę z tego, że umiejętności zarządzania najcenniejszym kapitałem firmy przekładają się wprost na ich konkurencyjność.

Światowe badania nad zarządzaniem wiedzą wskazują, że komórki odpowiedzialne za zarządzanie zasobami ludzkimi są jednymi z najbardziej aktywnych w zakresie zarządzania wiedzą jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa. To właśnie w nich przygotowywane są programy wspierające, podejmowane w przedsiębiorstwie inicjatywy z zakresu zarządzania wiedzą. Wsparcie, o jakim mowa przyjmuje najczęściej postać działań o charakterze motywacyjnym, zachęcającym zatrudniony personel do podejmowania aktywności związanej z pozyskiwaniem,

tworzeniem i dzieleniem się wiedzą / informacją. Systemy motywowania, ukierunkowane na wsparcie ww. procesów zarządzania wiedzą zidentyfikowano w 62,89% badanych przedsiębiorstwach. Niestety, aż 37,11% przebadanych przedsiębiorstw nie posiadało systemów motywacyjnych. Biorąc pod uwagę zajmowaną przez badane przedsiębiorstwa pozycję rynkową, nie zaskakuje zależność, że im wyższa pozycja, tym częściej spotkać można w tych przedsiębiorstwach systemy motywujące pracowników do podejmowania działań związanych z pozyskiwaniem, tworzeniem oraz dzieleniem się wiedzą / informacją (por. rysunek 29). Systemy takie występowały w przypadku 43% liderów rynkowych, 39% przedsiębiorstw o silniejszej od typowych konkurentów pozycji, 16% przedsiębiorstw o typowej pozycji konkurencyjnej oraz w przypadku zaledwie 2% przedsiębiorstw o pozycji słabszej niż typowi konkurenci.

Sytuacja ta jest dość charakterystyczna, gdyż jak wiadomo najskuteczniejszym czynnikiem motywacyjnym są wartości materialne, na które przedsiębiorstwa o słabszej pozycji rynkowej stać jedynie w bardzo ograniczonym zakresie. Wśród organizacji, których system zarządzania zasobami ludzkimi uwzględniał motywowanie pracowników do podejmowania działań w zakresie pozyskiwania, tworzenia i dzielenia się wiedzą / informacją najliczniejszą grupę stanowiły firmy założone w okresie 1989–1994 oraz po 1994 roku (po 37,93% wskazań). Wprawdzie przedsiębiorstwa założone przed 1989 stanowiły niewiele mniejszą grupę, w porównaniu do powyższych, to jednak można pokusić się o stwierdzenie, że motywowaniem do działań związanych z zarządzaniem wiedzą lub motywowaniem pracowników w ogóle, zainteresowane są bardziej przedsiębiorstwa, które powstały po okresie transformacji. Przedsiębiorstwa powstałe jeszcze w starym systemie, niejednokrotnie, aż do chwili obecnej skutecznie opierają się nowoczesnemu bądź w pełni nowoczesnemu podejściu do zarządzania, a tym bardziej do zarządzania tzw. miękkim kapitałem.

Rys. 29. Systemy motywowania do działań w zakresie zarządzania wiedzą a kryterium pozycji rynkowej przedsiębiorstw



Fakt ten potwierdza analiza kolejnego kryterium, jakim jest pochodzenie obecnego kapitału większościowego przedsiębiorstw. Otóż najmniej liczną grupę, wśród przedsiębiorstw posiadających stosowne systemy motywowania stanowią spółki Skarbu Państwa (15%) – właśnie te założone przed 1989 rokiem. Grupę zaś największą (z dużą przewagą nad pozostałymi) stanowią przedsiębiorstwa z polskim kapitałem większościowym (innym niż Skarb Państwa) – 40% wskazań. Jest to o tyle pozytywny element, gdyż jak się okazuje polscy przedsiębiorcy i menedżerowie przywiązują większą wagę do wartości czynnika ludzkiego – tak istotnego z punktu widzenia Gospodarki Opartej na Wiedzy.

Elementami zarządzania zasobami ludzkimi, najbardziej motywującymi pracowników do działań związanych z zarządzaniem wiedzą w przedsiębiorstwach, które zajmowały pozycję liderów były: system szkoleń pracowników (92%), system szkoleń kadry menedżerskiej (77%), system doskonalenia pracowników (69%) oraz system doskonalenia kadry menedżerskiej (62%). Zaś przedsiębiorstwa o pozycji silniejszej od typowych konkurentów, wskazywały najczęściej następujące elementy zarządzania zasobami ludzkimi: system wynagrodzeń (76%), system szkoleń dla pracowników (68%), system rekrutacji i selekcji (64%) oraz system doskonalenia pracowników (60%). Przedsiębiorstwa o pozycji charakterystycznej dla większości firm, wymieniały najczęściej: system rekrutacji i selekcji (60%), budowanie ścieżek kariery dla pracowników (60%), system szkoleń dla pracowników (50%) i system doskonalenia pracowników (50%). Przedsiębiorstwa o najsłabszej pozycji wymieniły tylko jeden element zarządzania zasobami ludzkimi służący do wspierania działań związanych z pozyskiwaniem, tworzeniem i dzieleniem się wiedzą / informacją. Elementem tym był system wynagradzania (100% wskazań).

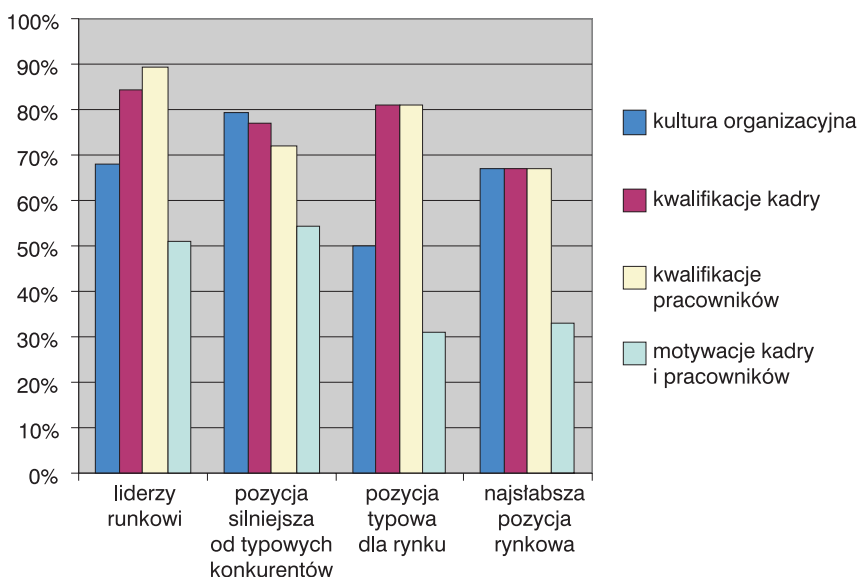
Najczęściej przedsiębiorstwa wymieniały działania o charakterze rozwojowym, takie jak: szkolenia i doskonalenia pracowników i kadry menedżerskiej. Im słabsze przedsiębiorstwa, tym częściej wykorzystują elementy typu rekrutacja / selekcja, ścieżki kariery niejako w zamian za działania rozwojowo-szkoleniowe. Być może zależność ta związana jest z kosztem podejmowanych działań. System szkoleń i rozwoju został w większości przedsiębiorstw znacznie ograniczony z powodu szeregu cięć budżetowych w okresie stagnacji gospodarczej, a nawet w początkowym okresie ożywienia gospodarczego. Wówczas to, na szkolenia delegowani byli pracownicy wyróżniający się swoimi osiągnięciami i zaangażowaniem w pracę, a szkolenia tym samym, nabrały charakteru motywacyjnego.

Analizując te elementy zarządzania zasobami ludzkimi, które najczęściej wykorzystywane są do wspierania inicjatyw z zakresu zarządzania wiedzą, z perspektywy kryterium wieku przedsiębiorstw, dochodzimy do następujących wniosków. Otóż elementy o charakterze rozwojowym wykorzystywane były najczęściej przez przedsiębiorstwa założone w okresie 1989–1994 roku i w nieco słabszym zakresie

przez organizacje założone po 1994 roku. Te zaś organizacje najchętniej spośród pozostałych, wykorzystywały elementy, takie jak: system wynagradzania i system rekrutacji. Najgorzej wypadły przedsiębiorstwa z grupy najstarszej (założone przed 1989 rokiem). Jednakże wśród tych przedsiębiorstw występowały najczęściej takie działania jak: budowanie ścieżek karier i stanowiska menedżera wiedzy – komórki wspierające podejmowane w przedsiębiorstwie inicjatywy z zakresu zarządzania wiedzą. Najczęściej stosowane elementy zarządzania zasobami ludzkimi, wspierające zarządzanie wiedzą, a więc te o charakterze rozwojowym, dominowały zarówno u przedsiębiorstw z polskim kapitałem większościowym (inny niż Skarb Państwa), jak i u przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym. Spółki Skarbu Państwa wypadły pod tym względem najgorzej.

W obszarze zarządzania zasobami ludzkimi zidentyfikowano ponadto inne czynniki wspierające, podejmowane przez przedsiębiorstwa działania związane z zarządzaniem wiedzą: kultura organizacyjna, kwalifikacje pracowników, kwalifikacje kadry zarządzającej oraz motywacja kadry zarządzającej i pracowników. W przedsiębiorstwach o najsilniejszej pozycji rynkowej (liderzy), najczęściej wykorzystywanymi czynnikami okazały się: kwalifikacje pracowników (89% wskazań) i kadry zarządzającej (84%) (por. rysunek 30). W dalszej kolejności wspierały: kultura organizacyjna (68%) i motywacje kadry zarządzającej i pracowników (51%). W przedsiębiorstwach o pozycji silniejszej od typowych konkurentów sytuacja wy-

Rys. 30. Czynniki wspierające inicjatywy zarządzania wiedzą a kryterium pozycji rynkowej przedsiębiorstw



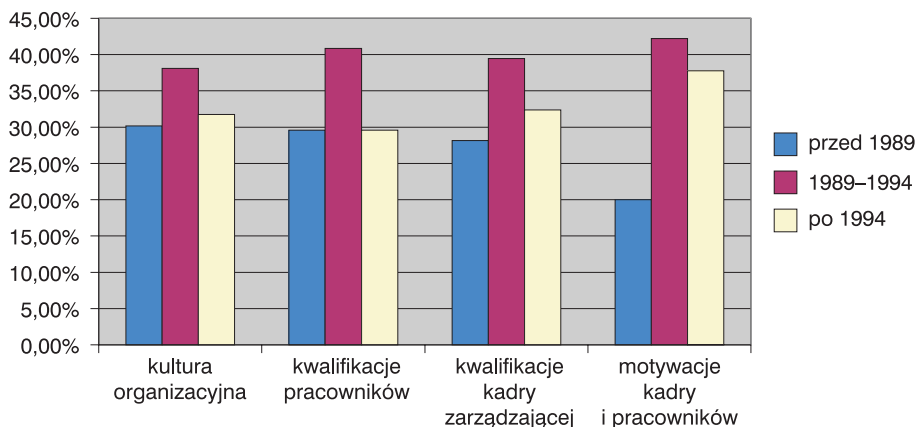
glądała nieco inaczej. Otóż najbardziej wspierającym czynnikiem okazała się kultura organizacyjna (79%), a dopiero później kwalifikacje kadry zarządzającej (77%), kwalifikacje pracowników (72%) oraz motywacja kadry i pracowników (54%). W przedsiębiorstwach o pozycji rynkowej typowej dla większości organizacji, sytuacja zbliżona była do sytuacji zastanej u liderów. Mianowicie najsilniej wspierającymi czynnikami okazały się: kwalifikacje kadry i pracowników (po 81% wskazań), kultura organizacyjna (50%) oraz motywacja kadry i pracowników (31%). W przedsiębiorstwach o najsłabszej pozycji rynkowej, czynnikami na równi wspierającymi były: kultura organizacyjna oraz kwalifikacje kadry i pracowników (po 67% wskazań). Najsłabiej wspierającym elementem były motywacje kadry i pracowników (33%). Wyniki badań pokazują, że najsilniejszym czynnikiem w zakresie wspierania działań związanych z podejmowanymi w przedsiębiorstwach inicjatywami zarządzania wiedzą są kwalifikacje (zarówno kadry zarządzającej jak i pracowników) i kultura organizacyjna. Nieco słabiej oddziałującym czynnikiem były motywacje kadry i pracowników.

Analiza czynników wspierających inicjatywy zarządzania wiedzą z punktu widzenia kryterium wieku przedsiębiorstw nasuwa następujące spostrzeżenia. Przedsiębiorstwa, bez względu na okres ich założenia na równi doceniają znaczenie kultury jako czynnika wspierającego inicjatywy zarządzania wiedzą. Inne czynniki, uznane za najbardziej wspierające cieszyły się największym zainteresowaniem wśród organizacji założonych pomiędzy 1989 a 1994 rokiem. I tym razem najsłabiej wypadają przedsiębiorstwa najstarsze (założone przed 1989 r.). Mimo że poziom wskazań w tych przedsiębiorstwach wahał się od 20 do 30%, to jednak nie można powiedzieć, aby wyniki te były zadawalające. Tym bardziej, że jak pokazują wyniki innych badań, czynniki, takie jak kultura organizacyjna i motywacje personelu uznawane są za czynniki kluczowe we wspieraniu podejmowanych przez przedsiębiorstwa inicjatyw zarządzania wiedzą (por. rysunek 31).

Analizując najczęściej wykorzystywane czynniki względem kryterium pochodzenia kapitału większościowego, znów zauważalna jest aktywna rola większościowego kapitału polskiego (innego niż Skarb Państwa) i zagranicznego (por. rysunek 32). W tych to właśnie przedsiębiorstwach, wymienione powyżej czynniki wspierające zarządzanie wiedzą stosowane są najczęściej.

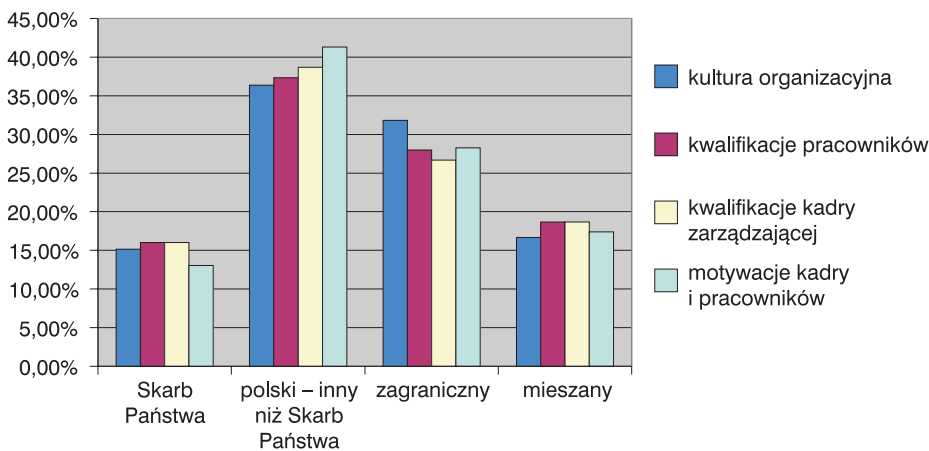
Podsumowując wyniki pierwszej części badań, należy podkreślić, że polskie przedsiębiorstwa są na początku drogi we wdrażaniu programów zarządzania wiedzą. Największa część przedsiębiorstw deklaruje najniższy poziom zarządzania wiedzą. W dalszym ciągu, najliczniejszą grupę stanowią przedsiębiorstwa, które nie osiągnęły jeszcze takiego etapu w rozwoju praktyk z zakresu zarządzania wiedzą, który wymuszałby utworzenie specjalnych komórek pracy odpowiedzialnych za pozyskiwanie, przetwarzanie, organizowanie i przekazywanie wiedzy. Interesujące

Rys. 31. Czynniki wspierające inicjatywy zarządzania wiedzą a kryterium roku założenia przedsiębiorstw



Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 32. Czynniki wspierające inicjatywy zarządzania wiedzą a kryterium pochodzenia kapitału większościowego



Źródło: Opracowanie własne.

jest, że największe zainteresowanie takim stanowiskiem wyrażają organizacje o polskim kapitale większościowym (inny niż Skarb Państwa), wyprzedzając znacznie przedsiębiorstwa o kapitale zagranicznym, które teoretycznie mają o wiele lepszy dostęp do wypracowanych już na zachodzie dobrych praktyk w zakresie zarządzania wiedzą. Nie najlepsza sytuacja finansowa przedsiębiorstw skutkuje m.in. tym, że muszą one ograniczać się do korzystania z wewnętrznych źródeł wiedzy. Szczególnego znaczenia nabiera rola ekspertów wewnętrznych, których wiedza wykorzystywana jest najczęściej w obszarze zarządzania finansami, marketingu, opra-

cowywania strategii działania przedsiębiorstwa oraz zarządzaniu ludźmi. Ograniczenia, o których mowa, rekompensowane są przez funkcjonujące w organizacjach systemy informacyjno-decyzyjne. W przeważającej większości przedsiębiorstw, systemy te pozwalają na tworzenie i upowszechnianie wiedzy. Nieco gorsza ocena dotyczyła dostępności do zgromadzonej w organizacjach informacji i sposobu jej organizowania. Prawie połowa przedsiębiorstw wystawiła tym procesom ocenę dobrą. Podobna sytuacja dotyczy opinii o technologiach wspierających przetwarzanie i zdobywanie wiedzy. Należy zaznaczyć, że wdrażanie inicjatyw zarządzania wiedzą nie jest zależne tylko od technologii, ale przede wszystkim od samych bezpośrednio zainteresowanych, a więc pracowników. Ważnym zatem w tym zakresie stają się czynniki wspierające podejmowane przez przedsiębiorstwa inicjatywy zarządzania wiedzą. Badania pokazały, że najważniejszym czynnikiem są kwalifikacje pracowników i kadry zarządzającej oraz kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. Zarządzanie wiedzą niewątpliwie przyczynia się do osiągania konkretnych korzyści. Najczęściej występujące to: poprawa satysfakcji klientów, wzrost efektywności przedsiębiorstwa, poprawa wizerunku firmy, zmniejszenie kosztów funkcjonowania oraz wiele innych. Efekty te w sposób dobitny zapewniają organizacjom wysoką pozycję na rynku, a niejednokrotnie przyczyniają się do uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Sprawność przedsiębiorstw w zakresie zarządzania wiedzą idzie w parze z zadawalającym poziomem umiejętności w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Przeszło połowę organizacji działa w oparciu o dobrze opracowane procedury zarządzania ludźmi i uważa, że pod względem posiadanych umiejętności w tym obszarze dorównuje najlepszym na rynku przedsiębiorstwom. Wdrażane w organizacjach inicjatywy zarządzania wiedzą wspierane są przez stosowne systemy motywowania pracowników, które zidentyfikowano w większości przedsiębiorstw. Najbardziej motywacyjne spośród elementów zarządzania zasobami ludzkimi były systemy szkoleń i doskonalenia pracowników i kadry menedżerskiej. To bezpośrednie powiązanie wysokich umiejętności zarówno w obszarze zarządzania wiedzą, jak i zarządzania zasobami ludzkimi uwydatnia rolę zarządzania zasobami ludzkimi we wspieraniu zarządzania wiedzą. W kolejnym rozdziale książki przedstawione zostaną wyniki badań pogłębionych, których celem było sprawdzenie rzeczywistego wpływu zarządzania zasobami ludzkimi na efekty we wdrażaniu zarządzania wiedzą, a w szczególności na skuteczność w tym zakresie poszczególnych modeli zarządzania zasobami ludzkimi.

Rozdział V

MODELE ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI A ZARZĄDZANIE WIEDZĄ

1. CHARAKTERYSTYKA BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTW

W tej części opisane zostały wyniki badań obrazujące zarządzanie wiedzą w ramach poszczególnych modeli zarządzania zasobami ludzkimi, zidentyfikowanych w przedsiębiorstwach objętych drugim etapem badań. Obszar zarządzania wiedzą przedstawiony jest w postaci poszczególnych procesów, takich jak:

- pozyskiwanie wiedzy,
- wykorzystywanie wiedzy,
- uczenie się,
- wspieranie wiedzy,
- szacowanie wiedzy,
- budowanie wiedzy,
- pozbywanie się wiedzy (Bukovitz, Williams, 1999: 2).

Przy opisie skoncentrowano się jedynie na prezentacji tych praktyk (w ramach poszczególnych procesów), które są realizowane na najwyższym i przeciętnym poziomie. Mniejsza uwaga została poświęcona praktykom rozwiniętym najslabiej. W analizie uwzględniono także rozkład realizowanych przez przedsiębiorstwa praktyk w ramach zdefiniowanych przez W. R. Bukovitz i R. L. Williams wymiarów zarządzania wiedzą (operacyjno-taktyczny / strategiczny).

Badania pogłębione, w formie wywiadów, przeprowadzone zostały w 22 przedsiębiorstwach, jednakże materiał badawczy pochodzący z jednej organizacji (Mustang) został odrzucony z powodu błędnego wypełnienia ankiety, pomimo wyraźnych dyspozycji dla badacza. W rezultacie do analizy wykorzystano wyniki badań 21 przedsiębiorstw. W grupie przedsiębiorstw uwzględnionych w analizie znaleźli się reprezentanci różnych branż, obsługujących różne rynki i wykorzystujący różne sposoby wyróżniania się na rynku (por. tabela 3).

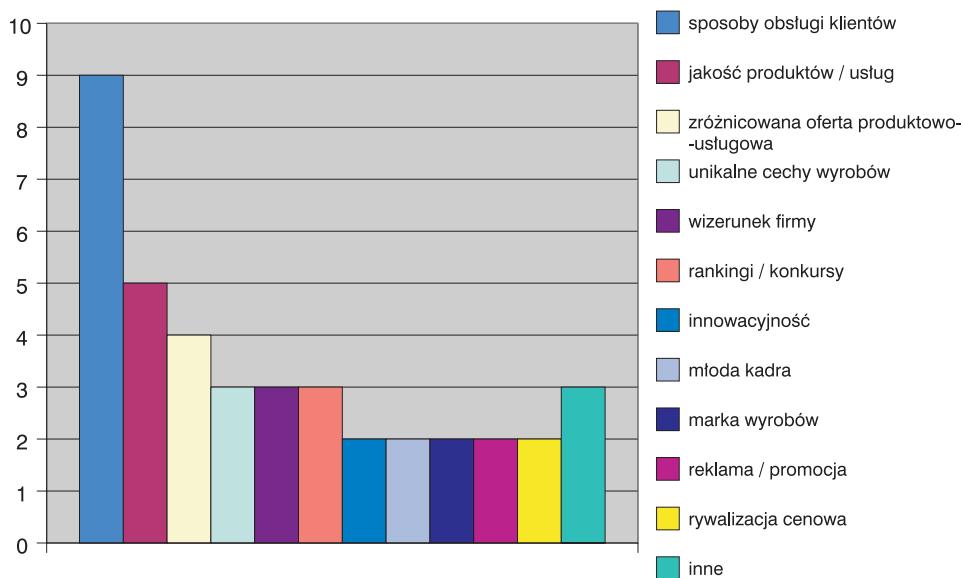
Tabela 3. Zestawienie informacji o firmach wybranych do badań pogłębionych

Zakodowana nazwa firmy	Branża	Rodowód	Pochodzenie kapitału
Remix	Przemysł – produkcja przemysłowa	polski – Skarb Państwa	polski – inny niż Skarb Państwa
Azon	Usługi	polski – inny niż Skarb Państwa	polski – inny niż Skarb Państwa
Tandem	Handel	zagraniczny	mieszany
Miraż	Przemysł – produkcja przemysłowa	zagraniczny	mieszany
Wezyr	Przemysł – produkcja przemysłowa	polski – inny niż Skarb Państwa	polski – inny niż Skarb Państwa
Jonex	Bank i ubezpieczenia	zagraniczny	zagraniczny
Kenzo	Przemysł – produkcja przemysłowa	polski – inny niż Skarb Państwa	polski – inny niż Skarb Państwa
Mars	Doradztwo	zagraniczny	polski – inny niż Skarb Państwa
Kult	Wysokie technologie	polski – inny niż Skarb Państwa	polski – inny niż Skarb Państwa
Xeon	Wysokie technologie	zagraniczny	zagraniczny
Hetman	Wysokie technologie	polski – inny niż Skarb Państwa	polski – inny niż Skarb Państwa
SOX	Wysokie technologie	polski – inny niż Skarb Państwa	polski – inny niż Skarb Państwa
Grant	Wysokie technologie	polski – inny niż Skarb Państwa	polski – inny niż Skarb Państwa
Inter	Wysokie technologie	polski – inny niż Skarb Państwa	polski – inny niż Skarb Państwa
Atom	Wysokie technologie	zagraniczny	zagraniczny
Mikron	Wysokie technologie	polski – inny niż Skarb Państwa	mieszany
Granit	Wysokie technologie	zagraniczny	zagraniczny
PZN	Handel	zagraniczny	zagraniczny
Sara	Wysokie technologie	polski – inny niż Skarb Państwa	polski – inny niż Skarb Państwa
Kreon	Wysokie technologie	mieszany	mieszany
Kabel	Przemysł – produkcja przemysłowa	polski – inny niż Skarb Państwa	polski – inny niż Skarb Państwa

Źródło: Opracowanie własne.

Najszerzej praktykowanymi metodami zmierzającymi do wyróżnienia przedsiębiorstw na rynku są sposoby obsługi klientów, polegające głównie na utrzymywaniu bliskich kontaktów, badaniu i zaspokajaniu ich potrzeb, a nawet organizowania dla nich szkoleń (por. rysunek 33). Taką właśnie metodę stosowało 9 spośród 21 przedsiębiorstw. Inną, cieszącą się popularnością, metodą na wyróżnienie było przykładanie większej uwagi do jakości produktów i usług. Wyróżnienie przez jakość stosowane było przez 5 przedsiębiorstw. Oprócz jakości, przedsiębiorstwa próbowały konkurować także zróżnicowaniem oferty produktowo-usługowej, co miało miejsce w przypadku 4 przedsiębiorstw. Takie zaś formy konkurowania, jak: nadawanie swoim wyrobom cech unikalnych, stawianie na pozytywny wizerunek firmy czy rywalizacja w rankingach, konkursach itp. stosowane były nieco rzadziej

Rys. 33. Sposoby konkurowania badanych przedsiębiorstw



Źródło: Opracowanie własne.

(po trzy wskazania dla każdej z form). Ponadto, przedsiębiorstwa wskazywały takie metody wyróżniania się na rynku, jak: innowacyjność, młoda kadra, rozwijanie marki wyrobów, reklama i promocja czy rywalizacja cenowa (po dwa wskazania). Były także przedsiębiorstwa, które próbowały się wyróżnić za pomocą utrzymywania niskich kosztów wytwarzania, zdobywanych certyfikatów jakości czy rozbudowaną siecią serwisową. Respondenci wskazywali najczęściej po kilka, równocześnie stosowanych form konkurowania.

Wśród wymienianych przez przedsiębiorstwa sposobów na konkurowanie, 14 dotyczy sfery produktowo-usługowej, a 12 nakierowanych jest wprost na klienta. Można zatem zakładać, że preferowane przez przedsiębiorstwa metody rywalizacji o rynek niosą ze sobą dużą wartość dodaną dla klientów.

Wybrane do drugiego etapu badań przedsiębiorstwa, miały dość silną pozycję w umiejętnościach z zakresu zarządzania wiedzą. Wprawdzie przedsiębiorstwa te pochodziły z szerokiego zakresu poziomów zarządzania wiedzą: od najwyższego do najniższego, to dominowały jednak przedsiębiorstwa z poziomu najwyższego (czwarty poziom zarządzania wiedzą – 10 wskazań). Nieco mniej przedsiębiorstw realizowało proces zarządzania wiedzą na poziomie niższym – trzecim (7 wskazań). Przedsiębiorstwa realizujące zarządzanie wiedzą na najniższych poziomach stanowiły zdecydowaną mniejszość: tylko trzy organizacje deklarowały poziom drugi i jedna organizacja – poziom pierwszy (najniższy) zarządzania wiedzą.

W tym miejscu warto pokazać, w jaki sposób przedsiębiorstwa te definiowały (identyfikowały) swój kapitał intelektualny. Otóż najczęściej przedsiębiorstw (14), wskazywało w tym miejscu na posiadane certyfikaty jakości (np.: ISO 14001, ISO 9002, ISO 9001) oraz inne certyfikaty branżowe i certyfikaty kompetencji. Nieco mniej przedsiębiorstw, identyfikowało swój kapitał w produktach / usługach innowacyjnych (10 wskazań), co dobitnie wskazuje na bardzo małą wiedzę respondentów w tym zakresie (ignorancja) i swobodne posługiwanie się terminologią. Znacznie mniej przedsiębiorstw (4 przypadki) wskazało nowe oprogramowanie informatyczne / system informatyczny. Ponadto, przedsiębiorstwa wskazywały w tym miejscu na zakupione licencje, wypracowane patenty czy zatrudniony personel (po 3 wskazania). Rzadziej wskazywano na nowe maszyny i urządzenia / technologie (2 wskazania). Zaś w przypadku jednego przedsiębiorstwa, wskazano na zwiększone nakłady na badania i rozwój (?).

Wprawdzie aspekt czynnika ludzkiego przewija się pomiędzy wskazaniami respondentów, raz jako ten, który pozwala wyróżnić się na rynku spośród konkurentów, innym razem jako składowa kapitału intelektualnego, to jednak liczba wskazań jest tutaj znikoma. Tak słabe znaczenie kapitału ludzkiego jest dość niepokojące, tym bardziej, że procesy zarządzania zasobami ludzkimi były dobrze oceniane przez respondentów w pierwszym etapie badań. W ramach tej grupy, dwudziestu jeden przedsiębiorstw, prawie dwie trzecie oceniło swoje umiejętności w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi na wysokim poziomie. Sześciu respondentów stwierdziło, że przedsiębiorstwo posiada umiejętności wyższe niż konkurenci, a dziewięciu stwierdziło, że dorównują najlepszym na rynku. Tylko dwa przedsiębiorstwa z tej grupy widziały konieczność doskonalenia umiejętności w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, aby w ogóle stać się konkurencyjnym w tym procesie.

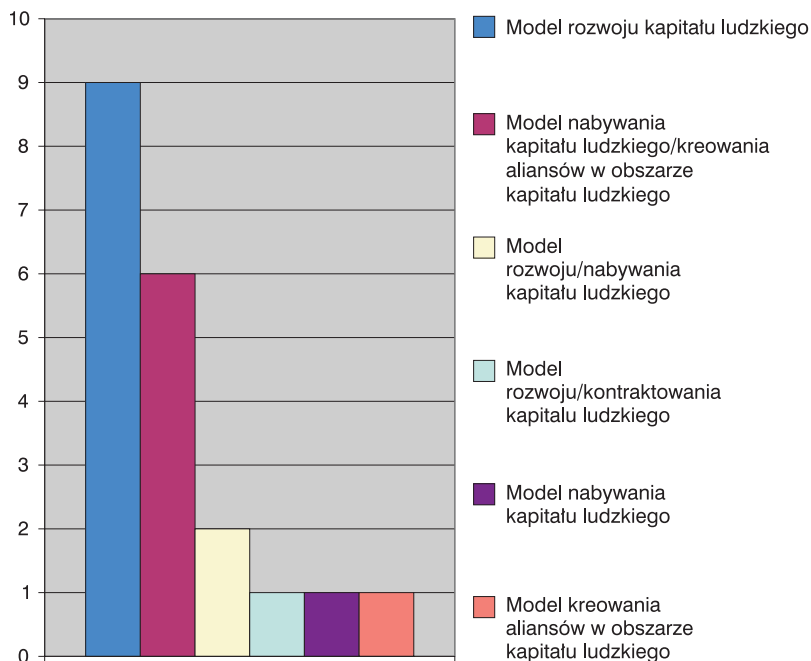
W przebadanej, w trakcie drugiego etapu badań, grupie przedsiębiorstw zidentyfikowano modele zarządzania zasobami ludzkimi bardzo zbliżone do ujęcia teoretycznego – modele czyste, jak również modele hybrydowe. Najwięcej przedsiębiorstw realizowało model rozwijania kapitału ludzkiego – 10 przedsiębiorstw (Miraż, Azon, Granit, Inter, Mars, Xeon, Jonex, PZN, Sara, Kabel). Kolejnym, dość często realizowanym w ramach tej grupy organizacji modelem zarządzania zasobami ludzkimi był model hybrydowy, powstały z połączenia niektórych cech charakterystycznych dla modelu rozwijania kapitału ludzkiego i modelu kreowania aliansów strategicznych w obszarze kapitału ludzkiego – 6 wskazań (Wezyr, Tandem, SOX, Grant, Remix, Kenzo). Następny w kolejności, z punktu widzenia jego popularności wśród badanych przedsiębiorstw, był inny model hybrydowy, powstały z połączenia modelu rozwijania kapitału ludzkiego i nabywania kapitału ludzkiego – 2 wskazania (Kult, Kreon). Wśród zidentyfikowanych modeli znalazł się jeszcze jeden hybrydowy model: rozwoju kapitału ludzkiego / model kontraktowania kapi-

tału ludzkiego (Atom). Zidentyfikowano także model nabywania kapitału ludzkiego i model kreowania aliansów w obrębie kapitału ludzkiego – po jednym wskazaniu (model nabywania kapitału ludzkiego – Mikron, model kreowania aliansów w obrębie kapitału ludzkiego – Hetman).

Dominujące znaczenie ma model rozwijania kapitału ludzkiego, reprezentujący podejście do personelu jak do jednej z najcenniejszych form kapitału przedsiębiorstwa. Model ten w formie czystej występuje w przedsiębiorstwach najczęściej i jest składową wszystkich zidentyfikowanych modeli hybrydowych. Jak pokazuje praktyka, może on być łatwo zestawiany ze wszystkimi pozostałymi modelami. W ramach modeli czystych, w badanych organizacjach nie zidentyfikowano modelu kontraktowania kapitału ludzkiego (por. rysunek 34).

Przedsiębiorstwa realizujące model rozwoju kapitału ludzkiego próbowały wyróżniać się na rynku głównie za pomocą wyjątkowego sposobu obsługi klienta, zróżnicowanej oferty produktowej, wysokiej jakości produktów / usług. Kładziono nacisk na utrzymywanie młodej kadry, zdobywanie wyróżnień, nagród w konkursach i wysokich miejsc w rankingach. Do mniej popularnych form konkurowania należy zaliczyć: innowacyjność organizacji, konkurencję cenową, niskie koszty wytwarzania, unikalne cechy wyrobów, reklamę / promocję, wizerunek firmy oraz sieć

Rys. 34. Modele zarządzania zasobami ludzkimi w badanych przedsiębiorstwach



Źródło: Opracowanie własne.

serwisową. Przedsiębiorstwa z tej grupy poszczycić się mogą wysokimi umiejętnościami w zakresie praktyk zarządzania zasobami ludzkimi. Uważają, że dorównują najlepszym na rynku w tym zakresie lub posiadają umiejętności wyższe niż konkurenci. Kapitał intelektualny tych przedsiębiorstw to głównie certyfikaty jakości, innowacyjne produkty / usługi i ludzie. Rzadziej wymieniane są: licencje, patenty czy nowe oprogramowanie / systemy informatyczne.

Przedsiębiorstwa, w których zidentyfikowano model hybrydowy rozwoju kapitału ludzkiego / kreowania aliansów w obrębie kapitału ludzkiego konkurowały głównie za pomocą wysokiej jakości produktów / usług, unikalnych cech wyrobów, sposobu obsługi klienta, marki wyrobów i wizerunku firmy. Wskazywano na takie cechy wyróżniające przedsiębiorstwo, jak: reklama / promocja, zróżnicowana oferta produktowa, konkurencja cenowa, certyfikaty jakości oraz zdobywane wyróżnienia i nagrody. Umiejętności w zakresie praktyk zarządzania zasobami ludzkimi były nieco mniejsze w porównaniu do grupy realizującej model rozwoju kapitału ludzkiego. Połowa przedsiębiorstw co prawda deklarowała, że dorównuje najlepszym na rynku, to jednak druga połowa przyznawała, że posiada pewne umiejętności w tym zakresie, jednakże dużo jeszcze musi się nauczyć, aby stać się konkurencyjna w tym procesie. Kapitał intelektualny tych przedsiębiorstw to w przeważającej mierze certyfikaty jakości. Nieco rzadziej respondenci wskazywali na innowacyjne produkty / usługi, nowe technologie i nowe maszyny i urządzenia. Zaś do najmniej licznych przykładów należy zaliczyć: licencje, zwiększone nakłady na badania i rozwój oraz nowe oprogramowanie / systemy informatyczne.

Przedsiębiorstwa realizujące kolejny model hybrydowy rozwoju / nabywania kapitału ludzkiego, próbowały wyróżniać się na rynku za pomocą swojej innowacyjności, zaś ich kapitał intelektualny stanowiły (także) innowacyjne produkty / usługi i nowe oprogramowanie oraz systemy informatyczne. Umiejętności tych przedsiębiorstw w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi są dość zróżnicowane: jedna organizacja stwierdziła, że jeszcze dużo musi się nauczyć, aby być pod tym względem konkurencyjna, a inna szczyliła się umiejętnościami wyższymi niż konkurencja.

Przedsiębiorstwo, w którym zidentyfikowano hybrydę modelu rozwoju / kontraktowania kapitału ludzkiego konkurowało na rynku sposobem obsługi klienta, jego kapitał intelektualny to patenty, zaś w obrębie praktyk zarządzania zasobami ludzkimi dorównywało najlepszym na rynku.

Przedsiębiorstwo realizujące model nabywania kapitału ludzkiego, działa jako podwykonawca innego dużego przedsiębiorstwa (spółki matki) i jest mu całkowicie podporządkowane. Z tego powodu nie wskazano żadnej szczególnej cechy wyróżniającej tę organizację na rynku. Kapitałem intelektualnym tego przedsiębiorstwa są jedynie certyfikaty jakości, a umiejętności w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi dorównują najlepszym na rynku.

Ostatnie przedsiębiorstwo, w którym zidentyfikowano model zawierania aliansów w obszarze kapitału ludzkiego konkuruje sposobem obsługi klientów. Wymieniając zaś swoje składniki kapitału intelektualnego, podawano: licencje, patenty, certyfikaty jakości, innowacyjne produkty / usługi, nowe oprogramowanie / system informatyczny i ludzi. Podobnie jak w poprzednim przypadku, umiejętności zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa dorównują najlepszym na rynku.

Realizowany przez przedsiębiorstwa model zarządzania zasobami ludzkimi wpływa na osiągany przez nie poziom zarządzania wiedzą. Otóż w grupie przedsiębiorstw realizujących model rozwoju kapitału ludzkiego znalazły się głównie organizacje, w których zarządzanie wiedzą jest na najwyższym – czwartym oraz na trzecim poziomie. Podobnie kształtują się wskaźniki zarządzania wiedzą w przypadku przedsiębiorstw realizujących model hybrydowy rozwoju / aliansów kapitału ludzkiego. Pośród przedsiębiorstw realizujących model hybrydowy: rozwój / nabywanie kapitału ludzkiego odnotowano skrajności. Otóż jedno przedsiębiorstwo osiągnęło poziom najwyższy (poziom 4) zarządzania wiedzą, gdy tymczasem drugie przedsiębiorstwo osiągnęło poziom najniższy. W przypadku pozostałych przedsiębiorstw, w których zidentyfikowano modele rozwoju / kontraktowania kapitału ludzkiego, nabywania kapitału ludzkiego i model kreowania aliansów w obszarze kapitału ludzkiego mamy do czynienia z zarządzaniem wiedzą na najwyższym poziomie. W takiej sytuacji można ostatecznie stwierdzić, że modele zarządzania zasobami ludzkimi w sposób szczególny sprzyjają podejmowaniu i realizacji inicjatyw z zakresu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, zapewniając wysoką efektywność tych praktyk, co w rezultacie miałyby doprowadzić do osiągnięcia najwyższego poziomu zarządzania wiedzą. Jak widać wśród przedsiębiorstw realizujących poszczególne modele zarządzania zasobami ludzkimi znajdują się organizacje, które osiągnęły wysokie poziomy zarządzania wiedzą. Ostatecznie należy stwierdzić, że badania wykazały konkretną zależność pomiędzy modelami zarządzania zasobami ludzkimi a poziomem zarządzania wiedzą.

2. MODEL ROZWOJU KAPITAŁU LUDZKIEGO

POZYSKIWANIE WIEDZY

Przedsiębiorstwa realizujące model rozwoju kapitału ludzkiego deklarują najczęściej łatwy i logiczny dostęp do specyficznej informacji, jak również do zespołów specjalistów. Informacje te dostępne są zazwyczaj w wielu miejscach, bazach danych, z których pracownicy potrafią korzystać – gdy dostaną zadanie znalezienia ja-

kichś informacji, potrafią do nich dotrzeć. Łatwy dostęp zapewniony jest dzięki temu, że w przedsiębiorstwach tych zatrudniony jest personel, którego zadaniem jest identyfikacja, zbieranie, klasyfikacja, a także dystrybuowanie informacji, na podstawie których budowana jest wiedza organizacyjna. W przedsiębiorstwach powszechną praktyką, a wręcz rutyną, jest dokumentowanie i dzielenie się specjalistycznymi informacjami zarówno przez poszczególnych pracowników, jak i całe zespoły. Zgłaszane zapotrzebowanie na daną informację jest jasno formułowane, tak aby mogło być łatwo zrozumiane przez innych.

Bardzo częstymi praktykami są: wysyłanie pracowników na szkolenia, które dostarczają wiedzy przyczyniającej się do poprawy jakości i efektywności pracy oraz identyfikowanie kluczowych dla przedsiębiorstwa informacji przez specjalnie wyznaczonych do tego ekspertów. Pozostałe silne praktyki są już mniej powszechne w tej grupie przedsiębiorstw. Tylko trzy organizacje deklarowały, że posiadają elektroniczne i fizyczne bazy organizacyjnej wiedzy, zawierające aktualne i kluczowe dla przedsiębiorstwa informacje. Praktyka ta stosowana jest przez kolejne pięć przedsiębiorstw, tyle tylko, że na niższym poziomie zaawansowania (poziom przeciętny). Pozostałe praktyki realizowane na poziomie najwyższym były już mniej popularne. Tylko w przypadku dwóch organizacji spotkano się z praktyką przydzielania zasobów ekspertom i grupom pracowników chcących poprawić zarządzanie wiedzą. W czterech przedsiębiorstwach praktyka ta realizowana była na poziomie przeciętnym. Pracownicy tych przedsiębiorstw żądają informacji jedynie wtedy, gdyż rzeczywiście ich potrzebują. Deklarację tę złożyła tylko jedna organizacja, jednakże sześć stwierdziło, że ta praktyka ma u nich miejsce, ale na poziomie przeciętnym.

WYKORZYSTYWANIE WIEDZY

Spośród praktyk realizowanych na najwyższym poziomie, największym zainteresowaniem cieszy się współpraca organizacji z dostawcami i klientami, prowadzona w celu doskonalenia produktów / usług. Równie popularne jest wspieranie w rozwijaniu i implementacji dobrych pomysłów usprawnień, zgłaszanych przez pracowników. W sześciu, spośród dziesięciu przedsiębiorstw zarządzających zasobami ludzkimi według modelu rozwijania kapitału ludzkiego, struktury, szczególnie hierarchia, nie przeszkadzają pracownikom w docieraniu do potrzebnych im informacji. Pomieszczenia pracy zaprojektowane są w celu zapewnienia wymiany pomysłów pomiędzy zespołami, co postrzegane jest jako infrastruktura pomocna w wymianie informacji, a nie jako wynik cięcia kosztów, zaś powierzchnia biura nie jest wykorzystywana jako symbol statusu w organizacjach.

Równie częstą praktyką jest postrzeganie współpracy z konkurentami jako dobry sposób na drodze do wzrostu sektora, w którym działają przedsiębiorstwa. W czterech przedsiębiorstwach zarówno na poziomie najwyższym, jak i przeciętnym zidentyfikowano praktykę pomagającą w bardziej kreatywnym myśleniu (niektóre spotkania są celowo niestrukturalizowane). W podobnej liczbie organizacji rozważane są wszystkie ciekawe pomysły bez względu na to, kto je zgłosił. W przypadku dwóch przedsiębiorstw rozważane są i te pomysły, które mogłyby się wydawać zwariowane czy nawet nierealne.

UCZENIE SIĘ

Jedną z najczęściej stosowanych praktyk w ramach procesu uczenia się jest organizowanie spotkań zamykających projekty, w celu przedyskutowania w ramach zespołu projektowego popełnionych błędów i przeanalizowania tego, co mogłoby być zrobione lepiej. Przedsiębiorstwa deklarują, że podobne spotkania analityczne towarzyszą pracom uwieńczonym sukcesami. Pozostałe badane praktyki w ramach tego procesu cieszyły się równie wysoką popularnością. Pięć, spośród dziesięciu przedsiębiorstw z tej grupy, określało swoich pracowników jako innowacyjnych, charakteryzujących się naturalną ciekawością; w czterech innych przedsiębiorstwach praktyka ta miała miejsce na poziomie przeciętnym. Taka sama częstotliwość, występuje w odniesieniu do praktyki pozyskiwania informacji zwrotnej od klientów oraz praktyki akceptacji popełnianych przez pracowników błędów, traktowanej w formie okazji do nauki – w tych przedsiębiorstwach ludzie nie boją przyznawać się do swoich potknięć i porażek. Kolejne pięć przedsiębiorstw deklaruje, że przed przystąpieniem do rozwiązania problemu, rozważa jego pełny kontekst, a nie tylko jego „polityczne” uwarunkowania; w czterech innych przedsiębiorstwach praktyka ta miała miejsce na poziomie przeciętnym.

Taka sama częstotliwość, występuje w odniesieniu do praktyki wspierania działań grupowych, promujących wzajemną naukę oraz zastanawiania się podczas zebrań pracowniczych nad wiedzą zdobytą w czasie wykonywania pracy. Badania pokazały, że w praktyce przedsiębiorstw takie narzędzia wzbogacające myślenie, jak gry zespołowe i symulacje są bardzo rzadko stosowane. Natomiast jeśli chodzi o prowadzenie systemu planowania w formie tworzenia scenariuszy pomagających w określaniu zachowań w różnych trudnych sytuacjach, to zainteresowanie tą praktyką zidentyfikowano jedynie wśród praktyk realizowanych na poziomie przeciętnym.

WSPIERANIE WIEDZY

Proces wspierania zarządzania wiedzą realizowany jest na nieco niższym poziomie. Większość przedsiębiorstw deklaruwała realizację poszczególnych praktyk na poziomie przeciętnym. Tylko w kilku przypadkach, praktyki realizowane były na poziomie wyższym. Taka sytuacja dotyczy w szczególności praktyki wzmacniania elektronicznej komunikacji poprzez utrzymywanie kontaktów interpersonalnych. Nieco mniej przedsiębiorstw deklaruje, że kontakty te wykorzystywane są do przekazywania trudnej do artikulacji wiedzy. W czterech organizacjach pracownicy wypowiadają się co do przyszłości przedsiębiorstwa oraz dzielą się między sobą pomysłami i doświadczeniami. W kolejnych czterech organizacjach podejmuje się działania nakierowane na znoszenie barier transferu wiedzy, dlatego też ludzie dzielący się wiedzą znani są publicznie w całej organizacji. W przedsiębiorstwach wspiera się wymianę informacji pomiędzy ludźmi z tradycyjnych jednostek i grup funkcjonalnych. Inną praktyką jest intuicyjne organizowanie baz wiedzy (elektronicznych i fizycznych przechowalni) po to, by ułatwiać poszukiwania wiedzy i jednocześnie kreować wiedzę organizacyjną. Inną praktyką ułatwiającą proces transferu wiedzy jest przydzielanie pracownikom ról formalnych, takich jak: zarządzający wiedzą lub koordynator, jednakże praktyka ta stosowana jest rzadko. Równie rzadką praktyką jest formalne przydzielanie pracownikom czasu na dzielenie się wiedzą.

SZACOWANIE WIEDZY

Proces szacowania wiedzy ma najsłabszą reprezentację dla praktyk realizowanych na poziomie silnym. Najwięcej przedsiębiorstw (sześć) wskazało, że wiedza jest dla nich aktywem bazowym (podstawowym). Praktyki wskazane przez dwa przedsiębiorstwa dotyczyły możliwości połączenia wiedzy organizacyjnej z mierzalnymi wynikami pracy oraz publikowania wewnętrznych dokumentów informujących o tym, jak przedsiębiorstwa zarządzają wiedzą. Można powiedzieć, że pozostałe praktyki z procesu szacowania wiedzy są marginalizowane, gdyż realizowane są jedynie przez nieliczne przedsiębiorstwa i to w dodatku na poziomie przeciętnym.

Najwięcej, bo sześć wskazań, przypadło praktyce zarządzania wiedzą bez nazywania tego w taki formalny sposób i publikowania zewnętrznych dokumentów informujących o tym, jak przedsiębiorstwo zarządza wiedzą. Tylko cztery organizacje są w posiadaniu schematów umożliwiających połączenie działań związanych z inicjatywami zarządzania wiedzą z wynikami strategicznymi. Także jedynie w przypadku czterech przedsiębiorstw, ocena aktywów bazujących na wiedzy jest częścią oceny wyników całej organizacji. W przypadku trzech innych organizacji, oceny tego rodzaju były wykorzystywane w analizie pojawiających się inicjatyw zarządzania

wiedzą. Jedynie w dwóch przedsiębiorstwach spotkano się z praktyką dokonywania pomiarów wiedzy, a także wypróbowywania różnych sposobów pomiaru aktywów bazujących na wiedzy i tworzących ją procesów.

BUDOWANIE WIEDZY

Budowanie wiedzy w badanych przedsiębiorstwach jest realizowane na zadawalającym poziomie. Sześć spośród dziecięciu przedsiębiorstw postrzega swoje produkty jako posiadające zarówno materialne, jak i niematerialne (bazujące na wiedzy) wymiary. Być może właśnie dlatego proces rozwoju produktów jasno zakłada angażowanie klientów firmy. Przedsiębiorstwa traktują swoich pracowników realizujących główne procesy jako aktywa, a nie jako koszty. Równie częstą praktyką jest zastanawianie się w sposób już zrutynizowany nad tym, jak można zastosować i rozwinąć wiedzę organizacyjną w innych obszarach działalności. Praktykę wzmacnia wykorzystywanie systemów informatycznych, łączących pracowników ze źródłami informacji pomocnymi w pracy. Prawie połowa przedsiębiorstw realizujących model rozwoju kapitału ludzkiego wchodzi w strategiczne związki z innymi organizacjami, w celu tworzenia innowacyjnych produktów.

Dużą innowacyjność i zaangażowanie na rzecz tworzenia nowych produktów wykazują pracownicy, którzy nie są do tego formalnie zobowiązani, tzn. nie pracują w działach marketingu, badań i rozwoju itp. Pozostałe badane praktyki nie są już tak popularne jak opisane powyżej. Formalna polityka, zapewniająca transfer technologii i pomysłów pomiędzy dywizjami i zespołami występowała jedynie w przypadku trzech przedsiębiorstw. Zaś takie praktyki, jak zachęcanie do współpracy pracowników w wieku emerytalnym, posiadających kluczowe umiejętności z punktu widzenia realizacji misji firmy oraz nakładanie obowiązku na kierowników umieszczania inicjatyw związanych z zarządzaniem informacjami / wiedzą w biznesplanach zidentyfikowano jedynie w przypadku jednego przedsiębiorstwa.

POZBYWANIE SIĘ WIEDZY

Praktyki z procesu pozbywania się wiedzy były częściej realizowane na poziomie przeciętnym. Na poziomie silnym, najliczniej realizowana była praktyka regularnych przeglądów działań związanych z promowaniem pracowników (awansowaniem), w celu upewnienia się, czy przedsiębiorstwo nie naraża się na ryzyko utraty ludzi z wiedzą dla niej strategicznie ważną. Nieco mniej licznie występującą praktyką było zgłaszanie przez zespoły projektowe możliwości wykonania pracy przy zaangażowaniu mniejszej liczby pracowników (chodzi tu o zapewnienie wyższej jakości działań, a nie o redukcję etatów).

Tendencja do szukania wyższej jakości działań widoczna jest także w praktykach wchodzenia w alianse z organizacjami mającymi umiejętności uzupełniające, wykorzystywane jako alternatywne działanie w stosunku do robienia wszystkiego własnymi siłami. Kolejną tego rodzaju praktyką jest kupowanie umiejętności i ekspertyz na zewnątrz organizacji w sytuacji, gdy nie dotyczą one jej kluczowych kompetencji. Dość niepokojące jest, że jedynie trzy przedsiębiorstwa sprawdzają, czy planowany do zwolnienia pracownik, z punktu widzenia posiadanych przez niego umiejętności i wiedzy, może być przydatny w innym miejscu przedsiębiorstwa. Podobna sytuacja występuje w przypadku pozbywania się całych jednostek organizacyjnych. Tylko nieliczne przedsiębiorstwa podejmują tego rodzaju decyzje w oparciu o strategiczną ważność aktywów opartych na wiedzy, ulokowanych w danej jednostce jak i o prognozy finansowe.

Najrzadziej spotykane praktyki z obszaru pozbywania się wiedzy dotyczą m.in. planowego i przemyślanego sposobu wyprzedawania wiedzy. Tylko jedno przedsiębiorstwo deklarowało pełną świadomość poziomu wiedzy przypisanej do wyprzedawanych aktywów niematerialnych. Badane przedsiębiorstwa nie prowadziły rutynowej oceny ważności wiedzy, w którą inwestują, co świadczyć może o tym, że przedsiębiorstwa ponoszą równie duże nakłady na wiedzę strategicznie ważną, jak i na wiedzę mało znaczącą dla organizacji.

Przedsiębiorstwa zarządzające zasobami ludzkimi w oparciu o model rozwoju kapitału ludzkiego skupiają się głównie na wymiarze operacyjno-taktycznym zarządzania wiedzą, kładąc główny nacisk na praktyki składające się na proces pozyskiwania, wykorzystywania wiedzy, uczenia się i wspierania wiedzy. Tym samym znacznie mniejsza koncentracja dotyczy procesów szacowania, budowania i pozbywania się wiedzy. Ponad połowa realizowanych praktyk zarządzania wiedzą dotyczyła właśnie wymiaru operacyjno-taktycznego.

3. MODEL ROZWOJU KAPITAŁU LUDZKIEGO / KREOWANIA ALIANSÓW W OBSZARZE KAPITAŁU LUDZKIEGO

POZYSKIWANIE WIEDZY

Przedsiębiorstwa realizujące model rozwoju kapitału ludzkiego / kreowania aliansów w obszarze kapitału ludzkiego, w procesie pozyskiwania wiedzy skupiają się głównie na tym, aby istniejące zespoły specjalistów były łatwe do zidentyfikowania dla poszczególnych pracowników i aby pracownicy wiedzieli, gdzie się mają udać po specyficzne informacje. Spójna w tym zakresie jest kolejna dość częsta praktyka wyznaczania pracowników do identyfikowania, zbierania, klasyfikowania, pod-

sumowywania i dystrybuowania informacji / danych, służących do budowania organizacyjnej wiedzy. Zgłaszane przez pracowników zapotrzebowanie na informacje jest jasno formułowane i łatwe do zrozumienia przez innych.

Dość popularną praktyką w tym obszarze zarządzania wiedzą są szkolenia dotyczące poprawy jakości i efektywności pracy. Pozostałe praktyki realizowane były rzadko, najczęściej przedsiębiorstw osiągało w ich realizacji poziom przeciętny aniżeli silny. Stan ten dotyczy praktyki przydzielania zasobów ekspertom i grupom pracowników, którzy chcą poprawić zarządzanie wiedzą w organizacji. W przeciwieństwie do działających zespołów specjalistów, poszczególni eksperci raczej nie pełnią kluczowej roli w identyfikowaniu informacji kluczowych dla innych pracowników. Rolę kluczową eksperci pełnili tylko w dwóch przedsiębiorstwach. Na poziomie przeciętnym praktyka ta realizowana była w czterech organizacjach.

Nie najlepsza jest także wśród tych przedsiębiorstw dostępność pracowników do informacji. Jedynie w przypadku dwóch przedsiębiorstw dostępność ta jest dobra i ludzie wiedzą, w jakich miejscach i bazach danych mają poszukiwać informacji. Jedynie w dwóch organizacjach pracownicy żądają informacji tylko wtedy, gdy jest ona im rzeczywiście potrzebna. Zaniedbywaną praktyką jest wyposażanie elektronicznych i fizycznych baz wiedzy w aktualne i kluczowe informacje, pomocne w realizacji szerokiego zakresu ważnych zadań. W przedsiębiorstwach tych pracownicy nie dokumentują i nie dzielą się pomiędzy sobą specjalistycznymi informacjami.

WYKORZYSTYWANIE WIEDZY

Zdaniem respondentów tej grupy przedsiębiorstw, struktury organizacyjne, a szczególnie hierarchia, nie przeszkadzają pracownikom w docieraniu do informacji, których potrzebują. Taka sytuacja występuje we wszystkich przedsiębiorstwach – zatem można stwierdzić, że badane organizacje przywiązują dużą wagę do znoszenia wewnętrznych, podstawowych barier w dostępie do wiedzy. Jedynie w trzech przypadkach można spotkać się z takim zaprojektowaniem pomieszczeń pracy, aby zapewniało to wymianę pomysłów pomiędzy zespołami. Takie pomieszczenia postrzegane są przez pracowników jako infrastruktura pomocna w wymianie informacji. Organizacje otwarte są na wykorzystywanie wiedzy pochodzącej od klientów i dostawców oraz od swoich pracowników. Częsta współpraca z klientami i dostawcami przedsiębiorstwa inicjowana jest w celu doskonalenia swoich produktów.

W przedsiębiorstwach występuje klimat do otwartego zgłaszania przez pracowników pomysłów na usprawnienie pracy. Rozważane są wszystkie ciekawe pomysły, bez względu na to, kto jest ich autorem, zaś najlepsze z nich są wspierane przez organizacje. Podobne podejście występuje w przypadku rozwiązywania problemów

organizacyjnych. W organizacjach brane są pod uwagę także i te pomysły, które mogłyby wydawać się zwariowane i nierealne. W połowie przedsiębiorstw stosowana jest praktyka wspierania w dopracowaniu / rozwijaniu wszelkich dobrych pomysłów zgłaszanych przez pracowników. Otwartość i elastyczność przedsiębiorstw wyraża się także w nastawieniu na kreatywne myślenie podczas organizowanych spotkań, które celowo nie są strukturalizowane. Przedsiębiorstwa postrzegają się jako organizacje elastyczne. Jako potwierdzenie można podać praktykę współpracy z konkurentami, podejmowaną w celu rozwijania sektora, w którym organizacje te działają.

UCZENIE SIĘ

Najczęściej realizowaną praktyką w ramach procesu uczenia się jest rozważanie pełnego kontekstu rozwiązywanego problemu (nie tylko jego politycznych uwarunkowań). W przedsiębiorstwach realizowana jest zasada uczenia się na błędach. W trzech przedsiębiorstwach spotkano się z podejściem do popełnianych błędów jako okazji do uczenia się, w związku z tym w tych organizacjach ludzie nie boją przyznawać się do potknięć i porażek. To podejście przejawia się także w momencie ukończenia projektu, kiedy to zespół spotyka się, w celu przedyskutowania popełnionych błędów i zastanowienia się, co mogłoby być zrobione lepiej. Taka sama praktyka stosowana jest w odniesieniu do sukcesów, które są szczegółowo analizowane.

Dyskusje toczą się także w obrębie wiedzy zdobytej w czasie wykonywania pracy. W trzech przedsiębiorstwach jest to już utrwalona praktyka. Proces uczenia się ukierunkowany jest także na pozyskiwanie informacji zwrotnej od klientów; taka praktyka jest bardzo powszechna jedynie w dwóch przedsiębiorstwach, w pozostałych trzech jest rzadziej stosowana. W organizacjach spotkać się można z praktyką wspierania działań grupowych promujących wzajemną naukę. Jedynie dwie organizacje stwierdziły, że ich pracownicy charakteryzują się naturalną ciekawością i innowacyjnością w pracy. Rzadkością w badanych przedsiębiorstwach jest oparcie systemu planowania na tworzeniu scenariuszy pomagających myśleć, jak zachowywać się w różnych sytuacjach oraz używania gier zespołowych i symulacji w celu wzbogacenia myślenia. Praktyki te realizowane są na poziomie przeciętnym.

WSPIERANIE WIEDZY

W ramach tego procesu zarządzania wiedzą intensywność działań przedsiębiorstw jest nie duża. W badaniach nie stwierdzono licznego zainteresowania przedsiębiorstw poszczególnymi praktykami. Zainteresowanie to zazwyczaj rozkładało się

po połowie pomiędzy organizacje bardzo zaangażowane w poszczególne praktyki z zakresu wspierania rozwoju wiedzy i organizacje, które te praktyki realizują jedynie na poziomie przeciętnym. We wszystkich przedsiębiorstwach realizujących model rozwoju kapitału ludzkiego / kreowania aliansów w obszarze kapitału ludzkiego, ludzie, którzy dzielą się wiedzą, znani są publicznie w całej organizacji. Także dużym i szerokim zainteresowaniem organizacji cieszy się praktyka wzmacniania elektronicznej komunikacji kontaktami interpersonalnymi. Kontakty te są wykorzystywane głównie do przekazywania trudnej do artykulacji wiedzy.

Organizacje podejmują działania ukierunkowane na likwidację barier transferu wiedzy. Wspomagając proces transferu wiedzy, prawie połowa przedsiębiorstw przydziela swoim pracownikom formalne role zarządzających wiedzą lub koordynatorów. Nieco mniej popularna jest praktyka wypowiadania się pracowników, co do przyszłości pomysłów i doświadczeń, którymi dzielą się z innymi. Pozostałe praktyki realizowane były w większości przypadków jedynie na poziomie przeciętnym. Mało popularną praktyką jest przydzielanie przez organizacje czasu na dzielenie się przez pracowników wiedzą. Sytuacja ta dotyczy m.in.: wspierania wymiany informacji pomiędzy ludźmi z tradycyjnych jednostek i grup funkcjonalnych w celu promowania transferu wiedzy i zorganizowania w sposób intuicyjny, miejsc przechowywania wiedzy, co ułatwia pracownikom wnoszenie wkładu do kreowania wiedzy organizacyjnej.

SZACOWANIE WIEDZY

Przedsiębiorstwa realizujące model rozwoju kapitału ludzkiego / kreowania aliansów w obszarze kapitału ludzkiego, nie wykazują dużego zainteresowania sprawami szacowania swojej organizacyjnej wiedzy. Praktyki z tego zakresu realizowane są raczej na poziomie przeciętnym. Najintensywniej realizowana jest praktyka uznania wiedzy jako bazowego aktywu organizacji. Duże zainteresowanie tą praktyką wykazywały jedynie dwie organizacje. Podobnie nieliczne, były praktyki przekazywania członkom zespołów wyników oceny zarządzania wiedzą i ich rezultatów, pomocnych w analizie podejmowanych przez nich inicjatyw.

Innymi praktykami realizowanymi z dużym natężeniem, ale przez nieliczne przedsiębiorstwa jest umiejętność łączenia wiedzy organizacyjnej z mierzalnymi wynikami pracy oraz publikowanie dokumentów informujących o tym, jak przedsiębiorstwo zarządza wiedzą. Pozostałe badane praktyki realizowane były jedynie na poziomie przeciętnym. Można spodziewać się, że wkrótce i one będą realizowane z większym nasileniem. Wskazywać to może fakt, że praktyki te realizowane są przez większość lub połowę przedsiębiorstw realizujących model hybrydowy rozwoju kapitału ludzkiego / kreowania aliansów w obszarze kapitału ludzkiego. Na

tym poziomie zaawansowania praktyk szacowania wiedzy, najliczniej realizowana jest praktyka dokonywania pomiaru wiedzy. Jedynie w dwóch przedsiębiorstwach spotkać się można z eksperymentowaniem różnych sposobów pomiaru aktywów bazujących na wiedzy i procesów ją tworzących. W dalszej kolejności, ze względu na liczebność przedsiębiorstw, w których te praktyki są realizowane, jest opracowywanie schematów łączących działania związane z inicjatywami wiedзовymi ze strategicznymi wynikami.

W połowie przedsiębiorstw tej grupy zarządzanie wiedzą praktykowane jest od lat, tyle tylko, że nikt tego tak nie nazywał. Także połowa przedsiębiorstw stosuje zasadę uwzględniania przy ocenianiu wyników całej organizacji, oceny aktywów bazujących na wiedzy. Również w przypadku trzech przedsiębiorstw mamy do czynienia z publikowaniem wewnętrznych dokumentów informujących o tym jak organizacja zarządza wiedzą.

BUDOWANIE WIEDZY

W ramach procesu budowania wiedzy, największą aktywność organizacji odnotowano w zakresie włączania klientów przedsiębiorstw do procesu rozwoju produktów. Wszystkie przedsiębiorstwa tej grupy postrzegają swoje produkty jako posiadające zarówno materialne, jak i niematerialne (bazujące na wiedzy) wymiary. Być może takie podejście powoduje, że organizacje traktują swoich pracowników realizujących główne procesy jako aktywa, a nie jako koszty. Także dość duże zainteresowanie wykazują przedsiębiorstwa systemami informatycznymi, łączącymi ich pracowników z różnymi źródłami informacji pomocnych w pracy. Połowa przedsiębiorstw z tej grupy praktykuje rutynowe zadawanie sobie pytań o możliwości zastosowania i rozwinięcia ich wiedzy w innych obszarach. Ukierunkowanie przedsiębiorstw na rozwój, zauważyć można we wzrastającej liczbie zawieranych związków strategicznych z innymi firmami, w celu tworzenia innowacji produktowych. Ponadto, połowa przedsiębiorstw deklaruje, że posiada na swoim koncie sukcesy dotyczące nowych pomysłów produktowych, stworzonych przez pracowników, którzy formalnie nie mają tego w zakresie swoich obowiązków. Ostatnią praktyką na wysokim poziomie realizacji jest zachęcanie do kontynuowania pracy personelu w wieku emerytalnym, który identyfikowany jest jako posiadający kluczowe umiejętności z punktu widzenia realizacji misji przedsiębiorstwa. Pozostałe dwie praktyki badane w tym procesie zarządzania wiedzą realizowane były jedynie na poziomie przeciętnym.

Zainteresowanie przedsiębiorstw tymi praktykami było dość liczne. W przypadku sześciu przedsiębiorstw, dyrekcja wymaga od wszystkich kierowników umieszczania inicjatyw związanych z zarządzaniem informacjami / wiedzą w biznespla-

nach, a w przypadku połowy, w przedsiębiorstwach funkcjonuje polityka zapewniająca transfer technologii i pomysłów pomiędzy dywizjami i zespołami.

POZBYWANIE SIĘ WIEDZY

Proces pozbywania się wiedzy, na poziomie intensywnym, realizowany jest przez małą liczbę przedsiębiorstw. Najbardziej popularnymi praktykami są: zawieranie aliansów z organizacjami mającymi umiejętności uzupełniające w stosunku do umiejętności danej organizacji, traktowanych jako alternatywa wykonywania wszystkiego własnymi siłami i świadomość poziomu wiedzy związanej z wyprzedzanymi aktywami niematerialnymi. Jedynie w przypadku dwóch organizacji wyprzedzanie wiedzy odbywa się w sposób planowy i przemyślany. Podobna praktyka dotyczy sprawdzania możliwości wykorzystania umiejętności i wiedzy posiadanej przez pracowników, którzy mają być zwolnieni. Jedynie w połowie organizacji sprawdzane są możliwości wykorzystania tychże zasobów w innych obszarach.

Rzadkością jest, aby decyzje o pozbywaniu się jednostek organizacyjnych podejmowane były zarówno w oparciu o strategiczną wartość aktywów opartych na wiedzy, jak i o prognozy finansowe. W przypadku dwóch przedsiębiorstw stosowana jest praktyka przedstawiania przez zespoły pracownicze sposobów na takie zorganizowanie pracy, które umożliwiają zmniejszenie liczby potrzebnych pracowników, przy czym akcentowane jest tu zwiększenie efektywności pracy, a nie redukcja etatów. W zakresie kupowania ekspertyz i umiejętności na zewnątrz organizacji takich, które nie dotyczą ich kluczowych kompetencji, praktyki takie stosują jedynie dwa przedsiębiorstwa. Przejawianie troski o wiedzę strategicznie ważną nie jest domeną tych przedsiębiorstw. Zaledwie jedna z nich rutynowo ocenia, czy nie wspiera mało znaczącej strategicznie wiedzy, która jest tak kosztowna jak ta, o krytycznym znaczeniu strategicznym. Podobna sytuacja dotyczy regularnych przeglądów praktyk promowania pracowników, w celu upewnienia się, czy organizacja nie traci ludzi posiadających strategicznie ważną dla niej wiedzę.

Przedsiębiorstwa zarządzające zasobami ludzkimi w ramach hybrydowego modelu rozwoju kapitału ludzkiego / kreowania aliansów w obszarze kapitału ludzkiego, podobnie jak przedsiębiorstwa realizujące model rozwoju kapitału ludzkiego, skupiają się głównie na wymiarze operacyjno-taktycznym zarządzania wiedzą. Kładą one nacisk na praktyki składające się na proces pozyskiwania, wykorzystywania wiedzy, uczenia się i wspierania wiedzy. Znacznie mniejsze zaangażowanie dotyczy realizacji procesów szacowania, budowania i pozbywania się wiedzy. Przeszło połowa realizowanych praktyk zarządzania wiedzą dotyczyła właśnie wymiaru operacyjno-taktycznego.

4. MODEL ROZWOJU / NABYWANIA KAPITAŁU LUDZKIEGO

POZYSKIWANIE WIEDZY

Proces pozyskiwania wiedzy nie należy do procesów realizowanych przez przedsiębiorstwa z dużym zaangażowaniem i nasileniem. Zaledwie trzy praktyki z tego zakresu zajmowały istotne znaczenie, pozostałe zaś realizowane były raczej z mniejszym zaangażowaniem, osiągając jedynie poziom przeciętny. Do grupy praktyk realizowanych na poziomie silnym zaliczono:

- rutynowe dokumentowanie i dzielenie się specjalistycznymi informacjami przez poszczególnych pracowników i zespoły pracownicze,
- przydzielanie zasobów ekspertom, grupom pracowników, którzy chcą poprawić zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie,
- łatwość zidentyfikowania specjalistów – wiadomo, gdzie udać się po specyficzne informacje.

Żadna z powyższych praktyk nie była realizowana przez oba przedsiębiorstwa. Spośród pozostałych praktyk, realizowanych w większości na poziomie przeciętnym, trzy z nich zidentyfikowano w obu przedsiębiorstwach, a sześć w przypadkach pojedynczych. Praktyki realizowane przez obie organizacje to:

- organizacja szkoleń ukierunkowanych na sposoby poprawy jakości i efektywności pracy,
- wyznaczenie pracowników do identyfikacji, zbierania, klasyfikacji, podsumowywania i dystrybuowania informacji / danych, na podstawie których budowana jest wiedza organizacyjna,
- aktualizowanie informacji znajdujących się zarówno w elektronicznych, jak i fizycznych bazach danych – informacji kluczowych, pomocnych w realizacji szerokiego zakresu ważnych zadań.

WYKORZYSTYWANIE WIEDZY

Ten proces zarządzania wiedzą przedstawia się znacznie lepiej aniżeli pozyskiwanie wiedzy. Wszystkie praktyki uzyskały co najmniej po jednym wskazaniu, jako te, które realizowane są na poziomie silnym. Nieliczne, wskazane zostały przez obie organizacje. Dwa przedsiębiorstwa, realizujące ten model zarządzania zasobami ludzkimi, przywiązują szczególną uwagę do współpracy z dostawcami i / lub klientami, w celu doskonalenia produktów i usług. Przedsiębiorstwa te rozważają wszystkie ciekawe pomysły pracowników, bez względu na to, przez kogo zostały zgłoszone. Pracownicy tych przedsiębiorstw postrzegają je jako organizacje ela-

styczne, otwarte na zmiany. Wiele spośród badanych praktyk wykorzystywania wiedzy realizowanych jest na nieco mniejszym poziomie zaangażowania. Do nich zaliczają się:

- rozważanie pomysłów, które mogłyby być uznane za nierealne lub zwariowane,
- wspieranie w dopracowaniu / rozwoju dobrych pomysłów,
- celowe niestrukturalizowanie niektórych spotkań – co pomaga w bardziej kreatywnym myśleniu,
- postrzeganie współpracy z konkurentami jako dobrego sposobu na osiągnięcie wzrostu sektora.

Jedno z przedsiębiorstw deklaruje, że jego struktury, a szczególnie hierarchia kierownicza, nie przeszkadzają pracownikom w docieraniu do informacji, których potrzebują.

UCZENIE SIĘ

Przedsiębiorstwa realizujące model rozwoju / nabywania kapitału ludzkiego nie wykazują dużej aktywności w obszarze procesu uczenia się. Na poziomie silnym, jedynie dwie praktyki realizowane były przez dwa przedsiębiorstwa. Sytuacja ta dotyczy praktyki rozważania pełnego kontekstu problemu, a nie tylko jego politycznych uwarunkowań i włączenia do procesu nabywania wiedzy praktyki uzyskiwania informacji zwrotnych od klientów. Inne zidentyfikowane praktyki, którym poświęcano dużo uwagi wskazane były jedynie przez pojedyncze przedsiębiorstwa. Jedno wskazanie dotyczyło praktyki analizowania odniesionych sukcesów przedsiębiorstwa, drugie zaś tego, że pracownicy organizacji charakteryzują się naturalną ciekawością i innowacyjnością w pracy.

Znacznie mniejszym zainteresowaniem przedsiębiorstw cieszyło się osiem pozostałych praktyk procesu uczenia się. W przypadku dwóch organizacji stwierdzono wspieranie działań grupowych promujących wzajemną naukę. Ponadto, oprócz już wymienionych praktyk, także i tych realizowanych z dużą intensywnością, zidentyfikowano następujące pojedyncze przypadki stosowania następujących praktyk:

- używanie gier zespołowych i symulacji,
- zastanawianie się nad wiedzą zdobytą podczas wykonywania pracy (częste, wspólne dyskusje),
- analizowanie błędów popełnionych podczas realizacji projektu,
- oparcie systemu planowania na tworzeniu scenariuszy, które pomagają myśleć jak zachować się w różnych sytuacjach,
- postrzeganie błędów jako okazji do nauki.

WSPIERANIE WIEDZY

W ramach tego procesu zidentyfikowano siedem praktyk realizowanych z dużą intensywnością, a tylko jedna z nich realizowana była w przypadku obu przedsiębiorstw. Praktyką tą była możliwość wypowiedzania się pracowników organizacji, co do przyszłości pomysłów i doświadczeń, którymi dzielą się z innymi. Wśród pozostałych, wskazanych jako te realizowane na poziomie silnym, znalazły się następujące praktyki:

- przydzielanie pracownikom ról formalnych, takich jak: zarządzający wiedzą lub koordynator,
- wzmacnianie elektronicznej komunikacji kontaktami interpersonalnymi,
- wspieranie wymiany informacji pomiędzy ludźmi z tradycyjnych jednostek i grup funkcjonalnych w celu promowania transferu wiedzy,
- wykorzystywanie kontaktów interpersonalnych do przekazywania trudnej do artikulacji wiedzy,
- nakierowanie działań na znoszenie barier transferu wiedzy.

Ważne jest także, że ludzie dzielący się wiedzą w tych przedsiębiorstwach znani są publicznie w całej organizacji.

Wśród innych praktyk, realizowanych z mniejszym zaangażowaniem znalazły się:

- uznanie przez organizację dzielenia się wiedzą, co miało wyraz w formalnym przydzielaniu pracownikom czasu niezbędnego do realizacji tego procesu,
- powiązanie procesu zapisywania / wnoszenia wkładu do zasobów wiedzy organizacji z wykonywaniem codziennej pracy (możliwość i zapis pomysłów, rozwiązań i udostępnianie ich innym),
- intuicyjny sposób zorganizowania miejsc, w których przechowywana jest wiedza, w celu ułatwienia pracownikom wnoszenia wkładu do kreowania wiedzy organizacyjnej – co zidentyfikowane było w przypadku obu przedsiębiorstw.

SZACOWANIE WIEDZY

Proces szacowania wiedzy wypadł wśród tych przedsiębiorstw dość przeciętnie. Na wysokim poziomie realizacji zidentyfikowano pięć praktyk, a na poziomie przeciętnym – jedynie trzy praktyki, przy czym żadna z praktyk nie była realizowana przez obie organizacje – zatem zarówno na poziomie silnej, jak i przeciętnej realizacji znalazły się odmienne praktyki. Na poziomie silnym zidentyfikowano:

- publiczne uznanie, że wiedza jest bazowym aktywem przedsiębiorstwa,
- przeprowadzanie pomiaru wiedzy,

- posługiwanie się schematem łączącym działania związane z inicjatywami wiedзовymi ze strategicznymi wynikami,
- publikowanie dokumentów informujących o tym, jak organizacja zarządza wiedzą,
- eksperymentowanie różnych sposobów pomiaru aktywów bazujących na wiedzy i procesów ją tworzących.

Do praktyk realizowanych na poziomie przeciętnym zaliczono możliwość połączenia organizacyjnej wiedzy z mierzalnymi wynikami pracy, uwzględnienie oceny aktywów bazujących na wiedzy przy ocenie wyników całej organizacji oraz publikowanie wewnętrznych dokumentów informujących o tym, jak przedsiębiorstwo zarządza wiedzą.

BUDOWANIE WIEDZY

Budowanie wiedzy jest jednym z lepiej realizowanych przez przedsiębiorstwa procesów zarządzania wiedzą. Wśród praktyk silnie realizowanych znalazło się siedem, a trzy z nich wskazane były przez dwie organizacje. W obu przedsiębiorstwach spotkano się z:

- zastanawianiem się nad sposobem zastosowania i rozwinięcia organizacyjnej wiedzy w innych obszarach działalności przedsiębiorstw,
- włączaniem klientów do procesu rozwoju produktów,
- osiąganiem sukcesów w zakresie realizacji pomysłów produktowych, pracowników niepracujących w działach marketingu, badań i rozwoju itp.

Następujące praktyki, spośród tych silnie realizowanych, wskazane już w pojedynczych przypadkach, to:

- dostępność do źródeł informacji pomocnych w wykonywaniu pracy, zapewniona dzięki systemom informatycznym,
- traktowanie pracowników realizujących główne procesy przedsiębiorstwa jako aktywa, a nie koszty,
- zwiększanie liczby zawieranych związków strategicznych z innymi firmami, w celu tworzenia innowacji produktowych,
- postrzeganie swoich produktów w wymiarach materialnym i niematerialnym.

Przedsiębiorstwa realizują jeszcze jedną praktykę, jednakże nie osiągają jeszcze wysokiego poziomu w zakresie jej realizacji. Najwyższe kierownictwo obu przedsiębiorstw wymaga od wszystkich kierowników umieszczania inicjatyw związanych z zarządzaniem informacjami / wiedzą w biznesplanach.

POZBYWANIE SIĘ WIEDZY

W tym procesie zaledwie trzy praktyki realizowane są z dużą intensywnością:

- podejmowanie decyzji dotyczących pozbywania się jednostek organizacyjnych w oparciu o strategiczną ważność aktywów opartych na wiedzy, jak i prognozy finansowe,
- przedstawianie nowych sposobów pracy, dających możliwości zmniejszenia ilości pracowników (w kontekście wyższej jakości działań, a nie zwolnienia pracowników),
- badanie możliwości wykorzystania umiejętności i wiedzy zwalnianych pracowników w innych obszarach.

Większość badanych praktyk realizowana jest przez przedsiębiorstwa na poziomie przeciętnym. Do grupy tej, oprócz jeszcze niewymienionych, należy zaliczyć następujące praktyki:

- planowy i przemyślany sposób wyprzedawania wiedzy,
- zawieranie aliansów z organizacjami mającymi umiejętności uzupełniające dla danej organizacji, jako alternatywne działanie w stosunku do robienia wszystkiego własnymi siłami,
- kupowanie umiejętności i ekspertyz na zewnątrz organizacji w momencie, gdy nie dotyczą one jej kluczowych kompetencji,
- rutynowa ocena strategicznej ważności wspieranej przez organizację wiedzy.

Przedsiębiorstwa zarządzające zasobami ludzkimi w oparciu o model hybrydowy rozwoju / nabywania kapitału ludzkiego, podobnie jak przedsiębiorstwa realizujące dwa wcześniejsze modele, koncentrują się w szczególności na wymiarze operacyjno-taktycznym zarządzania wiedzą, skupiając się na praktykach wchodzących w skład procesu pozyskiwania, wykorzystywania wiedzy, uczenia się i wspierania wiedzy. Mniejsze zaangażowanie dotyczy realizacji procesów szacowania, budowania i pozbywania się wiedzy. Ponad połowa realizowanych praktyk zarządzania wiedzą dotyczyła właśnie wymiaru operacyjno-taktycznego.

5. MODEL ROZWIJANIA / KONTRAKTOWANIA KAPITAŁU LUDZKIEGO

Jednym z najlepiej realizowanych procesów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie realizującym model rozwijania / kontraktowania kapitału ludzkiego jest pozbywanie się wiedzy. W ramach tego procesu, dziewięć praktyk realizowanych było na wysokim poziomie zaangażowania przedsiębiorstwa, zaś ostatnia z badanych praktyk realizowana była na poziomie przeciętnym. Zatem można sformułować

wniosek, że przedsiębiorstwo to interesuje się jakością wiedzy, która odchodzi z organizacji.

Drugim w kolejności procesem, realizowanym z podobnym zaangażowaniem, jest proces pozyskiwania wiedzy. Osiem praktyk z tego obszaru realizowanych jest na najwyższym poziomie. Jedynie dwie praktyki dotyczące organizowania szkoleń ukierunkowanych na podnoszenie jakości i efektywności pracy oraz praktyka rutynowego dokumentowania i dzielenia się specjalistycznymi informacjami przez poszczególnych pracowników i zespoły realizowane są przy nieco mniejszym zaangażowaniu.

Nieco słabiej wypada realizacja procesu wykorzystywania wiedzy. W tym obszarze żadna z badanych praktyk nie była lekceważona – jednakże trzy z nich osiągały jedynie poziom przeciętny w realizacji. Sytuacja ta dotyczy takich praktyk jak:

- rozważanie pomysłów, które mogłyby wydawać się z pozoru nierealnymi lub wręcz zwariowanymi,
- celowe niestrukturalizowanie spotkań, ułatwiające bardziej kreatywne myślenie,
- częsta współpraca z dostawcami i / lub klientami, w celu doskonalenia produktów i usług.

Na podobnym poziomie realizowany jest proces budowania wiedzy. Siedem spośród dziesięciu badanych praktyk osiąga bardzo wysoki poziom, dwie poziom przeciętny, a jedna jest zupełnie zaniedbywana przez przedsiębiorstwo – brak jest sukcesów związanych z aktywnością w zakresie zgłaszania nowych pomysłów produktowych przez pracowników, którzy nie mają tego w obrębie swoich obowiązków.

Znacznie słabiej wypadają pozostałe procesy zarządzania wiedzą. Z obszaru wspierania wiedzy jedynie trzy praktyki cieszą się dużą popularnością. Należą do nich:

- wspieranie wymiany informacji pomiędzy ludźmi z tradycyjnych jednostek i grup funkcjonalnych w celu promowania transferu wiedzy,
- zorganizowanie intuicyjne – tzw. przechowalni wiedzy, co pomaga pracownikom wносить ich wkład do kreowania organizacyjnej wiedzy,
- praktyka podejmowania działań ukierunkowanych na znoszenie barier transferu wiedzy.

Pozostałe praktyki realizowane są na poziomie przeciętnym, a jedna z nich jest wręcz pominięta, co oznacza, że w przedsiębiorstwie nie przydziela się formalnych ról, takich jak: zarządzający wiedzą lub koordynator, co wspomagałoby proces transferu wiedzy w organizacji.

Innym zaniedbywanym procesem jest szacowanie wiedzy. W ramach tego procesu, trzy praktyki realizowane są na zadawalającym poziomie, pięć na nieco niż-

szym, zaś dwie są całkowicie zaniedbane. Wśród tych najważniejszych praktyk znalazły się: uznanie, że wiedza jest aktywem bazowym, eksperymentowanie różnych sposobów pomiaru aktywów bazujących na wiedzy i procesów ją tworzących oraz praktykowanie zarządzania wiedzą bez nazywania tego w ten właśnie sposób. W organizacji nie publikuje się dokumentów informujących o tym, jak przedsiębiorstwo zarządza wiedzą. Nie wyraża się w sposób szczególny, uznania dla zespołów, których członkowie posiadają wyniki oceny zarządzania wiedzą i ich rezultatów, pomocnych w analizie podejmowanych w organizacji inicjatyw.

Najsłabszym procesem zarządzania wiedzą jest proces uczenia się. W ramach tego procesu, trzy praktyki realizowane są z dużą aktywnością, są to:

- rozważanie pełnego kontekstu rozwiązywanego problemu, a nie tylko jego „politycznych” uwarunkowań,
- uwzględnianie w procesie nabywania wiedzy, uzyskiwania informacji od klientów,
- postrzeganie błędów jako okazji do nauki, dzięki czemu pracownicy nie boją się do nich przyznawać.

Przedsiębiorstwo zarządzające zasobami ludzkimi w oparciu o model hybrydowy rozwoju / kontraktowania kapitału ludzkiego, wykazuje raczej równomierne zainteresowanie obydwoha wymiarami zarządzania wiedzą. Zatem uwaga przedsiębiorstwa zwrócona jest w kierunku rozwijania wszystkich procesów zarządzania wiedzą.

6. MODEL NABYWANIA KAPITAŁU LUDZKIEGO

Najbardziej rozwiniętym procesem zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie realizującym model nabywania kapitału ludzkiego jest proces uczenia się – choć i w jego przypadku nie można powiedzieć, aby był w pełni rozwinięty. Zaledwie pięć praktyk realizowanych jest na poziomie silnym. Wśród nich znalazły się:

- rozważanie pełnego kontekstu rozwiązywanego problemu, a nie tylko jego „politycznych” uwarunkowań,
- analizowanie zakończonych projektów z perspektywy popełnionych błędów,
- uwzględnianie w procesie nabywania wiedzy informacji zwrotnych od klientów,
- postrzeganie popełnionych przez pracowników błędów jako okazji do nauki,
- wykazywanie przez pracowników dużej ciekawości i innowacyjności w pracy.

Kolejne trzy praktyki realizowane były na poziomie przeciętnym, a dwie następne, tzn.: używanie gier zespołowych i symulacji oraz wspieranie działań grupowych promujących wzajemną naukę były całkowicie zaniedbywane.

Bardzo podobnie wygląda zaangażowanie przedsiębiorstwa w realizację procesu wspierania wiedzy. Spośród badanych praktyk pięć zyskuje sobie duże zainteresowanie, są to:

- wspieranie komunikacji elektronicznej kontaktami interpersonalnymi,
- umożliwienie pracownikom wypowiedzenia się co do przyszłości pomysłów i doświadczeń, którymi dzielą się z innymi,
- powiązanie procesu zapisywania / wnoszenia wkładu do zasobów organizacyjnej wiedzy z wykonywaniem codziennej pracy,
- wykorzystywanie kontaktów międzyludzkich do przekazywania trudnej do artykulacji wiedzy,
- powszechna znajomość osób dzielących się wiedzą.

W przedsiębiorstwie praktykuje się jeszcze wspieranie wymiany informacji pomiędzy ludźmi z tradycyjnych jednostek i grup funkcjonalnych w celu promowania transferu wiedzy oraz podejmowanie działań mających na celu znoszenie barier transferu wiedzy. Praktyki te nie są jednak realizowane z tak dużym zaangażowaniem i częstotliwością jak powyżej wymienione. Pozostałe praktyki wchodzące w skład procesu wspierania wiedzy są zaniedbywane przez przedsiębiorstwo.

Następnym procesem, w ramach którego przedsiębiorstwo wykazuje znaczne zaangażowanie jest proces wykorzystywania wiedzy, jednak nawet połowa z badanych praktyk nie jest realizowana na poziomie silnym. Duże zaangażowanie przedsiębiorstwo wykazuje jedynie w stosunku do następujących praktyk:

- dostosowanie struktur, a w szczególności hierarchii, tak aby nie przeszkadzały pracownikom w docieraniu do informacji,
- uwzględnianie w procesie rozwiązywania problemów pomysłów, które z pozoru mogą wydawać się nierealne lub nawet zwariowane,
- niestrukturalizowanie niektórych spotkań, w celu wsparcia bardziej kreatywnego myślenia.

Do praktyk, w realizację których przedsiębiorstwo angażuje się już w mniejszym stopniu należy zaliczyć:

- współpracę z konkurentami, traktowaną jako dobry sposób na rozwijanie sektora,
- rozwijanie / dopracowywanie dobrych pomysłów zgłaszanych przez pracowników.

Pracownicy organizacji postrzegają ją jako elastyczną, a nie oporną na zmiany.

Jeszcze słabiej wypada proces pozbywania się wiedzy. W tym zakresie przedsiębiorstwo silnie koncentruje się jedynie na tym, aby w sytuacji zwalniania pracowników sprawdzać, czy ich wiedza i umiejętności nie mogą być użyte w innych obszarach, zaś brakujące umiejętności uzupełnia na rynku zewnętrznym. Nieco mniejsze zaangażowanie przedsiębiorstwo wykazuje w stosunku do następujących praktyk:

- podejmowanie decyzji dotyczących pozbywania się jednostek zarówno w oparciu o strategiczną ważność aktywów opartych na wiedzy, jak i prognozy finansowe,
- prowadzenie wyprzedawania wiedzy w sposób planowy i przemyślany,
- świadome wyprzedawanie aktywów niematerialnych.

Pozostałe procesy zarządzania wiedzą zajmują marginalną pozycję w przedsiębiorstwie. Dotyczy to także procesów: pozyskiwania, budowania i szacowania wiedzy. W procesie pozyskiwania wiedzy tylko jedna praktyka znajdowała duże znaczenie w przedsiębiorstwie, a odnosiła się ona do sytuacji, w których pracownicy żądają informacji, co w tym przypadku oznaczało sytuację zapotrzebowania rzeczywistego.

Zapotrzebowanie na informacje jest zazwyczaj jasno formułowane i łatwe do zrozumienia przez innych, a pracujące w organizacji zespoły specjalistów łatwe są do zidentyfikowania.

Bardzo zaniedbany jest proces budowania wiedzy. W tym zakresie przedsiębiorstwo ogranicza się jedynie do włączania swoich klientów do procesu rozwoju produktów, a ponadto deklaruje, że swoje produkty postrzega jako posiadające zarówno materialne, jak i niematerialne (bazujące na wiedzy) wymiary.

W przedsiębiorstwie tym nie dokonuje się szacowania wiedzy (żadna praktyka w tym obszarze nie osiągnęła zadowalającego poziomu realizacji).

Przedsiębiorstwo, organizujące zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o model nabywania kapitału ludzkiego, zdecydowanie silny nacisk kładzie na wymiar operacyjno-taktyczny zarządzania wiedzą. W przedsiębiorstwie tym, najlepiej rozwinięte są praktyki następujących procesów: pozyskiwania, wykorzystywania wiedzy, uczenia się i wspierania wiedzy. Jedynie nieliczne praktyki z procesu szacowania, budowania i pozbywania się wiedzy realizowane są przez organizację.

7. MODEL KREOWANIA ALIANSÓW W OBSZARZE KAPITAŁU LUDZKIEGO

Przodującym procesem zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie zarządzającym zasobami ludzkimi w oparciu o model kreowania aliansów w obszarze ludzkim jest wykorzystywanie wiedzy. Struktury tego przedsiębiorstwa, a szczególnie hierarchia nie przeszkadzają pracownikom w docieraniu do informacji, których potrzebują. Z równie silnym zaangażowaniem przedsiębiorstwo podchodzi do sprawy rozważania wszystkich zgłaszanych pomysłów, bez względu na to, kto je zgłosił. Przedsiębiorstwo zawsze wspiera w rozwijaniu wszystkich dobrych pomysłów pochodzących od pracowników, a w procesie rozwiązywania problemów, poważnie rozważane są

nawet te pomysły, które inni mogliby uznać za nierealne lub zwariowane. W przedsiębiorstwie nie praktykuje się strukturalizowania niektórych spotkań, co pomaga w bardziej kreatywnym myśleniu. Przedsiębiorstwo bardzo często podejmuje współpracę z dostawcami / klientami, aby doskonalić swoje produkty / usługi.

Mniejszą wagę przywiązuje przedsiębiorstwo do podejmowania współpracy z konkurentami, co mogłoby przyczynić się do wzrostu sektora, w którym działa organizacja. Kolejnym procesem, z punktu widzenia zaangażowania przedsiębiorstwa w jego realizację, jest proces pozyskiwania wiedzy. W ramach tego procesu zarządzania wiedzą, przedsiębiorstwo deklaruje skoncentrowanie swoich wysiłków na organizowaniu szkoleń ukierunkowanych na poprawę jakości i efektywności pracy. W organizacji wiedza dla pracowników dostępna jest w wielu miejscach i bazach danych. Łatwe do zidentyfikowania w przedsiębiorstwie są także zespoły specjalistów, dzięki czemu pracownicy wiedzą, gdzie mają udać się po specyficzne informacje. W przedsiębiorstwie pracownicy zgłaszają zapotrzebowanie na daną informację tylko wtedy, gdy jest im ona rzeczywiście niezbędna. Pozostałe spośród badanych praktyk procesu pozyskiwania wiedzy realizowane były już ze znacznie mniejszym zaangażowaniem przedsiębiorstwa.

Poziom realizacji procesu wspierania wiedzy wygląda w przedsiębiorstwie podobnie do powyższego. Organizacja silnie wspiera dzielenie się przez pracowników wiedzą, formalnie przydzielając ludziom czas do wykonywania czynności z tego zakresu. Równie ważne jest wykorzystywanie kontaktów interpersonalnych do przekazywania trudnej do artikulacji wiedzy. Są one także wykorzystywane do wspierania elektronicznej komunikacji w przedsiębiorstwie, a ludzie dzielący się wiedzą, znani są publicznie w organizacji. Nieco słabiej wypadają pozostałe praktyki, do których przedsiębiorstwo nie przywiązuje tak dużej uwagi, jak do wyżej wymienionych. Przy takim poziomie zaangażowania, przedsiębiorstwo podejmuje działania nakierowane na znoszenie barier transferu wiedzy, zaś pozostałymi praktykami są:

- ścisłe połączenie zapisywania / wnoszenia wkładu do zasobów wiedzy w organizacji z wykonywaniem codziennej pracy,
- możliwość wypowiedziania się pracowników co do przyszłości pomysłów i doświadczeń, którymi dzielą się z innymi,
- intuicyjny sposób zorganizowania przechowalni wiedzy, pomagający pracownikom wносить wkład do kreowania wiedzy organizacyjnej.

Dwie pozostałe praktyki procesu wspierania wiedzy są całkowicie zaniedbane. Nie można powiedzieć, że organizacja wspiera wymianę informacji pomiędzy ludźmi z tradycyjnych jednostek i grup funkcjonalnych, w celu promowania transferu wiedzy oraz nie praktykuje przydzielania ról formalnych, takich jak: zarządzający wiedzą lub koordynator, wspomagających proces transferu wiedzy w organizacji.

Kolejny proces, realizowany przez przedsiębiorstwo na zbliżonym poziomie do procesu poprzedniego, to proces budowania wiedzy. Przedsiębiorstwo aktywnie praktykuje analizowanie sposobów na zastosowanie i rozwijanie swojej wiedzy w innych obszarach. Przedsiębiorstwo postrzega swoje produkty jako posiadające zarówno materialne, jak i niematerialne (bazujące na wiedzy) wymiary, dlatego też w procesie ich rozwoju dużą wagę poświęca opiniom swoich klientów. Pracownicy realizujący kluczowe procesy traktowani są przez organizację jako aktywa, a nie koszty. Nieco słabiej wygląda skuteczność systemu informatycznego, łączącego pracowników ze źródłami informacji pomocnymi w pracy. Niewielkie znaczenie mają związki strategiczne z innymi firmami, w celu tworzenia innowacji produktowych. Inną, rzadko stosowaną praktyką jest zachęcanie do kontynuowania pracy pracowników, w wieku emerytalnym, którzy mają kluczowe umiejętności z punktu widzenia realizacji misji przedsiębiorstwa. Pozostałe praktyki procesu budowania wiedzy są wręcz marginalizowane.

Jeszcze słabsze zainteresowanie wykazuje przedsiębiorstwo procesem uczenia się. W tym zakresie przedsiębiorstwo skupia się głównie na pozyskiwaniu informacji zwrotnych od klientów i rozważaniu pełnego kontekstu, a nie tylko „politycznych” uwarunkowań rozwiązywanego problemu. Bardzo duże znaczenie w tym procesie odgrywają ludzie, którzy charakteryzują się naturalnymi cechami ciekawości i innowacyjności w pracy. Nieco rzadziej stosowane są spotkania analizujące wiedzę zdobytą podczas wykonywania pracy, popełnione błędy i projekty zakończone sukcesem. Popełniane przez pracowników błędy nie są otwarcie akceptowane i uznawane przez organizację jako okazja do nauki. Ponadto organizacja nie skupia się na silnym wspieraniu działań grupowych promujących wzajemną naukę pracowników.

Równie słabo funkcjonującym procesem jest pozbywanie się wiedzy. Przedsiębiorstwo koncentruje się bowiem, na zawieraniu aliansów z organizacjami mającymi umiejętności uzupełniające do umiejętności przedsiębiorstwa, co traktowane jest jako działanie alternatywne w stosunku do robienia wszystkiego własnymi siłami organizacji. Ważne jest również, że w momencie wyprzedawania aktywów niematerialnych, przedsiębiorstwo świadome jest poziomu zawartej w nich wiedzy. Całkiem inna sytuacja dotyczy pozbywania się całych jednostek organizacyjnych. Rzadko decyzje podejmowane są zarówno w oparciu o strategiczną ich ważność, jak i prognozy finansowe. Równie rzadko spotykaną praktyką jest przedstawianie przez zespoły sposobów pracy, pozwalających na zmniejszenie ilości zatrudnionych pracowników. Pozostałe pięć praktyk realizowanych było na poziomie przeciętnym.

Najbardziej zaniedbany w przedsiębiorstwie jest proces szacowania wiedzy. Najsilniejszą praktyką jest tutaj uznanie i częste podkreślanie tego, że wiedza jest

bazowym aktywem przedsiębiorstwa. W przedsiębiorstwie zarządzanie wiedzą było praktykowane od dłuższego czasu, jednakże nikt tego w ten sposób nie nazywał. Inną pozytywną stroną tego procesu jest możliwość połączenia wiedzy organizacyjnej z mierzalnymi wynikami pracy. Wszystkie pozostałe praktyki z tego procesu nie znajdują zainteresowania ze strony przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwo realizujące model kreowania aliansów w obszarze kapitału ludzkiego wykazuje znacznie większe zaangażowanie w rozwój procesów z zakresu wymiaru operacyjno-taktycznego zarządzania wiedzą. Głównie uwaga skoncentrowana jest na praktykach składających się na proces pozyskiwania, wykorzystywania wiedzy, uczenia się i wspierania wiedzy. Znacznie mniejsza koncentracja dotyczy procesów szacowania, budowania i pozbywania się wiedzy.

Podsumowując, należy stwierdzić, że praktyki dotyczące sfery zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach pogrupowanych ze względu na kryterium realizowanego przez nie modelu zarządzania zasobami ludzkimi są zróżnicowane (por. tabela 4). Przedsiębiorstwa realizujące model rozwoju kapitału ludzkiego koncentrują się głównie na procesie wykorzystywania wiedzy, co przejawia się we wspieraniu zgłaszanych przez pracowników pomysłów usprawnień i współpracy z dostawcami i klientami w celu doskonalenia oferowanych usług / produktów. Przedsiębiorstwa te kładą także nacisk na dostosowywanie struktur i hierarchii, tak aby nie przeszkadzały pracownikom w docieraniu do wiedzy.

Silnie realizowanym procesem jest także proces pozyskiwania wiedzy. W organizacjach tych wiadomo, gdzie poszukiwać specyficznych informacji, jak skontaktować się z zespołami specjalistów, dostępnych jest wiele źródeł wiedzy / informacji, zaś sama wiedza jest identyfikowana, pozyskiwana, klasyfikowana i rozpowszechniana przez pracowników zajmujących specjalnie do tego utworzone stanowiska pracy. W ramach tego procesu dużą wagę przywiązuje się do szkoleń ukierunkowanych na podnoszenie poprawy jakości i efektywności pracy.

Domeną organizacji zarządzających zasobami ludzkimi w oparciu o model hybrydowy rozwoju kapitału ludzkiego – kreowania aliansów w obszarze kapitału ludzkiego jest proces pozbywania się wiedzy. Każdorazowo przy sprzedaży aktywów niematerialnych organizacja świadoma jest poziomu wiedzy w nich zawartej. Przedsiębiorstwa nie robią wszystkiego samodzielnie, a zawierają alianse z organizacjami posiadającymi umiejętności uzupełniające. Ochroną objęta jest także wiedza znajdująca się w posiadaniu pracowników, dlatego też przed planowanymi zwolnieniami przedsiębiorstwa rozważają możliwości przesunięć, w celu wykorzystania wiedzy pracowników w innych obszarach.

Organizacje zarządzające zasobami ludzkimi przy wykorzystaniu modelu hybrydowego rozwoju / nabywania kapitału ludzkiego akcentują szczególnie procesy wy-

Tabela 4. Charakterystyka modeli zarządzania zasobami ludzkimi

Nazwa modelu	Dominujące praktyki
Model rozwoju kapitału ludzkiego	- wspieranie pracowniczych pomysłów usprawnień i współpracy z dostawcami i klientami - dostosowanie struktur i hierarchii ułatwiających dzielenie się wiedzą - łatwy dostęp do specyficznych informacji - łatwy kontakt z zespołami specjalistów - dostępność do wielu źródeł wiedzy / informacji - zaangażowanie w proces identyfikowania, pozyskiwania, klasyfikowania i rozpowszechniania wiedzy (specjalne stanowiska pracy)
Model rozwoju kapitału ludzkiego – kreowania aliansów w obszarze kapitału ludzkiego	- badanie znaczenia wiedzy przypisanej do wyprzedawanych aktywów niematerialnych - zawieranie aliansów z organizacjami posiadającymi umiejętności uzupełniające - analizowanie możliwości przesunięć w sytuacji planowanych zwolnień personelu
Model rozwoju / nabywania kapitału ludzkiego	korzystanie ze źródeł wewnętrznych (pracownicy) i zewnętrznych (dostawcy, klienci) pomysłów usprawniających pracę
Model rozwoju / kontraktowania kapitału ludzkiego	- szeroki dostęp pracowników do wiedzy - badanie znaczenia wiedzy przypisanej do wyprzedawanych aktywów niematerialnych - analizowanie możliwości przesunięć w sytuacji planowanych zwolnień personelu
Model nabywania kapitału ludzkiego	- analizowanie sukcesów i błędów - akceptowanie pomyłek i błędów pracowników - propagowanie kontaktów interpersonalnych uzupełniających komunikację elektroniczną - ułatwianie kontaktu z osobami dzielącymi się wiedzą
Model tworzenia aliansów w obszarze kapitału ludzkiego	- dostosowanie struktur i hierarchii ułatwiających dzielenie się wiedzą - wspieranie pracowniczych pomysłów usprawnień i współpracy z dostawcami i klientami - realizacja szkoleń podnoszących jakość i efektywność pracy - szeroki dostęp do baz danych/wiedzy - łatwy kontakt z zespołami specjalistów

Źródło: Opracowanie własne.

korzystywania i wspierania wiedzy. Silną stroną tych przedsiębiorstw jest ich otwarcie na pozyskiwanie zarówno pracowniczych pomysłów, jak i pomysłów pochodzących ze swojego otoczenia (dostawcy, klienci), dotyczących usprawniania pracy, produktów / usług.

Przedsiębiorstwo stosujące hybrydowy model rozwoju / kontraktowania kapitału ludzkiego stawiało zdecydowany nacisk na proces pozbywania się wiedzy i pozyskiwania wiedzy, przejawiając tym samym dbałość zarówno o wejścia, jak i wyjścia jednego ze swoich najcenniejszych zasobów. Przedsiębiorstwo to podejmuje starania o zapewnienie szerokiego dostępu pracowników do wiedzy, a jednocześnie dba o to, by nie tracić cennych jej zasobów zawartych w aktywach i odchodzących pracownikach.

Przedsiębiorstwo realizujące model nabywania kapitału ludzkiego koncentruje swoje wysiłki na rozwijaniu procesu uczenia się i wspierania wiedzy. Dlatego też tak popularne są tam spotkania kończące projekty, podczas których analizowane są zarówno osiągnięte sukcesy, jak i popełnione błędy. Personel tego przedsiębiorstwa jest innowacyjny, a kultura przedsiębiorstwa akceptująca popełnianie błędów sprzyja wzmocnieniu tej pozytywnej postawy i podejmowaniu nowych i ryzykownych przedsięwzięć. W ramach wspierania wiedzy bazuje się na kontaktach międzyludzkich, uzupełniających w stosunku do komunikacji elektronicznej i wykorzystywanych do przekazywania trudnej do artykulacji wiedzy, dbając przy tym, aby ludzie dzielący się wiedzą byli publicznie znani wszystkim pracownikom organizacji.

Organizacja bazująca na modelu tworzenia aliansów w obszarze kapitału ludzkiego rozwija w sposób szczególnie proces wykorzystywania i pozyskiwania wiedzy. Podejmuje starania zmierzające w kierunku likwidacji wszelkich strukturalnych barier (hierarchia) ograniczających docieranie pracowników do wiedzy oraz wspiera w dopracowaniu i realizacji ciekawych pomysłów pracowników, dostawców i klientów. Pozyskując wiedzę przedsiębiorstwo skupia się na organizowaniu szkoleń ukierunkowanych na podnoszenie jakości i efektywności pracy, i zapewnieniu swoim pracownikom szerokiego dostępu do wiedzy skumulowanej w bazach danych czy będącej w dyspozycji zespołów specjalistów.

Reasumując, należy jednoznacznie stwierdzić, że cała grupa badanych tu przedsiębiorstw wykazuje znacznie większe zainteresowanie rozwojem procesów porządkowanych przez W. R. Bukovitz i R. L. Williams do wymiaru operacyjno-taktycznego zarządzania wiedzą. Tendencja ta jest niepokojąca, gdyż przedsiębiorstwa te zaniedbują rozwój procesów mających wymiar strategiczny zarządzania wiedzą. Brak zbilansowania w tym zakresie stanowi duże zagrożenie dla przedsiębiorstw, w postaci wysokich kosztów nieskoordynowanych działań, gdyż z jednej strony przedsiębiorstwo ponosi duże nakłady na rozwój wiedzy, a z drugiej – w niekontrolowany sposób, skutecznie się jej pozbywa.

WNIOSKI KOŃCOWE

Panujące w świecie przekonanie, że wzrost gospodarczy uzależniony jest od efektywnego generowania, nabywania, rozpowszechniania i stosowania wiedzy miało się stać głównym sposobem na osiągnięcie zrównoważonego rozwoju społeczno-ekonomicznego, gwarantującego poprawę warunków życiowych. Wprawdzie zarówno plany rozwojowe gospodarek narodowych, jak i plany strategiczne przedsiębiorstw zaczęły akcentować znaczenie kapitału ludzkiego, traktując go jako potencjalne źródło zdobywania przewagi konkurencyjnej w ramach konkurencji pomiędzy państwami i przedsiębiorstwami, to jednak zarządzanie wiedzą wciąż nie jest wystarczająco rozpoznany i uznanym procesem. Sceptycyzm nie jest tu do końca zrozumiały, gdyż, jak pokazuje praktyka, zarządzanie wiedzą (głównym atutem konkurencyjnym) przynosi oczekiwane rezultaty. Osiągane wyniki niosą ze sobą korzyści zarówno dla klientów, pracowników, jak i samej organizacji (patrz tabela 5).

Tabela 5. Korzyści zarządzania wiedzą z perspektywy klientów, pracowników i przedsiębiorstwa

Potencjalne korzyści zarządzania wiedzą		
Klienci	Pracownicy	Przedsiębiorstwo
• Wzrost satysfakcji klientów • Usprawnienie procesów sprzedaży • Lepszy dostęp do produktów • Poprawa stosunków z klientami	• Podnoszenie wiedzy i zdolności pracowników • Podnoszenie satysfakcji pracowników • Wzrost innowacyjności	• Usprawnienie praktyk i procesów • Wzrost atrakcyjności przedsiębiorstwa na rynku pracy • Rozwój działalności biznesowej • Innowacyjność w zakresie produktów / usług • Podniesienie zyskowności • Dostosowanie oferty produktowej dla konkretnych grup klientów • Zwiększenie wydajności i produktywności pracowników

Źródło: Opracowanie własne.

Jednakże, pomimo głosów negujących zasadność wdrażania inicjatyw zarządzania wiedzą, nauka ta została uznana za jedną z najdynamiczniej rozwijających się koncepcji w zarządzaniu. Dysonans ten był jednym z ważniejszych motywatorów skłaniających autora niniejszej książki do zbadania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach działających w Polsce. Zatem, oprócz chęci zobrazowania stanu zarządzania wiedzą, głównym celem książki było przede wszystkim zbadanie, czy zarządzanie zasobami ludzkimi warunkuje rozwój tych praktyk.

Przedsiębiorstwa wdrażają inicjatywy z zakresu zarządzania wiedzą, tworzone są komórki organizacyjne odpowiedzialne za pozyskiwanie, przetwarzanie, organizowanie i przekazywanie informacji / wiedzy. W praktykach tych dominują liderzy rynkowi oraz przedsiębiorstwa o silnej pozycji rynkowej. Biorąc pod uwagę poziom zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach, można przyjąć, że nawet podstawowy poziom wymusza utworzenie stosownej komórki organizacyjnej, służącej do koordynacji procesów zarządzania wiedzą.

Badania potwierdziły ogólnie panujące przekonanie, co do tendencji wzrastającego zainteresowania przedsiębiorstw problematyką zarządzaniem wiedzą.

Z powodu względnej świeżości tej problematyki w Polsce, przedsiębiorstwom nie udało się jeszcze wdrożyć pełnych programów zarządzania wiedzą, a jedynie zestawy (nie do końca zharmonizowanych) inicjatyw. Najwięcej przedsiębiorstw, które w ogóle zainteresowały się tą tematyką na poważnie, osiągnęło jedynie najniższy poziom zarządzania wiedzą (poziom najniższy w skali czterostopniowej zarządzania wiedzą). W grupie tej dominują liderzy rynkowi i przedsiębiorstwa o silnej pozycji rynkowej. Jednak taka sama sytuacja występuje w przypadku pozostałych poziomów zarządzania wiedzą. Wysoka pozycja rynkowa wcale nie musi oznaczać, że dane przedsiębiorstwo zarządza wiedzą na wysokim poziomie. W Polsce może to wynikać z faktu, że wielu liderów rynkowych to przedsiębiorstwa o pozycji monopolistycznej, w których zmiany w procesach zarządzania postępują bardzo wolno. Świadczą o tym badania nad restrukturyzacją polskich przedsiębiorstw w okresie transformacji systemowej.

Większość podejmowanych przez organizacje inicjatyw z zakresu zarządzania wiedzą wykonywana jest przy wykorzystaniu wewnętrznych zasobów przedsiębiorstw. W szczególności zaangażowani są eksperci wewnętrzni, których wiedza wykorzystywana jest najczęściej w takich obszarach, jak: zarządzanie ludźmi, finansami, marketing, opracowanie strategii działania. To skupienie się na zasobach wewnętrznych widoczne jest także w ograniczonym dostępie przedsiębiorstw do potencjalnych źródeł wiedzy. **Przedsiębiorstwa poszukują wiedzy raczej tanim kosztem, korzystając najchętniej z bezpłatnych czy też samodzielnie wypracowanych źródeł. Źródła zewnętrzne, do których sięgają organizacje to głównie ich klienci i dostawcy, a także informacje ogólnie dostępne tj.: GUS, ekspertyzy rządowe, analizy naukowe.**

Wiedza pochodząca od klientów i dostawców ma wysoką wartość, gdyż wykorzystywana jest do usprawniania takich procesów jak: tworzenie i rozwój produktów / usług, sprzedaż, obsługa klientów i marketing. Przedsiębiorstwa próbują także docierać do wiedzy i doświadczenia firm zagranicznych, a nawet swoich konkurentów. Stopień dotarcia pracowników do wiedzy zgromadzonej w samym przedsiębiorstwie nie należy do wysokich. Bardzo dobra dostępność do informacji / wiedzy występuje w przypadku nielicznych przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa te, to w zdecydowanej większości rynkowi liderzy i organizacje o silniejszej od przeciętnych konkurentów pozycji rynkowej. W większości organizacji dostępność ta jest raczej na poziomie dobrym. Dużą rolę w tym zakresie odgrywają funkcjonujące w przedsiębiorstwach technologie wspierające przetwarzanie / zdobywanie informacji / wiedzy. Przedsiębiorstwa zgodne są, co do tego, że technologie te ułatwiają poszukiwanie wiedzy i informują o osobach mogących dostarczyć stosownej informacji. Opinia taka wystawiana jest najczęściej przez organizacje zajmujące pozycję liderów rynkowych i przedsiębiorstwa o pozycji silniejszej niż typowi konkurenci. Jeszcze bardziej przydatne i sprawnie funkcjonujące systemy, to systemy informacyjno-decyzyjne pozwalające na tworzenie i upowszechnianie wiedzy w przedsiębiorstwie. **Oznacza to, że przedsiębiorstwa o wysokiej pozycji konkurencyjnej są świadome tego, że wdrażanie zarządzania wiedzą bezpośrednio przekłada się na ich konkurencyjność.**

Przedsiębiorstwa zarządzane wiedzą świadome są znaczenia systemu motywowania do zaangażowania się pracowników we wdrażanie inicjatyw zarządzania wiedzą. Systemy te ukierunkowane są na wsparcie procesów zarządzania wiedzą i są popularne wśród przedsiębiorstw. Elementy zarządzania zasobami ludzkimi, które najbardziej motywują pracowników to system szkoleń i doskonalenia pracowników oraz kadry menedżerskiej. Inne czynniki wspierające podejmowane przez organizacje działania związane z zarządzaniem wiedzą to: kultura organizacyjna, kwalifikacje pracowników i kadry zarządzającej oraz motywacja kadry zarządzającej i pracowników.

W zakresie zarządzania wiedzą wyłania się ściśle powiązanie sprawności w zarządzaniu wiedzą z zajmowaną na rynku pozycją konkurencyjną przedsiębiorstwa. Biorąc pod uwagę to, że przedsiębiorstwa podejmujące inicjatywy zarządzania wiedzą deklarują, że zarządzanie wiedzą przyczynia się do uzyskania przewagi konkurencyjnej lub, co najmniej, zapewnia firmom wysoką pozycję na rynku należy jednoznacznie stwierdzić występowanie bezpośredniego wpływu zarządzania wiedzą na poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku. Zatem wysoka pozycja rynkowa jest efektem dużego zaangażowania się przedsiębiorstwa w sprawy zarządzania wiedzą.

Poziom zarządzania wiedzą w badanych przedsiębiorstwach jest ściśle uzależniony od modelu zarządzania zasobami ludzkimi, jaki jest stosowany w danej organizacji.

Przedsiębiorstwa zarządzające wiedzą realizują najczęściej zarządzanie zasobami ludzkimi według modelu rozwoju kapitału ludzkiego. Niektóre organizacje uzupełniają go o cechy charakterystyczne dla innych modeli zarządzania zasobami ludzkimi, tworząc modele hybrydowe. Tylko nieliczne przedsiębiorstwa nie uwzględniają tego modelu w realizowanej przez siebie polityce personalnej²⁰ (Lepak, Snell, 2002: 18–20). Na drugim miejscu pod względem liczebności znajdują się organizacje realizujące model kontraktowania kapitału ludzkiego, zaś dopiero w dalszej kolejności znajdują się przedsiębiorstwa, które zarządzanie zasobami ludzkimi kształtują w oparciu o model rozwoju kapitału ludzkiego i model kreowania aliansów w obszarze kapitału ludzkiego.

Warto zwrócić uwagę na inny wynik tych badań: pozwoliły one określić poziom unikalności i wartości kapitału ludzkiego zarządzanego za pomocą poszczególnych modeli. Okazało się, że wartość kapitału ludzkiego jest najwyższa w przedsiębiorstwach realizujących model rozwoju kapitału ludzkiego i model nabywania kapitału ludzkiego. Nieco mniej wartościowy kapitał ludzki zidentyfikowano w organizacjach realizujących model kreowania aliansów w obszarze kapitału ludzkiego oraz model kontraktowania kapitału ludzkiego.

Z kolei kapitał ludzki o najwyższym wskaźniku unikalności został zidentyfikowany w przedsiębiorstwach, gdzie zarządzanie zasobami ludzkimi oparte jest na modelu rozwoju kapitału ludzkiego. Niższy wskaźnik unikalności występuje w organizacjach realizujących model kreowania aliansów w obszarze kapitału ludzkiego i nabywania kapitału ludzkiego, a najniższy w przedsiębiorstwach działających w oparciu o model kontraktowania kapitału ludzkiego. Wyniki te są bardzo optymistyczne z perspektywy modelu zarządzania zasobami ludzkimi realizowanego przez przedsiębiorstwa działające w Polsce. Można zatem stwierdzić, że przedsiębiorstwa te mają do dyspozycji kapitał ludzki o bardzo wysokiej wartości i unikalności. Fakt ten wróży bardzo dobrze dla rozwoju praktyk zarządzania wiedzą w tych organizacjach, rozwoju samych przedsiębiorstw i polskiej gospodarki.

Przedsiębiorstwa realizujące model rozwoju kapitału ludzkiego charakteryzują się wyjątkowym sposobem obsługi klientów, zróżnicowaniem oferty produktowej, wysoką jakością produktów i usług, zdobywanymi wyróżnieniami i nagrodami w konkursach, wysokimi pozycjami w rankingach oraz zatrudnianiem młodej kadry. Organizacje te wyróżniają się ponadto wysokimi umiejętnościami w zakresie

²⁰ Stan ten odmienny jest od rzeczywistości amerykańskiej, gdyż jak pokazały późniejsze badania D. P. Lepaka i S. A. Snella, najwięcej przedsiębiorstw wykorzystuje model nabywania kapitału ludzkiego.

praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, a swoich pracowników (obok certyfikatów jakości i innowacyjnych produktów i usług) zaliczają do najważniejszych składników kapitału intelektualnego.

Model rozwoju kapitału ludzkiego, akcentuje zaangażowanie pracowników, a związany jest najczęściej z wyższą produktywnością organizacji. Uwzględniając założenie, że zarządzanie wiedzą nie jest koncepcją opartą wyłącznie na technologii, a ważniejsi od niej są ludzie i ich wiedza, można zakładać, że model rozwoju kapitału ludzkiego powinien sprzyjać rozwojowi praktyk z zakresu zarządzania wiedzą. Przeprowadzone przez autora książki badania pokazały, że przedsiębiorstwa realizujące ten model zarządzania zasobami ludzkimi przodują (bądź też świadomie koncentrują się) w rozwijaniu praktyk składających się na procesy pozyskiwania, wykorzystywania wiedzy, uczenia się i wspierania wiedzy, a więc procesów tworzących tzw. wymiar operacyjno-taktyczny zarządzania wiedzą.

Bez względu na realizowany model zarządzania zasobami ludzkimi, przedsiębiorstwa wykazują znacznie większe zainteresowanie rozwojem procesów składowych wymiaru operacyjno-taktycznego zarządzania wiedzą. Oznacza to, że działalność przedsiębiorstw w zakresie zarządzania wiedzą nie jest do końca przemyślana i skoordynowana, co spójne jest z wcześniejszym wnioskiem, mówiącym o tym, że przedsiębiorstwa znajdują się dopiero na początku drogi do profesjonalnego zarządzania jednym ze swoich najcenniejszych zasobów, jakim jest wiedza. Warto się więc zastanowić, dlaczego zaniedbywany jest wymiar strategiczny zarządzania wiedzą. Wydaje się, że tempo i zakres osiąganych z zarządzania wiedzą korzyści byłby znacznie wyższy, jeśli przedsiębiorstwa osiągnęłyby równowagę w realizacji obu wymiarów. Jest to niewątpliwie dobry punkt wyjścia do dalszych badań na dużą skalę. Wyniki takich analiz pozwoliłyby na sugerowanie bardziej konkretnych zaleceń dla praktyki, propozycji modelowych rozwiązań w zakresie mechanizmów wspierania zarządzania wiedzą przez zarządzanie zasobami ludzkimi. Na pewno zasadna jest sugestia dokładnego zbadania tego obszaru problemowego zarządzania wiedzą, zaś wnioski z tego rodzaju badań powinny odpowiedzieć na pytanie, dlaczego organizacje zaniedbują wymiar strategiczny zarządzania wiedzą oraz czy realizacja wymiaru strategicznego uwarunkowana jest osiągnięciem danego poziomu w wymiarze operacyjno-taktycznym? Bardzo przydatna byłoby uzyskanie również odpowiedzi na pytanie, czy realizacja obu wymiarów wpływa znacząco na podwyższenie efektywności ekonomicznej organizacji? Tak zaprojektowane badania mogłyby przyczynić się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw działających w Polsce, jak również do podwyższenia konkurencyjności polskiej gospodarki na arenie międzynarodowej.

SPIS RYSUNKÓW

Rys. 1. Metafora kapitału intelektualnego	23
Rys. 2. Schemat wartości przedsiębiorstwa według Skandii	24
Rys. 3. Elementy składowe procesów dostosowawczych (do warunków globalizacji) w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem	30
Rys. 4. Synonimy zarządzania wiedzą stosowane w praktyce	31
Rys. 5. Spodziewane korzyści z zarządzania wiedzą	32
Rys. 6. Najczęściej pojawiające się wyniki zarządzania wiedzą	33
Rys. 7. Programy zarządzania wiedzą w firmach	36
Rys. 8. Programy zarządzania wiedzą w organizacjach działających w Polsce	36
Rys. 9. Źródła zainteresowania menedżerów zarządzaniem wiedzą	39
Rys. 11. Najczęściej podejmowane działania w ramach zarządzania wiedzą	41
Rys. 10. Skuteczność realizacji subprocesów zarządzania wiedzą	41
Rys. 13. Problemy w zarządzaniu wiedzą wg KPMG w roku 1998 i 2000	45
Rys. 12. Problemy w zarządzaniu wiedzą wg Delphi Group	45
Rys. 14. Architektura zasobów ludzkich	69
Rys 15. Model architektury zasobów ludzkich	83
Rys. 16. Podsumowanie architektury zasobów ludzkich	87
Rys. 17. Dynamika architektury zasobów ludzkich	94
Rys. 18. Rok założenia przedsiębiorstw	105
Rys. 19. Pochodzenie kapitału większościowego	106
Rys. 20. Pozycja przedsiębiorstw na rynku	107
Rys. 21. Obszar działania przedsiębiorstw	109

Rys. 22. Komórki ds. zarządzania wiedzą według kryterium pozycji rynkowej przedsiębiorstw	112
Rys. 24. Obszary wykorzystywania źródeł zewnętrznych wiedzy	113
Rys. 23. Obszary wykorzystywania źródeł wewnętrznych wiedzy	113
Rys. 25. Poziomy zarządzania wiedzą (3. i 4.) według kryterium pozycji rynkowej przedsiębiorstw	118
Rys. 27. Osiągane korzyści z zarządzania wiedzą	120
Rys. 26. Czynniki wspierające zarządzanie wiedzą	120
Rys. 28. Wpływ zarządzania wiedzą na zajmowaną pozycję rynkową	121
Rys. 29. Systemy motywowania do działań w zakresie zarządzania wiedzą a kryterium pozycji rynkowej przedsiębiorstw	125
Rys. 30. Czynniki wspierające inicjatywy zarządzania wiedzą a kryterium pozycji rynkowej przedsiębiorstw	127
Rys. 32. Czynniki wspierające inicjatywy zarządzania wiedzą a kryterium pochodzenia kapitału większościowego	129
Rys. 31. Czynniki wspierające inicjatywy zarządzania wiedzą a kryterium roku założenia przedsiębiorstw	129
Rys. 33. Sposoby konkurowania badanych przedsiębiorstw	133
Rys. 34. Modele zarządzania zasobami ludzkimi w badanych przedsiębiorstwach ...	135

SPIS TABEL

Tabela 1. Modele zarządzania wiedzą w firmach konsultingowych	51
Tabela 3. Zestawienie informacji o firmach wybranych do badań pogłębionych	132
Tabela 4. Charakterystyka modeli zarządzania zasobami ludzkimi	160
Tabela 5. Korzyści zarządzania wiedzą z perspektywy klientów, pracowników i przedsiębiorstwa	163

BIBLIOGRAFIA

- Adamiec M., Kożusznik B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo AKADE, Kraków 2000.
- Alan C., *Managing Change in the Workplace. New Approaches to Employee Relations*, Coopers & Lybrand, Kogan Page Limited 1994.
- Ardichvili A., Page V., Wentling T., *Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 7, No. 1, 2003.
- Armstrong M., *The name has changed but has the game remained the same?*, „Employee Relations”, Vol. 22, No. 6, 2000.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Arthur D., *Managing Human Resources in Small and Mid-Sized Companies*, „American Management Association”, Nowy Jork 1995.
- Arthur J. B., *Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover*, „Academy of Management Journal”, Vol. 37, No. 3, 1996.
- Atchison T. J., *The employment relationship: un-tied or re-tied?*, „Academy of Management Executive”, vol. 5, No 4, 1991.
- Awad E. M., Ghaziri H. M., *Knowledge Management*, Pearson Education International, Prentice Hall, Nowy Jork 2004.
- Babcock P., *Shedding light on knowledge management*, „HR Magazine”, may 2004.
- Baldwin T. T., Ford J. K., *Transfer of training: a review and directions for future research*, „Personnel Psychology”, 41/1988.
- Barbian J., *Golden Carrots*, „Training”, July 2002.
- Barney J. B., *Looking inside for competitive advantage*, „Academy of Management Executive”, Vol. 9, No. 4, 1995.
- Baron J. N., Kreps D., *Strategic Human Resources. Frameworks for General Managers*, John Wiley & Sons, Inc., New York 1999.

- Beardwell I., Holden L., *Human Resource Management. A contemporary perspective*, Pitman Publishing, London 1994.
- Becker B., Gerhart B., *The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects*, „Academy of Management Journal”, Vol. 39, No. 4, 1996.
- Becker B. E., Huselid M. A., Ulrich D., *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Beer M., Spector B., Lawrence P., Quinn Mills D., Walton R., *Managing Human Assets*, The Free Press, New York 1984.
- Bettoni M., Schneider S., *Experience management: lessons learned from Knowledge Engineering*, 1st German Workshop on Experience Management, Lecture Notes in Informatics, Bonn 2002.
- Blyton P., Turnbull P (red.), *Reassessing Human Resource Management*, SAGE Publication, London 1992.
- Bolesta-Kukułka K., *Polityka personalna w strategii rozwoju firmy*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1999.
- Bolton T., *Human Resource Management. An introduction*, Blackwell Business 1997.
- Borkowska S., Bohdziewicz P., *Menedżer u progu XXI wieku*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej, Łódź 1998.
- Bratton J., Gold J., *Human Resource Management. Theory and Practice*, Palgrave Macmillan, London 2003.
- Brewster Ch., Larsen H. H., *Human Resource Management in Northern Europe. Trends, Dilemmas and Strategy*, Blackwell Business, Oxford 2000.
- Brewster Ch., *Toward a 'European' model of human resource management*, „Journal of International Business Studies”, London, first quarter, 1995.
- Buckingham M., Vosburgh R. M., *The 21st century human resources function: it's the talent, stupid!*, „Human Resource Planning”, 2002.
- Bukovitz W. R., Williams R. L., *The Knowledge Management Fieldbook*, Financial Times – Prentice Hall, Pearsons Education Ltd., London 1999.
- Burton-Jones A., *Knowledge Capitalism. Business, work, and learning in the New Economy*, Oxford University Press, UK, 1999.
- Byars L. L., Rue L. W., *Human Resource Management*, McGraw-Hill, Nowy Jork 2004.
- Camuffo A., Costa G., *Strategic human resource management – Italian style*, „Sloan Management Review”, Cambridge, Vol. 34, winter 1993.
- Chase R. L. (red.), *Creating a Knowledge Management business strategy. Delivering bottom-line results*, The Knowledge Management Reports Series, Management Trends International, UK, 1998.

- Chauvel D., Despres Ch., *A review of survey research in knowledge management: 1997–2001*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 6, No 3, 2002.
- Clark J. (red.), *Human Resource Management and technical change*, SAGE Publication, London 1993.
- Clark T. (red.), *European Human Resource Management. An introduction to comparative Theory and Practice*, Blackwell Business, Oxford 1996.
- Cleaver K., *Europe and Central Asia Region environmentally and socially sustainable development. A preliminary strategy to develop a knowledge economy in European Union accession countries*, World Bank, January, 2002.
- Coates J. F., *Knowledge management is a person – to – person enterprise*, „Research Technology Management”, May/Jun 2001, Vol. 44, Issue 3, search.ebsco.com
- Coates J. F., *Seven Opportunities for Human Resources*, „Wiley Periodicals”, 2003.
- Contractor F. J., Lorange P., *The growth of alliances in the knowledge-based economy*, „International Business Review” 11/2002.
- Cyr D. J., *The Human Resource Challenge of International Joint Venture*, Quorum Books, Westport, Connecticut 1995.
- Dale B., Cooper C., *Total Quality and Human Resources: An Executive Guide*, Blackwell, Oxford 1992.
- Davenport T. H., Probst G. J. B., *Knowledge Management case book. Best practices*, John Wiley & Sons, Germany, 2002.
- Davenport T. H., Prusak L., *Working knowledge. How organizations manage what they know*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1998.
- Dąbrowski J., Gierszewska G., *Strategie przedsiębiorstw a zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo WSPiZ, Warszawa 2005.
- Dąbrowski J., Kołodkiewicz I., (2002), *Inicjatywy zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2 (108).
- Dąbrowski J., Kołodkiewicz I., Raport z badań, pn.: *Inicjatywy zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, (2001), WSPiZ im. L. Koźmińskiego.
- Defining knowledge*, „Insurance Technology” I, June/July 2001.
- Delaney J. T., Huselid M., *The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance*, „Academy of Management Journal”, Vol. 39, No. 4, 1996.
- Despres Ch., Chauvel D., *Knowledge management(s)*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 3, No. 2, 1999.
- Devins D., Johnson S., *Training and development activities in SMEs*, „International Small Business Journal”, London, May 2003.
- Dixon N. M., *Common Knowledge. How companies thrive by sharing what they know*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 2000.

- Dobija D. (red.), *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo WSPiZ, im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003.
- Doktor K. (red.), *Praca, gospodarka, społeczeństwo: studia i szkice socjologiczne dedykowane Profesor Jolancie Kulpińskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2003.
- Doktor K., *Kryzys pracy czy upadek rynków pracy*, [w:] Walczak-Duraj D. (red.), *Czy zmierzchn pracy?*, tom III, Novum, Płock–Warszawa 2003.
- Doktor K., *Menedżer jako zawód. Zmiany roli kierowniczej w warunkach transformacji*, [w:] „Raport o Zarządzaniu”, Warszawa 1997.
- Doktor K., *Status menedżerów, kilka tez z literatury przedmiotu*, MBA nr 4/1998.
- Doktor K., *Zmiany systemów zarządzania, a doskonalenie menedżerów*, [w:] Borowska S., Bohdziewicz P., *Menedżer u progu XXI wieku*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej, Łódź 1998.
- Drucker P. F., *The Next Society. A Survey of The Near Future*, „The Economist”, Nov. 3rd, 2001.
- Drucker P. F., *Zarządzanie w czasach burzliwych. Nowe wyzwania – nowe horyzonty*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Wyd. Nowoczesność, Warszawa 1995.
- Dyer J. H., *Does governance matter? Keiretsu alliances and asset specificity as sources of Japanese competitive advantage*, „Organization Science”, 7/1996.
- Edvinsson L., Malone M., *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Falcone P., *Motivating staff without money*, „HR Magazine”, August 2002.
- Fenwick J. T., *Professional Growth Plans: Possibilities and limitations of an organizationwide employee development strategy*, „Human Resource Development Quarterly”, vol. 14. no 1, Spring 2003.
- Ferris G. R. (red.), *Research in personnel and human resources management*, JAI Press, CT, Greenwich 1995.
- Fombrun C. J., Tichy N. M., Devanna M. A., *Strategic Human Resource Management*, Wiley, New York 1984.
- Fryczyńska M., *Zarządzanie wiedzą – przemijająca moda?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 6/2004.
- Garavan T. N., Gunnigle P., Morley M., *Contemporary HRD research: a triarchy of theoretical perspectives for HRD*, „Journal of European Industrial Training”, Vol. 24, No. 2/3/4.
- Gierszewska G. (red.), *Report on Management. Knowledge Management*, WSPiZ im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2001.
- Gierszewska G., Wawrzyniak B., *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*, PFPK – Poltext, Warszawa 2001.

- Gilley J. W., Maycunish A., *Strategically Integrated HRD. Partnering to Maximize Organizational Performance*, Addison-Wesley. Reading, Massachusetts, USA 1998.
- Gloet M., Berrell M., *The dual paradigm nature of knowledge management: implications for achieving quality outcomes in human resource management*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 7, no 1, 2003.
- Granice konkurencyjności*, Grupa Lizbońska, seria: Euromangement, PFPK – Poltext, Warszawa 1996.
- Gratton L., Hailey V. H., Stiles P., Truss C., *Strategic Human Resource Management. Corporate Rhetoric and Human Reality*, Oxford University Press, Nowy Jork 1999.
- Gray G., *Performance Appraisals don't work*, „Industrial Management”, March/April 2002.
- Grensing-Pophal L., *Communication pays off*, „HR Magazine”, May 2003.
- Griseri P., *Management Knowledge. A critical View*, Palgrave, Grate Britain, 2002.
- Grudzewski W. M., Hejduk I. K., *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Diffin, Warszawa 2000.
- Grugulis I., *Putting skills to work: Learning and employment at the start of the century*, „Human Resource Management Journal”, London 2003.
- Guest D. E., *Human Resource Management and Industrial Relations*, „Journal of Management Studies”, 24: 5, wrzesień 1987.
- Gupta A., McDaniel J., *Creating competitive advantage by effectively managing knowledge: a framework for Knowledge Management*, „Journal of Knowledge Management Practice”, October 2002.
- Hadley R. D., Wilson H. I. M., *The network model of internationalization and experiential knowledge*, „International Business Review”, 12/2003.
- Haggie K., Kongston J., *Choosing your Knowledge management Strategy*, „Journal of Knowledge Management Practice”, June 2003.
- Hall L., Torrington D., *The Human Resource Function. The Dynamics of Change and Development*, Financial Times, Pitman Publishing, London 1998.
- Hamel G., Prahalad C. K., *Competing for the future*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1994.
- Hansen M. T., Nohria N., Tierney T., *What's your strategy for managing knowledge?*, „Harvard Business Review”, March–April 1999.
- Hariharan A., *Knowledge Management: a strategic tool*, „Journal of Knowledge Management Practice” December 2002.
- Harris L. C., Ogbonna E., *Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance*, „Journal of Business Research”, 51 (2001).

- Harvard Business Review on Knowledge Management*, Harvard Business School Press, USA 1998.
- Harzing A. W., van Ruysseveldt J. (red.), *International Human Resource Management. An Integrated Approach*, Sage Publications, London 1995.
- Hastie R., *Knowledge is power*, „People Management”, June 2002.
- Hejduk I. K. (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości. Nowe paradygmaty zarządzania europejskiego*, Wydawnictwo Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMAZ”, Warszawa 2003.
- Hendry Ch., *Human Resource Strategies for International Growth*, Routledge, London 1994.
- Hendry Ch., Pettigrew A., *Human resource management: an agenda for the 1990s*, „International Journal of Human Resource Management”, 1(3), 1990.
- Henrie M., Hedgpeeth O., *Size is important in Knowledge Management*, „Journal of Knowledge Management Practice”, August 2003.
- Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red.), *The organization of the future*, Jossey-Bass Publisher, San Francisco 1997.
- Hollinshead G., Leat M., *Human Resource Management. An International and Comparative Perspective*, Pitman Publishing, London 1995.
- Horibe F., *Managing Knowledge. New skills and attitudes to unlock the intellectual capital in your organization*, John Wiley & Sons, Toronto 1999.
- Hudson W. J., *Intellectual Capital. How to Build It, Enhance It, Use It*, John Wiley & Sons, Inc, New York 1976.
- Huselid M. A., *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*, „Academy of Management Journal”, Vol. 38, No. 3, 1995
- Huseman R. C., Goodman J. P., *Leading with knowledge. The nature of competition in the 21st century*, SAGE Publications; Thousand Oaks, London 1999.
- Hussain F., Lucas C., Asif Ali M., *Managing Knowledge Effectively*, „Journal of Knowledge Management Practice”, May 2004.
- Hussey D. E., *Business Driven Human Resource Management*, John Wiley & Son, Chichester, Nowy Jork 1996.
- Jabłoński M., *O sukcesie decyduje wiedza. Zarządzanie informacją i ludźmi w gospodarce opartej na wiedzy*, „Personel”, 1–15 września 2003.
- Jackson S. E., Hitt M. A., Denisi A. S., *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage. Designing Strategies for Effective Human Resource Management*, Jossey-Bass, A Wiley Imprint, San Francisco 2003.
- Jackson T., *The management of people across cultures: valuing people differently*, „Human Resource Management”, Vol. 41, No. 4, Winter 2002.

- Johnston Ch., *The business of knowledge management in the Knowledge-aware organization*, <http://conferences.alia.org.au>, 27.02.2004.
- Juchnowicz M., *Strategia personalna firmy*, Difin, Warszawa 2000.
- Kalling T., *Organization-internal transfer of knowledge and the role of motivation: a qualitative case study*, „Knowledge and Process Management”, Vol. 10, No. 2, 2003.
- Kay E., *Knowledge Management for rent: a special report*, Knowledge management Magazine, February 2001.
- Kempton J., *Human Resource Management and Development. Current Issues and Themes*, Macmillan Business 1995.
- Kerslake P., *How to create the productive office*, „Management”, July 2002.
- Klein D. A., *The strategic management of Intellectual Capital*, Butterworth-Heinemann, Boston 1998.
- Klimecki R. G., Litz S. A., *Human Resource Management as Intervention in the Evolution of Human Resources: a Model and Typology*, working paper, SAM/IFSAM VII th World Congress, Management in a world of diversity and change, 5–7 July, 2004, Göteborg, Sweden.
- Knowledge Management Research Report 2000*, KPMG Consulting.
- Kono T., *New trends in human resource management of Japanese corporations*, IFSAM 2002 Conference, Gold Coast, Queensland, Australia.
- Kornberg R., Beattie M., *Embedding KM into HR at Schlumberger. Using KM to motivate, develop and retain employees*, „Knowledge Management Review”, Vol. 4, Issue 6, January/February 2002.
- Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1994.
- Kozioł L. (i in.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie*, Wydawnictwo Biblioteka pracownicza, Warszawa 2000.
- Koźmiński A. K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie – teoria i praktyka*, wyd. V, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Kramar R., *Organizations in the future: impact for HRM*, IFSAM 2002 Conference, Gold Coast, Queensland, Australia.
- Kreowanie nowego*, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2002.
- Król H. (red. nauk.), *Szkice z zarządzania zasobami ludzkimi*, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2002.
- Król H., Ludwiczynski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kapitał ludzki w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Król H., *Strategie kadrowe organizacji*, „Przegląd Personalny, Personel”, 1–15 maja 2000.
- Krupski R., Lichtarski J. (red.), *Stan i perspektywy rozwoju teorii i praktyki zarządzania na progu XXI wieku*, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2002.

- Kukliński A. (red.), *The Knowledge-based Economy, The European Challenges of the 21st Century*, KBN, Warszawa 2000.
- Kukliński A., (red.), *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwanie dla Polski XXI wieku*, KBN, Warszawa 2001.
- Kwiatkowski S., *Przedsiębiorczość intelektualna*, PWN, Warszawa 2000.
- Kwiatkowski S., Sedlak J. (red.), *Intellectual Entrepreneurship through Higher Education*, WSPiZ. Im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003.
- Kwiatkowski S., Stowe Ch., *Intellectual Product and Intellectual Capital*, Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2001.
- Lawler III E.E., *Treat People Right! How Organizations and Individuals Can Propel Each Other Into a Virtuous Spiral of Success*, Jossey-Bass, San Francisco 2003.
- Lawler III, E. E., Mohrman S. A., *HR as a strategic partner: what does it take to make it happen?*, „Human Resource Planning”, 9/1/2003.
- Legge K., *Human Resource Management. Rhetorics and Realities*, Macmillan Business, London 1995.
- Leonard A., *A viable system model: consideration of knowledge management*, „Journal of Knowledge Management Practice”, August 1999.
- Lepak D. P., Snell S. A., *Examining the human resource architecture: the relationship among human capital, employment, and human resource configurations*, „Journal of Management”, 28(4), 2002.
- Lepak D. P., Snell S. A., *The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development*, „Academy of Management Review”, vol. 24, no. 1, 1999.
- Lesser E. L., (red.), *Knowledge and Social Capital: foundations and applications*, Butterworth Heinemann, Boston 2000.
- Lipka A., *Strategie personalne firmy*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
- Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami – postawy teoretyczne i ćwiczenia*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1999.
- Listwan T. (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Little S., Quinta P., Ray T., *Managing Knowledge. An essential reader*, The Open University, Sage Publications, London 2002.
- Llewellyn R. N., *The power in brain a people developer*, „HR Magazine”, July 2002.
- Ludwicyński A. (red.), *Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim*, materiały na konferencję, Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd, Warszawa 2002.
- Ludwicyński A. (red.), *Raport z badań, pn.: Architektura zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach Liderach Konkursu ZZL*, Zeszyty naukowe Katedry ZZL-nr 1, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2005.

- Ludwiczynski A., Staniewski M., Sztukowska J., Trochimiuk R., Raport z badań, pn.: *Zmiany w architekturze zarządzania zasobami ludzkimi*, (2003), WSPiZ im. L. Koźmińskiego, materiał niepublikowany.
- Ludwiczynski A., Stobińska K. (red.), *Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*, Poltext, Warszawa 2001.
- Lundy O., Cowling A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- Luoart P., *Kierowanie personelem w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa 1995.
- Mabey Ch., Salaman G., Storey J., *Human Resource Management. A Strategic Introduction*, Blackwell Business, Oxford 1998.
- Magnusson J., Nilsson A., *To facilitate or intervene – a study of knowledge management practice in SME network*, „Journal of Knowledge Management Practice”, February 2003.
- Magretta J., *Managing in the New Economy*, Harvard Business School Publishing, USA 1999.
- Maier R., *Knowledge Management Systems. Information and Communication Technologies for Knowledge Management*, Springer, Heidelberg 2002.
- Manocha R., *Learning to play a part*, „People Management”, May 2002.
- Mårtensson M., *A critical review of knowledge management as a management tool*, „Journal of Knowledge Management”, vol. 3, 2000.
- Maslyk-Musiał E., *Organizacje w ruchu. Strategie zarządzania zmianami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Maslyk-Musiał E., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000.
- McKenna E., Beech N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner&Ska, Warszawa 1997.
- Mertins K., Heisig P., Vorbeck J. (red.), *Knowledge Management. Concepts and best practices*, Springer-Verlag, Berlin 2003.
- Meso P., Smith R., *A resource-based view of organizational knowledge management systems*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 4, No. 3, 2000.
- Michie J., Sheehan M., *Labour market deregulation, 'flexibility' and innovation*, „Cambridge Journal of Economics”, Vol. 27, no 1, 2003.
- Mierzejewska B., Kowalczyk K., *Motywowanie w zarządzaniu wiedzą*, „E-mentor” czasopismo elektroniczne SGH, nr 8, Warszawa, 20.12.2007.
- Mierzejewska B., Kowalczyk K., *Motywowanie w zarządzaniu wiedzą (cz. 2)*, „E-mentor” czasopismo elektroniczne SGH, nr 9, Warszawa, 20.12.2007.
- Mikuła B., *Dostosowanie systemu zarządzania zasobami ludzkimi do wymagań zarządzania wiedzą*, „E-mentor” czasopismo elektroniczne SGH, nr 16, Warszawa, 20.12.2007.

- Miles R., Snow C. C., *Designing strategic human resource systems*, „Organizational Dynamics”, 13/ 1984.
- Molander Ch. (red.), *Human Resources at Work*, Studentlitteratur, Lund 1996.
- Moorcraft R., *Management development from cradle to grave*, „The British Journal of Administrative Management”, January/February 2002.
- Nel P. S., Marx A. E., Burchell R. N., *Business management challenges regarding the future of work and change – human resource managers’ perspective for the following decade*, working paper, SAM/IFSAM VII th World Congress, Management in a world of diversity and change, 5–7 July, 2004, Göteborg, Sweden.
- Nelson B., *Making teamwork work*, „ABA Bank Marketing”, July/August 2002.
- Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak japońskie spółki dynamizują procesy innowacyjne*, Poltext, Warszawa 2000.
- Nonaka I., *The Knowledge Creating Company*, „Harvard Business Review”, Nov.–Dec. 1991.
- Obłój K., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, materiały konferencyjne, Inicjatywa Personel XXI wieku, Warszawa 2000.
- Papalexandris N., *Human resource in Greece*, „Employee Relationship”, Bradford 1992.
- Parkhe A., *Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation*, „Academy of Management Journal”, 36/1993.
- Pasek J. I., *Crisis management for HR*, „HR Magazine”, August 2002.
- Perez J. R., Ordóñez de Pablos P., *Knowledge management and organizational competitiveness: a framework for human capital analysis*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 7, No 3/2003.
- Pfeffer J., *Competitive advantage through people. Unlashing the Power of the Work Force*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts 1995.
- Pfeffer J., Sutton R. J., *The knowing-doing gap. How smart companies turn knowledge into action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 2000.
- Pfeifer T., Hanel G., Greiser H., Reiser W., *Wahrnehmung und Realitaet in der Wissensmanagement – Praxis*, New Management, nr 10/2001, „Zarządzanie na Świecie” nr 2/2002.
- Pietersen H. J., *The IC/KM movement and human systems well-being*, „Journal of Knowledge Management Practice”, February 2001.
- Płoszajski J., *Zarządzanie wiedzą w Polsce. Bilans doświadczeń*, raport z badań (niepublikowany), Katedra Teorii Zarządzania SGH, 2001.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2003.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody*, PWE, Warszawa 2003.

- Pollock T., *How not to blow your top*, „AD&P”, July 2002, [www. autofieldguide.com](http://www.autofieldguide.com).
- Porter M., *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, New York: Free Press, 1985.
- Porter M. E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
- Price A., *Human Resource Management in a Business Context*, Thomson Learning, Australia 2004.
- Pucik V., *Strategic alliances, organizational learning, and competitive advantage: The HRM agenda*, „Human Resource Management”, 27/1988.
- Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Raport KPMG, *Zarządzanie wiedzą w Polsce 2004*, www.kpmg.pl, 20.12.2007.
- Raport z badań, *Inicjatywy zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, Centrum Studiów Zarządzania, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2001.
- Robertson I., Cooper C. (red.), *Personnel Psychology and HRM. A Reader for Students and Practitioners*, John Wiley & Sons, Chichester 2001.
- Roberts-Witt S. L., *Reinventing HR*, „Knowledge Management”, destinationKM.com; 17.07.2003.
- Robinson J., *The 2002 Convention of the Institute of Directors. The real nature and impact of Globalisation*, „The British Journal of Administrative Management”, May/June 2002.
- Robinson J., *The Real Nature and Impact of Globalisation*, „The British Journal of Administrative Management”, May/June 2002.
- Romanowska M., *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997.
- Roos J., Roos G., Carlo Dragonetti N., Edvinsson L., *Intellectual Capital. Navigating the New Business Landscape*, Macmillan Business, London 1997.
- Rosenberg M. J., *Reinventing Training*, July 19, 2000, destinationKM.com.
- Ross W., *Benefits of coaching not being measured*, „Personnel Today”, 3/26/2002.
- Rosse J., Levin R., *High-Impact Hiring. A Comprehensive Guide to Performance-Based Hiring*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1997.
- Rousseau D. M., Wade-Benzoni K. A., *Linking strategy and human resource practices: how employee and customer contracts are created*, „Human Resource Management”, 33(3), 1994.
- Rowley Ch., Benson J., *Convergence and divergence resource management*, „California Management Review”, Vol. 44, No. 2, winter 2002.
- Rugles R., *The State of Notion: Knowledge Management in Practice*, „California Management Review”, Vol.40, No 3, Spring 1998.

- Saint-Onge H., *Tacit knowledge: the key to the strategic alignment of intellectual capital*, „Strategy and Leadership”, v. 24 marzec/kwiecień 1996.
- Salopek J., *Arrested development*, „Training & Development”, September 1998.
- Sanchez R., Heene A. (red.), *Strategic learning and Knowledge Management*, John Wiley & Sons, Chichester 1997.
- Santosus M., Surmacz J., *The ABCs of knowledge management*, „CIO Magazine”, 23 May 2001, www.cio.com.
- Sarriegi Dominguez J. M., Ortiz Laverde A. M., Lizarralde O., Arregui B., *An overview of Empirical Reports about Knowledge Management*, *Materiały konferencyjne*, 3rd European Knowledge Management Summer School, 7–12 września 2003, San Sebastian, Hiszpania.
- Sarvary M., *Knowledge management and competition in the consulting industry*, „California Management Review”, Vol. 41, No 2, Winter 1999.
- Sawin S., *Jak skutecznie wdrażać zarządzanie wiedzą. Kongres KM Poland 2005*, „E-mentor” czasopismo elektroniczne SGH, nr 10, Warszawa, 20.12.2007.
- Schuler R. S., Jackson S. E., *Strategic human resource management*, Blackwell Publishing, Oxford 1999.
- Schultz T., *Investing in people: the economics of population quality*, University of California, Berkeley 1981.
- Schutz W., *The Human Elements. Productivity, Self-Esteem, and the Bottom Line*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1994.
- Shehata G. M., *Rethinking the Organizational learning Cycle Model: The Impact of Informal Learning*, working paper, SAM/IFSAM VIIth World Congress, Management in a world of diversity and change, 5–7 July, 2004, Göteborg, Sweden.
- Sims R. R., *Human resource management's role in clarifying the new psychological contract*, „Human Resource Management”, 33(3), jesień 1994.
- Skryme D. J., *Knowledge Networking. Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth – Heinemann, Oxford 1999.
- Smilansky J., *The new HR*, International Thomson Business Press, London 1997.
- Smith A. D., Rupp W. T., *Knowledge workers: exploring the link among performance rating, pay and motivational aspects*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 7, No. 1, 2003.
- Smith P. A. C., McLaughlin M., *Knowledge Management: people are important!*, „Journal of Knowledge Management Practice”, January 2004.
- Snowden D. J., *Complex acts of knowing: paradox and descriptive self-awareness*, „Special Edition Journal of Knowledge Management”, Vol. 6, No. 2, May 2002.
- Soliman F., Spooner K., *Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 4, No 4, 1999.

- Soo Ch., Devinney T., Midgley D., Deering A., *Knowledge Management: philosophy, processes, and pitfalls*, „California Management Review”, vol. 44, no 4, summer 2002.
- Sparrow P. R., Hiltrop J. M., *European Human Resource management in Transition*, Prentice Hall, Nowy Jork 19994.
- Stabryła A., *Podstawy zarządzania firmą*, Wydawnictwo ANTYKWA, Kraków 1998.
- Štefko R., Frankovský M., Kireta Š. (red.), *Management 2006: management – theory, trends and practice*, University of Prešov, Prešov 2006.
- Stobińska K., *Zarządzanie wiedzą. Wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Organizacja i kierowanie”, nr 1(115), 2004.
- Storey J. (red.), *Human Resource Management. A Critical text*, Thomson Learning, Australia 2001.
- Strassmann P. A., *Calculating Knowledge Capital*, „Knowledge Management”, October 1999.
- Strassmann P. A., *Personal Capitalists*, „Knowledge Management”, May 2001.
- Strassmann P. A., *What's the worth of an employee?*, „Knowledge Management”, December 1999.
- Strategia rozwoju Polski u progu XXI wieku*, Kancelaria Prezydenta RP i Komitet Prognoz „Polska 2000 Plus” PAN, Warszawa 2001.
- Strojny M., *Zarządzanie wiedzą w firmach konsultingowych*, „Problemy jakości”, nr 3, 2000.
- Strojny M., *Zarządzanie wiedzą w Polsce 2004. Wyniki projektu badawczego KPMG*, „E-mentor” czasopismo elektroniczne SGH, Warszawa, 20.12.2007.
- Sveiby K. E., *The new organizational wealth. Managing & measuring knowledge based assets*, Berrett-Koehler Publisher, San Francisco 1997.
- Sveiby K. E., *What is Knowledge Management?*, <http://sveiby.konverge.com>.
- Swart J., Kinnie N., *Sharing knowledge in knowledge-intensive firms*, „Human Resource Management Journal”, Vol. 13, Issue 2, London 2003.
- Szaban J., *Miękkie zarządzanie. Ze współczesnych problemów zarządzania ludźmi*, Wydawnictwo WSPiZ im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003.
- Śliwa K. R., *O organizacjach inteligentnych i rozwiązywaniu złożonych problemów zarządzania nimi*, Oficyna Wydawnicza WSM SIG, Warszawa 2001.
- Takeuchi H., *Beyond Knowledge Management. Lessons from Japan*, June 1998, <http://search.global.epnet.com>.
- Tarring E., *The new knowledge era – making knowledge work, A review of the London Knowledge management 2002 Conference / Exhibition*, „The British Journal of Administrative Management”, may/June 2002.
- Taylor S., *Employee Resourcing*, Institute of Personnel and Development, London 1998.

- Thach L., McPherson Ch., *During down times*, „Training”, April 2002.
- Thomson R., *Managing People*, Butterworth Heinemann, Oxford 2002.
- Thurrow L. C., *Przyszłość kapitalizmu. Jak dzisiejsze siły ekonomiczne kształtują świat jutra*, Wyd. Dolnośląskie, Wrocław 1999.
- Tiwana A., *The Knowledge Management Toolkit. Orchestrating IT, strategy, and knowledge platforms*, Prentice Hall PTR, USA 2002.
- Toelle B., Holland D., *Managing knowledge as a company asset*, Word Oil, Vol. 222 Issue 5.
- Tomczak P., *Jak polskie firmy zarządzają wiedzą?*, „E-mentor” czasopismo elektroniczne SGH, nr 10, Warszawa, 20.12.2007.
- Torrington D., Hall L., *Human Resource Management*, Prentice Hall Europe, London 1998.
- Torrington D., Hall L., *Personnel Management. HRM in Action*, Prentice Hall, London 1991.
- Torrington D., Hall L., Taylor S., *Human Resource Management*, Financial Times. Prentice Hall, London 2002.
- Toumi I., *Corporate Knowledge. Theory and practice of intelligent organizations*, Metaxis, Helsinki 1999.
- Towers B., (red.), *The handbook of Human Resource Management*, Blackwell Business, Oxford 1996.
- Townley B., *Reframing Human Resource Management. Power Ethics and the Subject at Work*, SAGE Publishing, London 1994.
- Tsai W., *Knowledge transfer in intraorganizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance*, „Academy of Management Journal”, Vol. 44, No. 5, 2001.
- Tyson S., *Human Resource Strategy. Toward a general theory of Human Resource Management*, Pitman Publishing, London 1995.
- Tyson S., York A., *Essentials of HRM*, Butterworth Heinemann, Oxford 2000.
- Ulrich D., *Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results*, Harvard Business School Press, Boston 1997.
- Ulrich D., Lake D., *Organizational capability: creating competitive advantage*, „Academy of Management Executive”, vol. 5, No 1, 1991.
- Von Hippel C., Mangum S. L., Greenberger D. B., Heneman R. L., Skoglund J. D., *Temporary employment: can organizations and employees both win?*, „Academy of Management Executive”, Vol. 11, No. 1, 1997.
- Von Krogh G., Roos J., Kleina D., *Knowing in firms. Understanding, managing and measuring knowledge*, SAGE Publications, London 1998.
- Walczak M., *O wynikach niektórych badań nad zarządzaniem wiedzą w przedsiębiorstwach*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2(104), 2001.

- Walton R. E., *From control to commitment in the workplace*, „Harvard Business Review”, 63, 1985.
- Wawrzyniak B. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003.
- Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*, Poltext, 1999.
- Welch J. A., Little A. D., Ranganatan Nayak P., *Strategic sourcing: a progressive approach to the make-or-buy decisions*, „Academy of Management Executive”, Vol. 6, No. 1, 1992.
- Wiig K. M., *Knowledge Management foundations: thinking about thinking. How people and organizations create, represent, and use knowledge*, Schema Press, Arlington, Texas 1993.
- Wiig K. M., *Knowledge Management. The central management focus for intelligent-acting organizations*, Schema Press, Arlington, Texas 1994.
- Wright P. M., Dunford B. B., Snell S. A., *Human resources and the resource based view of the firm*, „Journal of Management”, 27 (2001).
- Yahya S., Got W., *Managing human resources toward achieving knowledge management*, „Journal of Knowledge Management”, Volume 6, Number 5, 2002.
- Yahya S., Wee-Keat Goh, *Managing human resources toward achieving knowledge management*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 6, No 5, 2002.
- Zack M. H., *Developing Knowledge Strategy*, „California Management Review”, Vol. 41, No 3, Spring 1999, <http://search.global.epnet.com>.
- Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, materiały konferencyjne (5–6 grudnia 2001), PFPK i WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2001.
- Zaugg R. J., Thom N., *Excellence through implicit competencies: Human resource management – organizational development – knowledge creation*, „Journal of Change Management”, London, February 2003.
- Zorska A., *Ku globalizacji. Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

Załącznik nr 1

KWESTIONARIUSZ ANKIETY – I ETAP BADAŃ

Respondenci wyselekcjonowanych do badań przedsiębiorstw zostali poproszeni o wskazanie tych procesów, w których organizacja upatruje źródła swoich silnych stron – tych, które wyróżniają organizację na rynku (pytanie nr 15 ankiety). Następnie, zadaniem respondentów było wskazanie stopnia wykorzystywania w tych procesach zgromadzonej w przedsiębiorstwie wiedzy, zapisanej w procedurach działania (pytanie nr 14). Kolejne pytanie dotyczyło pozyskiwania wiedzy w ramach danych procesów organizacyjnych. Respondenci proszeni byli o wskazanie źródeł pozyskiwania wiedzy oraz wskazanie tych procesów, które generowały największe zapotrzebowanie na nową wiedzę (pytanie nr 13). Źródła wiedzy sklasyfikowane były w następujące kategorie: eksperci wewnętrzni / konkretna osoba w organizacji, zespół pracowników z jednej komórki, zespół / zespoły z kilku komórek, dostawcy / klienci oraz eksperci zewnętrzni.

Szereg innych pytań kwestionariusza ankiety dotyczył zarówno kwestii pozyskiwania, jak i wykorzystywania wiedzy w przedsiębiorstwie. Jedno z pytań dotyczyło częstotliwości pozyskiwania wiedzy (i jej źródeł) niezbędnej do operacyjnego funkcjonowania przedsiębiorstwa, czyli wiedzy zgromadzonej w różnych procedurach działania (wykorzystywanie wiedzy) (pytanie nr 18 ankiety). Następne pytanie kwestionariusza dotyczyło identyfikacji źródeł wiedzy / informacji niezbędnej do prowadzenia działalności gospodarczej. W tym pytaniu respondenci mieli do dyspozycji katalog następujących źródeł wiedzy / informacji: klienci, dostawcy, konkurenci (benchmarking), firmy doradcze, targi branżowe, zagraniczni kooperanci / partnerzy, źródła ogólnie dostępne (dane GUS, ekspertyzy rządowe, ekspertyzy naukowe, Internet, media), własne bazy danych tworzone przez pracowników, zakup licencji, patentów. Kolejne pytanie ankiety dotyczyło oceny procesu pozyskiwania i przetwarzania informacji / wiedzy w przedsiębiorstwie. Mianowicie działania związane z pozyskiwaniem, przetwarzaniem, wykorzystywaniem wiedzy / informacji mogą być realizowane w organizacjach na różnym poziomie zaawansowania. Np. w jednej orga-

nizacji pracownicy w ramach swoich komórek pozyskują wiedzę z bazy danych, dzielą się nią przy użyciu prostych narzędzi informatycznych (poczta elektroniczna), zaś w innej organizacji mogą być podejmowane działania związane z koordynacją przepływu informacji, pozyskiwania wiedzy czy selekcji informacji (działania skoordynowane – świadome wykorzystanie gromadzonych informacji). Wyższym poziomem zaawansowania będą działania związane ze wspieraniem tejże koordynacji poprzez możliwość dotarcia do autorów informacji i prowadzenia z nimi dyskusji na temat treści tworzonych i gromadzonych w przedsiębiorstwie informacji. Kolejnym poziomem będzie prowadzenie działań związanych z integracją i interakcjami dotyczącymi wymiany wiedzy w szerszym kontekście, np. w kontekście zaplanowanych celów strategicznych. Kontekstualizacja takich działań pozwala organizacji ukierunkowywać poszczególne działania związane z pozyskiwaniem, gromadzeniem i dystrybucją wiedzy / informacji (pytanie nr 23 ankiety).

Ankieta zawierała także pytania dotyczące gromadzenia i dostępności wiedzy / informacji w przedsiębiorstwie. W tym celu respondenci oceniali łatwość dostępu do wiedzy / informacji w organizacji (pytanie nr 16), jak również wykorzystanie tej wiedzy do opracowywania procedur (instrukcji, regulaminów, opisów stanowisk pracy) na różnym poziomie organizacyjnym (na poziomie poszczególnym komórek, pionów, departamentów, działów oraz pomiędzy departamentami, działami) (pytanie nr 17).

Ankieta badała także kwestię wielostronnego wsparcia procesu zarządzania wiedzą. Respondenci proszeni byli o wskazanie czynników wspierających podejmowanie inicjatyw z zakresu zarządzania wiedzą. Ankieta wyróżniała następujące czynniki wsparcia: kultura organizacyjna przedsiębiorstwa, struktura organizacyjna, powiązania przedsiębiorstwa z partnerami na rynku, technologie informacyjne, kwalifikacje pracowników, kwalifikacje kadry zarządzającej oraz motywacja kadry zarządzającej i pracowników (pytanie nr 27).

Jedną z bardziej szczegółowo przebadanych metod wsparcia były wykorzystywane w przedsiębiorstwach technologie informatyczne wspierające przetwarzanie informacji, zdobywanie i gromadzenie wiedzy (pytanie nr 22). Ponadto, respondenci proszeni byli o wskazanie, czy w organizacji utworzono komórki organizacyjne odpowiedzialne za pozyskiwanie, przetwarzanie, organizowanie i przekazywanie informacji / wiedzy (pytanie nr 20) oraz o określenie, czy stosowany w przedsiębiorstwie system informacyjno-decyzyjny pozwala na tworzenie i upowszechnianie wiedzy w przedsiębiorstwie (pytanie nr 21). Ostatnie ważne pytania kwestionariusza ankiety dotyczyły wsparcia procesu zarządzania wiedzą przez system polityki personalnej (pytania 24 i 25). Jedno z pytań identyfikowało wykorzystywane w tym zakresie elementy i narzędzia systemu polityki personalnej. Ankieta obejmowała: system rekrutacji i selekcji, system wynagradzania pracowników, budowa-

nie ścieżek kariery dla pracowników, system szkoleń kadry menedżerskiej, system szkoleń pracowników, system doskonalenia kadry menedżerskiej i system doskonalenia pracowników.

Ostatnie pytanie tej części kwestionariusza ankiety badało kwestię przydatności działań związanych z zarządzaniem wiedzą do realizacji przyjętej przez organizację strategii. Respondenci mogli wskazać pozytywny wpływ inicjatyw z zakresu zarządzania wiedzą na: wzrost efektywności przedsiębiorstwa (wydajności, rentowności), poprawę usatysfakcjonowania klientów, wzrost innowacyjności w przedsiębiorstwie, rozwój nowych produktów, rozwój nowych form działalności, wejście przedsiębiorstwa na nowe rynki, redukcję kosztów, wzrost organizacji, poprawę wizerunku firmy, zbudowanie marki produktowej.

Część III kwestionariusza ankiety, tzw. metryczka obejmowała następujące zagadnienia:

- nazwa przedsiębiorstwa (firma),
- rok założenia przedsiębiorstwa,
- data rozpoczęcia działalności w Polsce,
- forma własności przedsiębiorstwa,
- podstawowe produkty / usługi przedsiębiorstwa,
- rodowód przedsiębiorstwa rozumiany historycznie,
- pochodzenie obecnego kapitału większościowego przedsiębiorstwa,
- liczba zatrudnionych pracowników (w poszczególnych latach),
- branża przedsiębiorstwa,
- dane kontaktowe przedsiębiorstwa i respondenta (z podaniem zajmowanego stanowiska).

I. Część ankiety: pytania służące określeniu strategii przedsiębiorstwa

1. Jaka jest pozycja przedsiębiorstwa na rynku, na którym działa?

(wybierz tylko jedną odpowiedź wstawiając „X” w kratce obok odpowiedzi)

- a) silna
- b) aktualnie silna, jednak w najbliższym czasie może być zagrożona
- c) słaba, ale przedsiębiorstwo ma realne szanse na jej poprawę
- d) słaba, przedsiębiorstwo jest zagrożone utratą rynku
- e) przedsiębiorstwo jest liderem technologicznym
- f) przedsiębiorstwo jest liderem kosztowym
- g) przedsiębiorstwo ma pozycję monopolistyczną lub dominującą

☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

2. Czym konkuruje przedsiębiorstwo na rynku (rynkach), na których funkcjonuje?
(wybierz jedną lub kilka odpowiedzi wstawiając „X” w kratce(ach) obok odpowiedzi)

a) konkurencyjną ceną

☐

b) unikalnymi cechami wyrobu

☐

c) zróżnicowaną ofertą produktów

☐

d) sposobami obsługi klientów

☐

e) niskimi kosztami wytwarzania

☐

f) systemem dystrybucji

☐

g) jakością produktów

☐

h) reklamą, promocją

☐

i) atrakcyjnością opakowań

☐

j) marką wyrobów

☐

k) wizerunkiem firmy

☐

l) siecią serwisową

☐

3. Proszę scharakteryzować rynek, na którym działa Pana(i) przedsiębiorstwo.

(wybierz jedną lub kilka odpowiedzi wstawiając „X” w kratce(ach) obok odpowiedzi)

a) rynek jest atrakcyjny (rentowny, wzrostowy)

☐

b) na rynku działają firmy globalne i jest na nim wysoka konkurencja

☐

c) na rynku działa wiele firm o podobnym potencjale konkurencyjnym

☐

d) barierą funkcjonowania na rynku jest dostęp do kanałów dystrybucji

☐

e) barierą wejścia na rynek są wysokie nakłady rzeczowe (kapitałowe)

☐

f) rynek charakteryzuje wysoki poziom technologiczny

☐

g) rynek charakteryzuje wysokie tempo zmian produktowych

☐

h) rynek charakteryzuje wysoka innowacyjność przedsiębiorstw

☐

i) rynek charakteryzuje duża siła przetargowa odbiorców

☐

j) rynek charakteryzuje duża siła przetargowa dostawców

☐

k) rynek zagrożony jest konkurencją wyrobów substytucyjnych

☐

l) rynek jest regulowany przez państwo (koncesje, cła, bariery formalne wejścia)

☐

4. Jakie działania z zakresu polityki produktowej podjęło przedsiębiorstwo w latach: 2000–2002, aby utrzymać lub poprawić swoją pozycję rynkową?

(wybierz jedną lub kilka odpowiedzi wstawiając „X” w kratce(ach) obok odpowiedzi)

- | | |
|---|--------------------------|
| a) rozszerzyło swoją ofertę produktową | ☐ |
| b) zwiększyło nakłady na badania i rozwój | ☐ |
| c) obniżyło koszty jednostkowe produkcji | ☐ |
| d) poprawiło jakość produktów | ☐ |
| e) zdobyło certyfikat jakości (np. ISO 9000) | ☐ |
| f) rozwinęło promocję i reklamę | ☐ |
| g) wprowadziło monitoring kosztów | ☐ |
| h) ograniczyło asortyment produkowanych wyrobów | ☐ |
| i) zakupiło nowe technologie | ☐ |
| j) zakupiło nowe maszyny i urządzenia | ☐ |
| k) zawarło porozumienie z dostawcami w zakresie jakości, parametrów technicznych wyrobów, warunków dostaw | ☐ |
| l) zawarło porozumienie z odbiorcami w zakresie jakości, cen, parametrów wyrobów, obsługi | ☐ |
| ł) zorganizowało własną sieć dystrybucji | ☐ |
| m) opracowało nowy znak firmowy (logo) | ☐ |
| n) podjęło współpracę z konkurentem w formie aliansu | ☐ |
| o) podjęło współpracę z konkurentem w formie wspólnego przedsięwzięcia | ☐ |
| p) dokonało fuzji | ☐ |

5. Czy na rynku, na którym działa przedsiębiorstwo zawierane są porozumienia między podmiotami gospodarczymi tak konkurencyjnymi, jak niekonkurencyjnymi mające na celu:

(wybierz jedną lub kilka odpowiedzi wstawiając „X” w kratce(ach) obok odpowiedzi)

- | | |
|--|--------------------------|
| a) wejście na nowe rynki zbytu | ☐ |
| b) wspólne badania nad nowymi produktami / technologiami | ☐ |
| c) zbudowanie wspólnej sieci dystrybucji (sklepy, hurtownie) | ☐ |
| d) zbudowanie wspólnej sieci serwisowej | ☐ |
| e) fuzje | ☐ |
| f) przejęcia | ☐ |
| g) nic mi nie wiadomo na temat wymienionych porozumień | ☐ |

6. Czy przedsiębiorstwo:*(Odpowiedzi udzielić w stosunku do pytania nr 5)*

(wybierz tylko jedną odpowiedź wstawiając „X” w kratce obok odpowiedzi)

- a) zawarło tego rodzaju porozumienia o współpracy ☐
- b) uznaje za korzystne zawieranie takich porozumień, ale nie ma możliwości ich zawarcia ☐
- c) zamierza podjąć działania w kierunku nawiązania takiej współpracy ☐
- d) nic mi nie wiadomo na temat wymienionych porozumień ☐

7. Jakie zmiany strukturalno-własnościowe planuje Pana(i) przedsiębiorstwo w ciągu najbliższych 1–2 lat?*(wybierz jedną lub kilka odpowiedzi wstawiając „X” w kratce(kach) obok odpowiedzi)*

- a) utworzyć spółki na bazie majątku przedsiębiorstwa ☐
- b) zmienić strukturę wewnętrzną przedsiębiorstwa, np. utworzyć centra kosztów – zysków, wprowadzić strukturę dywizjonalną itp. ☐
- c) dokonać sprzedaży części przedsiębiorstwa ☐
- d) zlikwidować niektóre z prowadzonych działalności ☐
- e) kupić inne przedsiębiorstwo lub jego część ☐
- f) wprowadzić zarządzanie jakością ☐
- g) wdrożyć normy ISO ☐
- h) wdrożyć nowe systemy informatyczne w zakresie sprzedaży ☐
- i) wdrożyć nowe systemy komunikowania się w organizacji ☐
- j) pozyskać inwestora strategicznego i sprywatyzować się ☐
- k) połączyć się z innym przedsiębiorstwem(ami) np. w grupie kapitałowej ☐
- l) założyć joint venture z partnerem(ami) zagranicznym(i) ☐
- m) zastosować benchmarking w zarządzaniu ☐
- o) nic mi nie wiadomo na temat zmian ☐

8. Jeśli przedsiębiorstwo dokonało zmian technicznych i technologicznych to jakie było ich źródło?*(wybierz jedną lub kilka odpowiedzi wstawiając „X” w kratce(kach) obok odpowiedzi)*

- a) opracowanie własnego zaplecza badawczego ☐
- b) opracowanie krajowej jednostki badawczej (spoza przedsiębiorstwa) ☐

- c) zakup licencji ☐
- d) współpraca kooperacyjna ☐
- e) produkcja przerobowa dla zagranicznego odbiorcy ☐
- f) joint venture ☐
- g) pozyskanie technologii (know how) od inwestora zagranicznego ☐
- h) nic mi nie wiadomo na temat zmian ☐

9. Czy poziom techniczny i technologiczny w przedsiębiorstwie jest?

(wybierz tylko jedną odpowiedź wstawiając „X” w kratce obok odpowiedzi)

- a) wyższy niż w branży w kraju ☐
- b) niższy niż w przeciętnej firmie krajowej ☐
- c) na zbliżonym poziomie do przeciętnej firmy w kraju ☐
- d) wyższy niż w przeciętnej firmie krajowej ☐
- e) na średnim poziomie światowym ☐
- f) na średnim poziomie europejskim ☐
- g) dorównuje globalnym liderom w tej dziedzinie działalności ☐

10. Które z przedstawionych poniżej charakterystyk w najlepszy sposób pasują do Państwa organizacji?

(wybierz tylko jedną odpowiedź w podpunkcie wstawiając „X” w kratce obok odpowiedzi)

10.1. Jesteśmy firmą, której zakres działania można określić jako:

- a) rynek lokalny ☐
- b) kilka rynków lokalnych, ale nie rynek regionalny ☐
- c) rynek regionalny ☐
- d) kilka rynków regionalnych, ale nie rynek ogólnokrajowy ☐
- e) rynek ogólnokrajowy ☐

10.2. Naszą pozycję na obsługiwanym rynku można określić jako:

- a) lider ☐
- b) jesteśmy silniejsi niż typowi konkurenci, ale zdecydowanie nie jesteśmy liderem ☐
- c) typową, charakterystyczną dla większości firm ☐
- d) jesteśmy słabsi niż typowi konkurenci ☐

11. Proszę wybrać z poniższych wariantów strategii jedną, która najlepiej opisuje przedsiębiorstwo:

(wybierz tylko jedną odpowiedź wstawiając „X” w kratce obok odpowiedzi lub rozpisz punkt c)

- a) nastawienie na redukcję kosztów i oferowanie niejednokrotnie produktów po cenach niższych niż ceny typowych wyrobów konkurencyjnych ☐
- b) działanie zmierzające do wyróżnienia swoich wyrobów od typowych wyrobów konkurencyjnych ☐
- c) inne jakie (wpisz poniżej)? ☐

12. Proszę wybrać odpowiedź, która najlepiej opisuje działania Państwa przedsiębiorstwa (jedną w każdym podpunkcie):

(wybierz tylko jedną odpowiedź w podpunkcie wstawiając „X” w kratce obok odpowiedzi)

12.1. Firma:

- a) próbuje jako pierwsza wchodzić na rynek z innowacjami, z nowymi produktami nadaje ton konkurencji ☐
- b) posiada niezmienną ofertę produktową od dłuższego czasu ☐
- c) posiada stałą ofertę produktową ale wprowadza nowe produkty nadążając za konkurencją ☐
- d) ciągle zmienia ofertę w zależności od potrzeb rynku ☐

12.2. Państwa firma:

- a) nastawiona jest na ciągle poszukiwanie nowych grup klientów ☐
- b) ma ugruntowaną pozycję w ramach określonej grupy klientów ☐
- c) ma ugruntowaną pozycję na rynku i nastawiona jest na ciągle poszukiwanie nowych grup klientów ☐
- d) nie ma ściśle określonej grupy nabywców, funkcjonuje tam gdzie można osiągnąć zysk ☐

12.3. W firmie:

- a) procesy organizacyjne i strukturę można nazwać jako zmienne dostosowujące się głównie do zmian w otoczeniu ☐
- b) do rozwiązywania problemów strukturalno-produktowych czasami powoływane są zespoły zadaniowe ☐
- c) problemy strukturalno-produktowe rozwiązywane są głównie poprzez zespoły zadaniowe, impuls do zmian często pochodzi z wewnątrz organizacji ☐

- d) struktura organizacyjna i procesy nastawione są na redukcję kosztów i prostotę rozwiązań, istnieją jasno zdefiniowane zakresy ☐

12.4. W firmie:

- a) relatywnie często zmieniane są technologie produkcyjne i usługowe w zależności od trendów na rynku ☐
- b) mamy sprawdzone technologie działania modyfikowane w małym zakresie ☐
- c) relatywnie często zmieniane są technologie produkcyjne i usługowe – nasza firma nadaje ton konkurencji ☐
- d) do istniejących technologii wprowadzamy modyfikacje umożliwiające wprowadzanie nowych produktów ☐

II. Część druga: wiedza – procesy – systemy polityki personalnej

13. Proszę wskazać, w których z procesów organizacyjnych firma w ostatnim okresie potrzebowała nowej wiedzy/ekspertyz/uaktualnionych informacji

(proszę wstawiając „X” wskazać odpowiednie odpowiedzi w wierszu)

Proces / podproces organizacyjny	Źródło wiedzy				
	Eksperti wewnętrzni / konkretna osoba w organizacji	Zespół pracowników z jednej komórki	Zespół / zespoły z kilku komórek	Dostawcy / klienci	Eksperti zewnętrzni
a) Marketing					
b) Sprzedaż i sieć dystrybucji					
c) Opracowanie strategii działania firmy					
d) Tworzenie, rozwój produktów / usług					
e) Procesy technologiczne					
f) Procesy obsługi klienta					
g) Zarządzanie ludźmi					
h) Procesy informacyjno-decyzyjne					
i) Zarządzanie finansami					
j) Zarządzanie problemami ekologicznymi					
k) Zmiany struktur					

14. Na ile w poniższych procesach firma stosuje wypracowane już dawno procedury działania?

(proszę wstawiając „X” wskazać odpowiednią odpowiedź – tylko jedną w wierszu)

Procedury / procesy	Są dobrze opracowane	Są tworzone	Zamierzamy je stworzyć
a) Marketing			
b) Sprzedaż i sieć dystrybucji			
c) Opracowanie strategii działania firmy			
d) Tworzenie, rozwój produktów / usług			
e) Procesy technologiczne			
f) Procesy obsługi klienta			
g) Zarządzanie ludźmi			
h) Procesy informacyjno-decyzyjne			
i) Zarządzanie finansami			
j) Zarządzanie problemami ekologicznymi			
k) Zmiany struktur			

15. Na ile dany proces stanowi obszar, w którym firma identyfikuje najwięcej swoich silnych stron, które wyróżniają firmę na rynku?

(proszę wstawić odpowiednią cyfrę określającą poziom swoich umiejętności)

Proces / podproces organizacyjny	Ocena umiejętności w skali od 1 do 4: 1 – w zasadzie brak umiejętności, jeśli porównamy się z konkurentami 2 – posiadamy pewne umiejętności, ale dużo jeszcze musimy się uczyć, aby stać się konkurencyjnym w tym procesie 3 – dorównujemy najlepszym na rynku 4 – posiadamy umiejętności wyższe niż konkurenci
a) Marketing	
b) Sprzedaż i sieć dystrybucji	
c) Opracowanie strategii działania firmy	
d) Tworzenie, rozwój produktów / usług	
e) Procesy technologiczne	
f) Procesy obsługi klienta	
g) Zarządzanie ludźmi	
h) Procesy informacyjno-decyzyjne	
i) Zarządzanie finansami	
j) Zarządzanie problemami ekologicznymi	
k) Zmiany struktur	

16. Proszę ocenić na ile w firmie istnieje łatwy dostęp do informacji / wiedzy
(proszę wstawiając „X” wskazać odpowiednią odpowiedź)

- a) w zasadzie informacje istnieją lokalnie / trudny jest dostęp do nich / eksperci są nieuchwytni / dane w bazach są niezorganizowane ☐
- b) są w firmie prowadzone działania mające na celu grupowanie informacji i poprawę dostępu do nich ale są to działania sporadyczne, raczej niezorganizowane ☐
- c) informacje są organizowane w bazach danych, istnieją międzywydziałowe bazy informacji, ale dostęp do nich i ich autorów nie zawsze jest zawsze dogodny ☐
- d) dostęp do informacji i jej organizowanie można określić jako dobry, ale na pewno wymaga on dopracowania ☐
- e) dostęp łatwy – znane i dostępne są zasoby informacji oraz istnieje możliwość kontaktów z ekspertami ☐

17. Czy w firmie:

(proszę zwrócić uwagę na podkreślenie w pytaniu aktualności procedur, nie chodzi tutaj o martwe – nieaktualne opisy)

(wybierz tylko jedną odpowiedź w podpunkcie wstawiając „X” w kratce obok odpowiedzi)

17.1. Procedury na poziomie poszczególnych komórek – np.: instrukcje, regulaminy, opisy stanowisk pracy:

- a) nie są opisane; pracownicy bez tego wiedzą co mają robić ☐
- b) są opisane ogólnie ☐
- c) są opisane szczegółowo wraz z reprezentacją graficzną ☐

17.2. Procedury na poziomie pionów, departamentów, działów

- a) nie są opisane; pracownicy bez tego wiedzą jak współpraca między poszczególnymi stanowiskami / komórkami ma się odbywać ☐
- b) są opisane ogólnie ☐
- c) są opisane szczegółowo wraz z prezentacją graficzną ☐

17.3. Procedury dotyczące współpracy między departamentami, pionami

- a) nie są opisane; pracownicy bez tego wiedzą jak współpraca między działami, departamentami, pionami ma się odbywać ☐
- b) są opisane ogólnie ☐
- c) są opisane szczegółowo wraz z prezentacją graficzną ☐

18. Istniejące procedury są aktualizowane?*(proszę wstawiając „X” wskazać odpowiednią odpowiedź)*

- a) przez kierownictwo wtedy, gdy następuje taka potrzeba ☐
- b) wtedy, gdy występuje taka potrzeba przy udziale pracowników realizujących dane procedury ☐
- c) systematycznie przez kierownictwo ☐
- d) systematycznie przy udziale pracowników realizujących dane procedury ☐
- e) przez zatrudnionych konsultantów w momentach zmian ☐

19. Z jakich źródeł przedsiębiorstwo pozyskuje informacje do prowadzenia działalności?*(wybierz jedną lub kilka odpowiedzi wstawiając „X” w kratce(ach) obok odpowiedzi)*

- a) od klientów ☐
- b) od dostawców ☐
- c) od konkurentów – stosuje benchmarking ☐
- d) od firm doradczych ☐
- e) ze źródeł ogólnie dostępnych (dane gus, ekspertyzy rządowe, ekspertyzy naukowe, Internet, media) ☐
- f) na targach branżowych ☐
- g) od firm zagranicznych z którymi współpracuje ☐
- h) poprzez zakup licencji, patentów ☐
- i) z własnych baz danych tworzonych przez pracowników ☐

20. Czy w przedsiębiorstwie zostały utworzone komórki organizacyjne odpowiedzialne za: pozyskiwanie, przetwarzanie, organizowanie, przekazywanie informacji, wiedzy?*(proszę wstawiając „X” wskazać odpowiednią odpowiedź)*

- a) tak, jakie (jeśli obok wpiszesz „TAK” proszę poniżej podać nazwę stanowiska)? ☐
- b) nie ☐

21. Czy system informacyjno-decyzyjny w przedsiębiorstwie pozwala na tworzenie i upowszechnianie wiedzy w przedsiębiorstwie?

(proszę wstawiając „X” wskazać odpowiednią odpowiedź)

a) tak

☐

b) nie

☐

22. Proszę ocenić wsparcie przetwarzania informacji/zdobywanie wiedzy poprzez istniejące technologie

(proszę wstawiając „X” wskazać odpowiednią odpowiedź)

a) w zasadzie nie istnieje żadne wsparcie przetwarzania informacji przez istniejące technologie

☐

b) dane i informacje zapisywane są w różnych i słabo dostępnych miejscach

☐

c) bazy danych są tylko przechowalniami informacji / zazwyczaj tworzone lokalnie i chaotycznie / rzadko można znaleźć w nich jakieś interesujące informacje

☐

d) technologie ułatwiają poszukiwanie wiedzy – możliwości przeszukiwania / pogrupowane tematycznie / informują o osobach mogących dostarczyć informacji

☐

e) technologie w pełni wspomagają procesy: pozyskiwania, wzmacniania i zamiany w produkty i usługi, istnieją bazy wiedzy i systemy pomiaru wiedzy

☐

23. Ocena procesu pozyskiwania i przetwarzania informacji w firmie

(Chodzi tu nie tylko o technologie, lecz także o działania nastawione na bezpośrednie nabywanie wiedzy przez pracowników)

(proszę wstawiając „X” wskazać odpowiednią i tylko jedną odpowiedź)

a) istnienie możliwości komunikacji i występowanie lokalnych zasobów informacyjnych (w firmie jest e-mail, Intranet, bazy danych w działach), działania związane z pozyskiwaniem wiedzy przez pracowników są podejmowane lokalnie w poszczególnych działach komórkach

☐

b) istnieją działania związane z koordynacją przepływu informacji i pozyskiwania wiedzy, ich selekcją, istnieje koordynacja działań informacyjnych i różnorodnych działań wiedzowych – świadome wykorzystanie gromadzonych informacji

☐

c) koordynacja informacji jest wspierana poprzez możliwość dotarcia do autorów informacji, odbywa się dyskusja na temat treści informacyjnych

tworzonych i magazynowanych w organizacji; działania związane z integracją i z interakcjami związanymi z wymianą wiedzy prowadzone są w szerszym kontekście, wynikają z zaplanowanych celów strategicznych; przykład firma chce inwestować w daną technologię więc działania wiedzowe kierunkuje na pozyskiwanie / gromadzenie, dystrybucje informacji dotyczących danej technologii / sposobów pracy ☐

- d) działania związane z integracją i z interakcjami dotyczącymi wymian wiedzy prowadzone są w szerszym kontekście, wynikają z zaplanowanych celów strategicznych; przykład: firma chce inwestować w daną technologię więc działania wiedzowe kierunkuje na pozyskiwanie / gromadzenie, dystrybucję informacji dotyczących danej technologii / sposobów pracy ☐

24. Czy system zarządzania ludźmi w przedsiębiorstwie bierze pod uwagę motywowanie do podejmowania działań związanych z pozyskiwaniem, tworzeniem dzieleniem się wiedzą / informacją?

(proszę wstawiając „X” wskazać odpowiednią odpowiedź)

- a) tak ☐
b) nie ☐

25. Jeśli tak (patrz odpowiedź w punkcie 24.), to jakie jego elementy systemu polityki personalnej wspierają wymienione działania?

(proszę wstawiając „X” wskazać odpowiednią odpowiedź lub odpowiedzi)

- a) system wynagradzania pracowników ☐
b) system rekrutacji i selekcji ☐
c) budowanie ścieżek kariery dla pracowników ☐
d) utworzenie stanowiska menedżera wiedzy ☐
e) system szkoleń kadry menedżerskiej ☐
f) system szkoleń pracowników ☐
g) system doskonalenia kadry menedżerskiej ☐
h) system doskonalenia pracowników ☐

26. W jaki sposób projekty dotyczące pozyskiwania, gromadzenia, rozpowszechniania wiedzy / informacji wspierają realizację strategii przedsiębiorstwa?

(proszę wstawiając „X” wskazać odpowiednią odpowiedź lub odpowiedzi)

- a) wzrost efektywności (wydajności, rentowności) ☐

- b) poprawa usatysfakcjonowania klientów ☐
- c) wzrost innowacyjności w przedsiębiorstwie ☐
- d) rozwój nowych produktów ☐
- e) rozwój nowych form działalności ☐
- f) wejście przedsiębiorstwa na nowe rynki ☐
- g) redukcja ryzyka ☐
- h) zmniejszenie kosztów ☐
- i) wzrost organizacji ☐
- j) poprawa wizerunku firmy ☐
- k) zbudowanie marki produktowej ☐

27. Jakie czynniki wspierają inicjatywy zarządzania wiedzą w firmie?
(proszę wstawiając „X” wskazać odpowiednią odpowiedź lub odpowiedzi)

- a) kultura organizacyjna przedsiębiorstwa ☐
- b) struktura organizacyjna przedsiębiorstwa ☐
- c) powiązania przedsiębiorstwa z partnerami na rynku ☐
- d) technologie informacyjne ☐
- e) kwalifikacje pracowników ☐
- f) kwalifikacje kadry zarządzającej ☐
- g) motywacja kadry zarządzającej i pracowników ☐

III. Część: informacje o przedsiębiorstwie – metryczka

28. Nazwa firmy

(proszę wpisać pełną nazwę firmy w kratce)

29. Rok założenia firmy

(proszę wpisać rok założenia firmy)

30. Data rozpoczęcia działalności firmy w Polsce

(dotyczy siedzib firm zagranicznych; proszę wpisać rok rozpoczęcia działalności)

31. Forma własności firmy:*(proszę wstawiając „X” wskazać odpowiednią odpowiedź)*

- a) spółka akcyjna
- b) spółka cywilna
- c) wpis do ewidencji działalności gospodarczej
- d) przedstawicielstwo firmy zagranicznej
- e) jednoosobowa Spółka Skarbu Państwa
- f) spółka z ograniczoną odpowiedzialnością

☐
☐
☐
☐
☐
☐
32. Podstawowe produkty / usługi firmy:*(proszę wpisać podstawowe produkty / usługi firmy)*

33. Określ rodowód przedsiębiorstwa rozumiany historycznie:*(proszę wstawiając „X” wskazać odpowiednią odpowiedź)*

- a) polski – Skarb Państwa
- b) polski – inny niż Skarb Państwa
- c) zagraniczny

☐
☐
☐
34. Określ pochodzenie obecnego kapitału większościowego firmy:*(proszę wstawiając „X” wskazać odpowiednią odpowiedź)*

- a) polski – Skarb Państwa
- b) polski – inny niż Skarb Państwa
- c) zagraniczny
- d) mieszany (częściowo polski, częściowo zagraniczny)

☐
☐
☐
☐
35. Ilość zatrudnionych w firmie pracowników w poszczególnych w latach:*(proszę podać liczbę we wszystkich kratkach; 0 – jeśli firma nie istniała)*

- a) rok 1990
- b) rok 1995
- c) rok 2000
- d) rok 2002

36. Branża firmy

(wpisz nazwę branży firmy w kratce, np.: telekomunikacja, edukacja, przemysł ciężki)

37. Adres strony WWW firmy

(wpisz adres internetowy strony firmy)

38. Wpisz stanowisko lub stanowiska osób wypełniających ankietę

(wpisz odpowiednią nazwę stanowiska w kratce)

39. Telefon

(wpisz numer telefonu z prefixem do kontaktu)

40. Adres e-mail

(wpisz adres e-mail do kontaktu)

41. Komentarz do problemów związanych z wykorzystywaniem informacji / wiedzy w przedsiębiorstwie

(wpisz własny komentarz dotyczący wykorzystania informacji/wiedzy w przedsiębiorstwie)

Bardzo serdecznie dziękujemy za wypełnienie ankiety.

Załącznik nr 2

KWESTIONARIUSZ WYWIADU ORAZ KWESTIONARIUSZ DO CHARAKTERYSTYKI PRZEDSIĘBIORSTWA – II ETAP BADAŃ

Kwestionariusz pn.:

Strategie przedsiębiorstw i zarządzanie wiedzą

Cały kwestionariusz składa się z 4 części:

1 – Wstęp – potwierdzenie profili strategicznych

2 – Architektura zasobów ludzkich

3 – Procesy zarządzania wiedzą

4 – Zarządzanie wiedzą a procesy biznesowe / strategia firmy

1. Wstęp

W tej części weryfikujemy podane w poprzedniej części badań informacje o firmie, jej profilu strategicznym uzupełniając o ewentualne przykłady.

1.1. Krótkie przedstawienie przedsiębiorstwa

Proszę podać następujące informacje odnoszące się do przedsiębiorstwa:

- istotne zmiany majątkowo-statutowe w ostatnich 2 latach:

.....

.....

.....

- najważniejsze fakty z historii firmy (krótko):

.....

.....

.....

- zakres terytorialny działalności:

.....

.....

.....

- główne produkty / usługi firmy:

.....

.....

.....

- kapitał intelektualny firmy (główne czynniki/parametry charakteryzujące kapitał intelektualny – np.: licencje, patenty, certyfikaty jakości, innowacyjne produkty, usługi):

.....

.....

.....

- inne cechy wyróżniające przedsiębiorstwo na rynku:

.....

.....

.....

1.2. Opis strategii i profili firmy (potwierdzenie z ankiety)

Na początku Ankieter wpisuje podane w poprzedniej części informacje, które następnie weryfikuje przy rozmowie Respondent.

1.2.1. Strategia przedsiębiorstwa

Proszę wskazać z poniższych wariantów strategii jedną, która najlepiej opisuje przedsiębiorstwo:

- a) nastawienie na redukcje kosztów i oferowanie niejednokrotnie produktów po cenach niższych niż ceny typowych wyrobów konkurencyjnych ☐
komentarz:

.....
.....
.....

- b) działanie zmierzające do wyróżnienia swoich wyrobów od typowych wyrobów konkurencyjnych ☐
komentarz:

.....
.....
.....

- c) inne jakie (wpisz poniżej)? ☐
komentarz:

.....
.....
.....

Przykład: Firma pomiędzy obiema opcjami nie znalazła ciągle kompromisu pomiędzy kosztami a jakością, zróżnicowaniem oferty.

1.2.2. Profil strategiczny przedsiębiorstwa

Proszę wybrać profil przedsiębiorstwa, który najlepiej opisuje działania Państwa firmy (przypominamy: pytając o profil staramy się także uzyskać przykładowe szczegóły dotyczące strategii, cele przedsiębiorstwa działającego na rynkach; komentarze dotyczące poszczególnych pytań opisujących profile (np.: firma próbuje jako pierwsza wchodzić na rynek z innowacjami, z nowymi produktami..., a więc: czy mógłby Pan / Pani podać przykład wprowadzania nowych produktów w ostatnim czasie? Czy odniosły one sukces? itd.):

Profil 1.

Firma:

- a) próbuje jako pierwsza wchodzić na rynek z innowacjami, z nowymi produktami nadaje ton konkurencji
- b) nastawiona jest na ciągłe poszukiwanie nowych grup klientów
- c) problemy strukturalno-produktowe rozwiązywane są głównie poprzez zespoły zadaniowe, impuls do zmian często pochodzi z wewnątrz organizacji
- d) relatywnie często zmieniane są technologie produkcyjne i usługowe – nasza firma nadaje ton konkurencji

Firmę można nazwać innowatorem na rynku stawiającym przede wszystkim na unikalność i jakość, intensyfikującą działania w zakresie rozwoju nowych produktów i nakłady marketingowe

Podaj komentarz (uzasadnienie, fakty, przykłady):

.....

.....

.....

.....

.....

Profil 2.

Firma

- a) posiada stałą ofertę produktową, ale wprowadza nowe produkty nadążając za konkurencją
- b) ma ugruntowaną pozycję na rynku i nastawiona jest na ciągłe poszukiwanie nowych grup klientów
- c) do rozwiązywania problemów strukturalno-produktowych czasami powoływane są zespoły zadaniowe
- d) do istniejących technologii wprowadzamy modyfikacje umożliwiające wprowadzanie nowych produktów

Firma nie podejmuje ryzyka wchodzenia na rynki jako pierwsza, raczej wykorzystuje sprawdzone wzory działania przez innych.

Podaj komentarz (uzasadnienie, fakty, przykłady):

.....

.....

.....

.....

.....

Profil 3.

Firma:

- a) posiada niezmienną ofertę produktową od dłuższego czasu
- b) ma ugruntowaną pozycję w ramach określonej grupy klientów
- c) struktura organizacyjna i procesy nastawione są na redukcję kosztów i prostotę rozwiązań, istnieją jasno zdefiniowane zakresy
- d) mamy sprawdzone technologie działania modyfikowane w małym zakresie

Firmę można nazwać obrońcą, który broni swojego rynku, raczej nie rozszerza ekspansji na nowe terytoria działalności. Liczy się przede wszystkim redukcja kosztów i standaryzacja oferty

Podaj komentarz (uzasadnienie, fakty, przykłady):

.....

.....

.....

.....

Profil 4.

Firma:

- a) ciągle zmienia ofertę w zależności od potrzeb rynku
- b) nie ma ściśle określonej grupy nabywców, funkcjonuje tam gdzie można osiągnąć zysk
- c) procesy organizacyjne i strukturę można nazwać jako zmienne dostosowujące się głównie do zmian w otoczeniu
- d) relatywnie często zmieniane są technologie produkcyjne i usługowe w zależności od trendów na rynku

Nie mamy ściśle określonej strategii zależy ona od tendencji na rynku, często powstają problemy z dostosowaniem potrzeb do zmieniających się charakterystyk otoczenia. Różne pomysły w zakresie rozwiązań strukturalnych i rynkowych czasami nie nadążają za potrzebami.

Podaj komentarz (uzasadnienie, fakty, przykłady):

.....

.....

.....

.....

2. Architektura zasobów ludzkich

Część druga identyfikuje na podstawie przedstawionego opisu realizowany w firmie, dominujący model – sposób zarządzania zasobami ludzkimi.

Wskaż odpowiedni model lub modele (max. 2) zarządzania zasobami ludzkimi najbardziej zbliżony do funkcjonującego w firmie. W ramach danego modelu wskaż 2–3 dominujące charakterystyki, a następnie opisz je podając przykłady.

MODEL 1.

☐

1. Długoterminowe inwestowanie w rozwój pracowników, rozbudowany system szkoleń i rozwoju
2. Wyjątkowa dbałość o pracowników kluczowych dla firmy
3. Integracja pracownicza
4. Budowanie długoterminowego, głębokiego zaangażowania pracowników w sprawy firmy np. poprzez budowanie i sponsorowanie ścieżek karier
5. Motywowanie pracowników do stałego doskonalenia się
6. Motywowanie do uczenia się pracowników i dzielenia się wiedzą / informacją
7. Długotrwałe zatrudnienie
8. Prorozwojowe systemy okresowego oceniania pracowników

Oczekiwania: wysoka produktywność

Podaj komentarz (uzasadnienie, fakty, przykłady) dla charakterystyki nr:

.....

.....

.....

Podaj komentarz (uzasadnienie, fakty, przykłady) dla charakterystyki nr:

.....

.....

.....

Podaj komentarz (uzasadnienie, fakty, przykłady) dla charakterystyki nr:

.....

.....

.....

MODEL 2.☐

1. Pozyskiwanie wykwalifikowanych pracowników na zewnętrznym rynku pracy
2. Uzyskiwanie oszczędności w wydatkach na szkolenia i rozwój pracowników
3. Współpraca utrzymywana dopóki jest opłacalna dla obu stron (oparta na zasadzie wzajemnych korzyści)
4. Pracownicy skupieni są na realizowaniu własnej kariery (to miejsce pracy jest tylko pewnym etapem kariery; są to osoby, które często zmieniają pracę)
5. Są to zazwyczaj specjaliści, fachowcy w danej dziedzinie – nie mają większych problemów ze znalezieniem zatrudnienia
6. Pracownicy są słabo zaangażowani w sprawy firmy
7. Firma oczekuje jedynie pewnego stopnia lojalności na czas trwającej współpracy (w ramach obowiązków objętych umową)

Oczekiwania: wykazywanie się umiejętnościami odpowiednimi do aktualnej strategii firmy

Podaj komentarz (uzasadnienie, fakty, przykłady) dla charakterystyki nr:

.....

Podaj komentarz (uzasadnienie, fakty, przykłady) dla charakterystyki nr:

.....

Podaj komentarz (uzasadnienie, fakty, przykłady) dla charakterystyki nr:

.....

MODEL 3.☐

1. Działania pomocnicze organizacji, które nie są jej kluczowym (strategicznym) procesem biznesowym są wydzielane na zewnątrz – outsourcing
2. Stosuje się takie formy zatrudniania, jak: praca czasowa, leasing pracowniczy itp.
3. Współpraca traktowana jest jako transakcja
4. Podstawą współpracy jest krótkoterminowa wymiana ekonomiczna
5. Słabe utożsamianie się pracowników z firmą (słabe zaangażowanie w sprawy firmy)

6. Egzekwowanie przestrzegania przez pracowników obowiązujących w firmie zasad, regulacji i standardów
7. Najczęściej realizowane szkolenia dotyczą takich kwestii, jak: polityka firmy, stosowane w firmie systemy i procedury działania
8. System okresowych ocen pracowniczych oraz system nagród silnie powiązany z efektami pracy i realizacją nakazanych procedur

Oczekiwania: wywiązywanie się z kontraktów

Podaj komentarz (uzasadnienie, fakty, przykłady) dla charakterystyki nr:

.....

Podaj komentarz (uzasadnienie, fakty, przykłady) dla charakterystyki nr:

.....

Podaj komentarz (uzasadnienie, fakty, przykłady) dla charakterystyki nr:

.....

MODEL 4.



1. Utrzymywanie wewnętrznych i zewnętrznych form pozyskiwania kapitału ludzkiego
2. Kreowanie prawdziwego partnerstwa pomiędzy zazwyczaj dwoma stronami porozumienia, aliansu
3. Korzystanie z wyspecjalizowanej wiedzy / umiejętności partnera (bez konieczności rozwijania tej wiedzy / umiejętności w firmie)
4. Kreowanie obopólnego zaufania
5. Kreowanie współpracy
6. Dzielenie się wiedzą / informacją w ramach układu partnerskiego
7. Inwestowanie we współpracę i budowanie zaufania pomiędzy zaangażowanymi stronami
8. Programy wymiany pracowników w ramach aliansu
9. Nagrody grupowe i narzędzia oceny pracy zespołowej
10. Najczęściej organizowane szkolenia dotyczą takich kwestii, jak: budowanie zespołu, przełamywanie barier współpracy, techniki dzielenia się wiedzą, techniki komunikacji itp.

Oczekiwania: uzyskiwanie efektów synergicznych

Podaj komentarz (uzasadnienie, fakty, przykłady) dla charakterystyki nr:

.....

Podaj komentarz (uzasadnienie, fakty, przykłady) dla charakterystyki nr:

.....

Podaj komentarz (uzasadnienie, fakty, przykłady) dla charakterystyki nr:

.....

3. Procesy zarządzania wiedzą

W tej części identyfikowany jest stopień realizacji procesów zarządzania wiedzą. Kwestionariusz w tej części podzielony został na siedem sekcji. Każda z sekcji zawiera listę 10 stwierdzeń, z perspektywy których należy ocenić organizację lub wybraną jej część. Jako procesy zarządzania wiedzą rozumiemy: systematyczne działania przyczyniające się do zwiększania wiedzy na poziomie organizacyjnym i na poziomie grup pracowniczych potrzebnej do realizacji codziennych zadań, realizujących cele przedsiębiorstwa

Do oceny przyjęto następujące oznaczenia oceny:

- S** – stwierdzenie silnie opisuje sytuację w mojej organizacji,
- M** – stwierdzenie przeciętnie / umiarkowanie opisuje sytuację w mojej organizacji
– występuje lokalnie, nie jest praktyką w całej organizacji
- W** – stwierdzenie słabo opisuje sytuację w mojej organizacji – w zasadzie nie występuje

Przedmiot oceny: cała organizacja.

Sposób wypełniania tej części ankiety: Respondent dokonuje (kreśląc krzyżykiem jedną z liter S, M lub W) samodzielnej oceny stopnia zaawansowania procesu wiedzy.

Sekcja 1.	silnie	przeciętnie	słabo
1. Szkolenia ukierunkowane są na sposoby poprawy jakości i efektywności pracy	S	M	W
2. Ludzie i zespoły rutynowo dokumentują i dzielą się specjalistycznymi informacjami	S	M	W
3. Ludzie żądają informacji tylko wtedy, gdy są im one rzeczywiście niezbędne	S	M	W
4. Zespoły specjalistów są łatwe do zidentyfikowania, w organizacji wiadomo gdzie udać się po specyficzne informacje	S	M	W
5. Zapotrzebowanie na informacje jest jasno formułowane i łatwe do zrozumienia przez innych	S	M	W
6. W organizacji są pracownicy, którzy, identyfikują, zbierają, klasyfikują, podsumowują i dystrybuują informacje / dane, na których budowana jest wiedza organizacyjna	S	M	W
7. Elektroniczne i fizyczne bazy, gdzie przechowujemy naszą wiedzę, zawierają aktualne i kluczowe informacje pomocne w realizacji szerokiego zakresu ważnych zadań	S	M	W
8. Ludzie mogą szukać informacji w wielu miejscach i bazach danych – jeśli dostają zadanie poszukania konkretnych informacji wiedzą jak je wypełnić	S	M	W
9. Organizacja przydziela zasoby ekspertom, grupom pracowników, którzy chcą poprawiać zarządzanie wiedzą	S	M	W
10. Organizacyjni eksperci pełnią kluczową rolę w identyfikacji informacji kluczowych dla innych	S	M	W

Komentarz do stwierdzeń silnie opisujących sytuację w organizacji / przykład:

.....

.....

.....

Sekcja 2.	silnie	przeciętnie	słabo
11. Nasze struktury, szczególnie hierarchia, nie przeszkadzają pracownikom w docieraniu do informacji, których potrzebują	S	M	W
12. W procesie rozwiązywania problemów poważnie rozważamy to, co inni mogliby nazwać zwirowanymi lub nierealnymi pomysłami	S	M	W
13. Współpracę z konkurentami postrzegamy jako dobry sposób na drodze do wzrostu sektora, w którym działamy	S	M	W
14. Rozważamy wszystkie ciekawe pomysły bez względu na to, kto je zgłosił – każdy kto ma pomysły śmiało je wygłasza, najlepsze organizacja wspiera	S	M	W
15. Celowo nie strukturalizujemy niektórych spotkań, ponieważ pomaga nam to myśleć bardziej kreatywnie	S	M	W
16. Powierzchnia biura / pokoju nie jest wykorzystywana jako symbol statusu w naszej organizacji	S	M	W
17. Ktokolwiek ma dobre pomysły może liczyć na wsparcie w ich dopracowaniu/rozwoju	S	M	W
18. Często współpracujemy z dostawcami i / lub klientami, aby doskonalić produkty i usługi dostarczane naszym klientom	S	M	W

Sekcja 2.	silnie	przeciętnie	słabo
19. Nasze pomieszczenia są zaprojektowane w celu zapewnienia wymiany pomysłów pomiędzy zespołami. Te pomieszczenia są postrzegane właśnie jako infrastruktura pomocna w wymianie informacji, a nie wynik cięcia kosztów	S	M	W
20. Pracownicy określiliby naszą organizację jako elastyczną, a nie oporną na zmiany	S	M	W

Komentarz do stwierdzeń silnie opisujących sytuację w organizacji / przykład:

.....

.....

.....

Sekcja 3.	silnie	przeciętnie	słabo
21. Przed rozwiązaniem problemu rozważany jest jego pełny kontekst, nie tylko jego „polityczne” uwarunkowania	S	M	W
22. Ludzie w naszej organizacji charakteryzują się naturalną ciekawością i innowacyjnością w pracy	S	M	W
23. Aby wzbogacić myślenie o sytuacjach w pracy używamy gier zespołowych i symulacji	S	M	W
24. Zastanawianie się nad wiedzą zdobytą w czasie wykonywania pracy jest utrwaloną praktyką w naszej organizacji, dyskutujemy to na wspólnych spotkaniach	S	M	W
25. W momencie, gdy projekt się kończy, zespół spotyka się w celu przedyskutowania błędów, które popełniono i analizuje, co mogłoby być zrobione lepiej	S	M	W
26. Nasz system planowania jest oparty na tworzeniu scenariuszy, które pomagają myśleć jak zachowywać się w różnych sytuacjach	S	M	W
27. Nasz proces nabywania wiedzy zawiera w sobie uzyskiwanie informacji zwrotnych od klientów	S	M	W
28. W momencie sukcesów dyskutujemy o tym co zrobiliśmy dobrze	S	M	W
29. W naszej organizacji błędy są postrzegane jako okazja do nauki, ludzie nie boją się do nich przyznawać	S	M	W
30. W naszej organizacji wspierane są działania grupowe promujące wzajemną naukę	S	M	W

Komentarz do stwierdzeń silnie opisujących sytuację w organizacji/przykład:

.....

.....

.....

Sekcja 4.	silnie	przeciętnie	słabo
31. Przydzielenie ról formalnych, takich jak: zarządzający wiedzą lub koordynator, wspomaga proces transferu wiedzy w organizacji	S	M	W
32. Kontakty interpersonalne wspierają/wzmacniają elektroniczną komunikację w naszej organizacji	S	M	W
33. Ludzie dzielący się wiedzą są znani publicznie w całej organizacji	S	M	W
34. W organizacji wspiera się wymianę informacji pomiędzy ludźmi z tradycyjnych jednostek i grup funkcjonalnych w celu promowania transferu wiedzy	S	M	W
35. Dzielenie się wiedzą jest uznane / legitymizowane przez organizację poprzez formalne przydzielenie ludziom czasu na robienie tego	S	M	W
36. Miejsca przechowywania wiedzy (elektroniczne, fizyczne) są zorganizowane w sposób intuicyjny tak, że pomagają pracownikom wносить wkład do kreowania wiedzy organizacyjnej	S	M	W
37. Pracownicy mają możliwość wypowiedzenia się, co do przyszłości pomysłów i doświadczeń, którymi dzielą się z innymi	S	M	W
38. Proces zapisywania / wnoszenia wkładu do zasobów wiedzy w organizacji ściśle związany jest z wykonywaniem codziennej pracy – możliwość i zapis pomysłów, rozwiązań i ich udostępnianie innym	S	M	W
39. Kontakty międzyludzkie są wykorzystywane do przekazywania trudnej do artykulacji wiedzy	S	M	W
40. W naszej organizacji działania są nakierowane na znoszenie barier transferu wiedzy	S	M	W

Komentarz do stwierdzeń silnie opisujących sytuację w organizacji / przykład:

.....

.....

.....

Sekcja 5.	silnie	przeciętnie	słabo
41. Uznajemy, iż wiedza jest naszym bazowym aktywem i często o tym mówimy	S	M	W
42. Dokonujemy pomiaru wiedzy	S	M	W
43. Możemy połączyć wiedzę organizacyjną z mierzalnymi wynikami pracy	S	M	W
44. Opracowaliśmy schemat, który łączy działania związane z inicjatywami wiedзовymi ze strategicznymi wynikami	S	M	W
45. Publikujemy dokumenty informujące o tym, jak zarządzamy wiedzą	S	M	W
46. Eksperymentujemy różne sposoby pomiaru aktywów bazujących na wiedzy i procesów ją tworzących	S	M	W
47. Ocena aktywów bazujących na wiedzy jest częścią oceny wyników całej organizacji	S	M	W
48. Ważne w naszej organizacji są zespoły, których członkowie posiadają wyniki oceny zarządzania wiedzą i ich rezultatów, pomocne w analizie naszych inicjatyw	S	M	W

Sekcja 5.	silnie	przeciętnie	słabo
49. Publikujemy wewnętrzny dokument / dokumenty informujące o tym, jak zarządzamy wiedzą	S	M	W
50. Przez długi czas praktykowaliśmy zarządzanie wiedzą w naszej organizacji nie nazywając tego w ten sposób	S	M	W

Komentarz do stwierdzeń silnie opisujących sytuację w organizacji / przykład:

.....

.....

.....

Sekcja 6.	silnie	przeciętnie	słabo
51. Rutynowo zadajemy sobie pytanie: jak możemy zastosować i rozwinąć naszą wiedzę w innych obszarach	S	M	W
52. Nasz system informatyczny łączy nas ze źródłami informacji pomocnymi w pracy	S	M	W
53. Nasi szefowie wymagają od wszystkich kierowników umieszczania inicjatyw związanych z zarządzaniem informacjami/wiedzą w biznes planach	S	M	W
54. Nasz proces rozwoju produktów jasno zakłada włączanie naszych klientów	S	M	W
55. Nasza organizacja traktuje pracowników realizujących główne procesy jako aktywa, nie jako koszty	S	M	W
56. Ciągłe zwiększają się nasze związki strategiczne z innymi firmami, w celu tworzenia innowacji produktowych	S	M	W
57. Mamy na koncie sukcesy dotyczące nowych pomysłów produktowych, stworzonych przez pracowników, którzy nie mają tego w zakresie obowiązków – nie pracujących w działach marketingu, badań i rozwoju itp.	S	M	W
58. Zachęcamy do kontynuowania pracy pracowników, w wieku emerytalnym, którzy mają kluczowe umiejętności z punktu widzenia realizacji naszej misji	S	M	W
58. Posiadamy formalną politykę, która zapewnia transfer technologii i pomysłów pomiędzy dywizjami i zespołami	S	M	W
60. Postrzegamy nasze produkty jako posiadające zarówno materialne jak i niematerialne (bazujące na wiedzy) wymiary	S	M	W

Komentarz do stwierdzeń silnie opisujących sytuację w organizacji / przykład:

.....

.....

.....

Sekcja 7.	silnie	przeciętnie	słabo
61. Decyzje o pozbywaniu się jednostek organizacyjnych podejmujemy, zarówno w oparciu o strategiczną ważność aktywów opartych na wiedzy, jak i o prognozy finansowe	S	M	W
62. W momencie, gdy zespoły znajdują sposób pracy zmniejszający ilość pracowników, przedstawiają go w kontekście wyższej jakości działań, a nie zwolnienia pracowników	S	M	W
63. Wyprzedajemy wiedzę w sposób planowy i przemyślany	S	M	W
64. Regularnie przeglądamy nasze praktyki promowania pracowników (awansów), aby upewnić się czy nie tracimy ludzi z wiedzą strategicznie ważną dla organizacji	S	M	W
65. Formujemy alianse z organizacjami mającymi umiejętności uzupełniające do naszych, jako alternatywne działanie w stosunku do robienia wszystkiego własnymi siłami	S	M	W
66. W momencie, gdy wyprzedajemy aktywa niematerialne, jesteśmy świadomi poziomu wiedzy, jaki ze sobą niosą	S	M	W
67. Kupujemy umiejętności i ekspertyzy na zewnątrz organizacji w momencie, gdy nie dotyczą naszych kluczowych kompetencji	S	M	W
68. Rutynowo oceniamy czy nie wspieramy mało znaczącej strategicznie wiedzy, kosztownej tak samo jak ta o krytycznym znaczeniu strategicznym	S	M	W
69. Przed zwolnieniem ludzi badamy czy ich umiejętności i wiedza mogą być użyte w innych obszarach	S	M	W
70. Nasza organizacja rozważa, jaki wpływ lojalność, zaangażowanie i wkład do pracy ma pozwalanie ludziom na odchodzenie	S	M	W

Komentarz do stwierdzeń silnie opisujących sytuację w organizacji / przykład:

.....

.....

.....

4. Zarządzanie wiedzą a procesy biznesowe

4.1. Identyfikacja inicjatyw i związku ich z konkretnymi procesami

Opis inicjatyw związanych z zarządzaniem wiedzą z punktu widzenia wybranego / wybranych procesów, z ewentualnym zaznaczeniem, w którym momencie procesów efekty inicjatyw są wykorzystywane. Interesują nas inicjatywy, które obecnie są realizowane (mogły być zapoczątkowane nawet kilka lat temu).

Ocena umiejętności procesów biznesowych

Dane z 1. etapu badań ankietowych, dotyczące posiadanych umiejętności przy realizacji konkretnych procesów biznesowych, wpisuje ankieter.

Proces / podproces organizacyjny	Ocena umiejętności w skali od 1 do 4: 1 – w zasadzie brak umiejętności, jeśli porównamy się z konkurentami 2 – posiadamy pewne umiejętności, ale dużo jeszcze musimy się uczyć, aby stać się konkurencyjnym w tym procesie 3 – dorównujemy najlepszym na rynku 4 – posiadamy umiejętności wyższe niż konkurenci
a) Marketing	
b) Sprzedaż i sieć dystrybucji	
c) Opracowanie strategii działania firmy	
d) Tworzenie, rozwój produktów / usług	
e) Procesy technologiczne	
f) Procesy obsługi klienta	
g) Zarządzanie ludźmi	
h) Procesy informacyjno-decyzyjne	
i) Zarządzanie finansami	
j) Zarządzanie problemami ekologicznymi	
k) Zmiany struktur	

Pytanie do respondenta:

Czy Pan/i potwierdza na dzień dzisiejszy wyżej wskazane, a posiadane przez firmę umiejętności w poszczególnych procesach biznesowych?

TAK / NIE:

Jeżeli nie to proszę wskazać obecne umiejętności:

Proces / podproces organizacyjny	Ocena umiejętności w skali od 1 do 4: 1 – w zasadzie brak umiejętności, jeśli porównamy się z konkurentami 2 – posiadamy pewne umiejętności, ale dużo jeszcze musimy się uczyć, aby stać się konkurencyjnym w tym procesie 3 – dorównujemy najlepszym na rynku 4 – posiadamy umiejętności wyższe niż konkurenci
a) Marketing	
b) Sprzedaż i sieć dystrybucji	
c) Opracowanie strategii działania firmy	
d) Tworzenie, rozwój produktów / usług	
e) Procesy technologiczne	
f) Procesy obsługi klienta	
g) Zarządzanie ludźmi	
h) Procesy informacyjno-decyzyjne	
i) Zarządzanie finansami	
j) Zarządzanie problemami ekologicznymi	
k) Zmiany struktur	

Pytania do respondenta

1. Proszę opisać funkcjonowanie najważniejszych procesów (inicjatyw) wiedzy w obszarze procesów biznesowych, w których firma posiada najwyższe umiejętności – bardzo ważna jest tutaj systematyczność danych działań.

Mogą być także inicjatywy, które są realizowane na poziomie całej firmy, dotyczą wielu procesów. Jeśli rozmówca nie jest w stanie wskazać konkretnego wpływu inicjatywy na dany proces, to opisujemy inicjatywę wiedzową bez wskazania wpływu na konkretny proces

Przykład wpływu inicjatywy: dobrze zorganizowane informacje – CRM wpływające na lepszą obsługę klienta.

Przykładowa struktura opisu:

Cele wprowadzenia inicjatywy, krótka historia jej wprowadzenia, jakie były efekty wprowadzenia inicjatywy, czy są one mierzone, a jeżeli tak to, w jaki sposób, jak często, przez kogo, silne i słabe strony przedsięwzięcia, jakie problemy miało rozwiązać wprowadzenie inicjatywy, jakich problemów nie rozwiązano, powiązanie tej inicjatywy z innymi inicjatywami.

.....

2. Jakie inicjatywy wspierające realizację procesów w organizacji firma zamierza wprowadzić?

.....

3. Podaj własny komentarz dotyczący problemów zarządzania wiedzą w organizacji

.....

Dodatek: Przykładowa lista inicjatyw w obszarze zarządzania wiedzą:

Związki z otoczeniem:

1. stała współpraca z klientami / dostawcami (z punktu widzenia pozyskiwania informacji potrzebnych do rozwoju)
2. związki strategiczne z innymi firmami, ośrodkami badawczymi w celu wymiany doświadczeń
3. dyskusje w organizacji na temat nowych produktów / usług, w którym bierze udział relatywnie duża ilość pracowników

4. wysyłanie pracowników do innych organizacji
jeśli tak, to do jakich i co to poprawia we wskazanych procesach
5. kupowanie umiejętności i ekspertyz na zewnątrz organizacji szczególnie dotyczących nowych i kluczowych kompetencji

Relacje wewnątrzorganizacyjne

6. wyodrębniony budżet na pozyskiwanie informacji i rozwój wiedzy w organizacji
zbieranie i analizy pomysłów pracowników
gry zespołowe i symulacje
zorganizowane dzielenie się wiedzą po przebytych szkoleniach
7. zespoły specjalistów (wymiana informacji, upowszechniane raporty z ich spotkań, itd.)
8. istnienie stanowisk / ról formalnych mających za zadanie identyfikację, zbieranie, klasyfikację, podsumowywanie i przekazywanie wiedzy/informacji w organizacji
9. procedury dokumentowania informacji
10. elektroniczne i fizyczne banki danych
11. zorganizowane / grupowe eksperymentowanie w zakresie rozwiązań produktowo / usługowych
12. zmiany w fizycznym rozmieszczeniu stanowisk pracy ułatwiające przepływ informacji
13. przeprowadzany jest pomiar / ocena wiedzy w organizacji – jeśli tak to w jaki sposób?
14. zapis informacji w czasie wykonywania codziennych obowiązków przez pracowników i rejestracja w ogólnie dostępnych bazach danych
15. przenoszenie wiedzy z jednego miejsca organizacji do innych
16. zatrudnianie moderatorów do artikulacji posiadanej przez pracowników wiedzy
17. metody wspomagające kreatywne myślenie w trakcie zebrań, pracy zespołowej, wspomaganie myślenia kreatywnego (szkolenia pod kątem nabywania wiedzy potrzebnej w pracy, wyjazdy integracyjno-zadaniowe, możliwość zgłaszania pomysłów przez wszystkich pracowników)
18. łatwy dostęp pracowników do informacji na temat strategii, produktów i usług, klientów i dostawców
19. zespołowe analizy sukcesów i błędów po skończeniu projektów struktury jakościowe analizujące i przenoszące różne rozwiązania organizacyjne
20. struktury jakościowe analizujące i przenoszące różne rozwiązania organizacyjne
21. uczestnictwo pracowników w konferencjach, seminariach itd.

Inicjatywy związane z poziomem indywidualnym

- 22. *zapraszane są osoby z zewnątrz do pomocy w zatrudnianie moderatorów do artykulacji posiadanej przez pracowników wiedzy i dzieleniu się wiedzą*
- 23. *metody wspomagające kreatywne myślenie w trakcie zebrań, pracy zespołowej, wspomaganie myślenia kreatywnego (szkolenia pod kątem nabywania wiedzy potrzebnej w pracy, wyjazdy integracyjno-zadaniowe, możliwość zgłaszania pomysłów przez wszystkich pracowników)*
- 24. *stały dostęp pracowników do informacji na temat strategii, produktów i usług, klientów i dostawców*
- 25. *zespołowe analizy sukcesów i błędów po skończeniu projektów*
- 26. *struktury jakościowe analizujące i przenoszące różne rozwiązania organizacyjne*
- 27. *uczestnictwo pracowników w konferencjach, seminariach itd.*

Załącznik nr 3

COMPUTERLAND S.A.²¹ – ANALIZA PRZYPADKU

Krótkie przedstawienie przedsiębiorstwa

Firma ComputerLand S.A. (CL) rozpoczęła swoją działalność w 1991 roku, początkowo tylko w Warszawie i Gdańsku jako sprzedawca markowego sprzętu komputerowego największych światowych producentów. Przez szereg lat intensywnie się rozwijała. Prawdziwą metamorfozę przeszła jej oferta rynkowa – od sprzedaży sprzętu po produkcję oprogramowania i dostawę kompletnych, zaawansowanych rozwiązań informatycznych (realizacja dużych, indywidualnych projektów – „pod klucz”). Jednocześnie stale zwiększano zasięg geograficzny, co w rezultacie pozwoliło na założenie kilkunastu oddziałów i filii w najważniejszych ośrodkach w całym kraju i zagranicą (Litwa, Łotwa, Estonia, Białoruś), a także zwiększenie liczby zatrudnionych od 12 osób w 1991 roku do ponad 1000 w roku 2005.

W 1995 roku z dużym sukcesem firma zadebiutowała na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Już po roku obecności na parkiecie przyznano firmie nagrodę Prezesa Giełdy dla najlepszej giełdowej spółki w 1996 roku. W tym samym roku firma otrzymała Certyfikat ISO 9001 – potwierdzający najwyższą jakość świadczonych przez nią usług.

Obecnie akcjonariat firmy jest rozproszony, zaś głównymi akcjonariuszami są: Pan Tomasz Sielicki Prezes Spółki (13,95%) oraz Commercial Union BPH (6,48%), reszta pakietów akcji nie przekracza 5% wartości firmy.

Od początku swej działalności firma obsługuje największe i najbardziej prestiżowe przedsiębiorstwa, banki i instytucje obecne na polskim rynku. Współpracuje z najlepszymi i największymi światowymi dostawcami nowoczesnych technologii informatycznych, dzięki czemu plasuje się w ścisłej czołówce polskiego rynku IT. Do innych prestiżowych nagród uzyskanych przez firmę należy zaliczyć m.in.:

- Złotą Statuetkę Lider Biznesu,
- Złoty Byk 1996 za największy wzrost wartości akcji, nagroda Gazety Giełdy „Parkiet”,

²¹ Opis przypadku dotyczy okresu do 2005 roku, kiedy to przeprowadzane były badania, będące podstawą do napisania niniejszej pracy.

- Największy polski integrator, drugi, co do wielkości producent gotowych pakietów oprogramowania w Polsce – 1996, według raportu TOP 200 tygodnika Computerworld,
- Dobroczyńca Roku 1997, wyróżnienie za udział pracowników warszawskiego oddziału firmy w programie odpisów od pensji na rzecz fundacji Wspólna Droga,
- tytuł Firmy Roku Nowej Gospodarki Europy Środkowo-Wschodniej, tytuł przyznany w roku 2000 przez Fundację Instytut Studiów Wschodnich, organizatora Forum Ekonomicznego w Krynicy,
- Złoty Byk 2000, za najwyższą stopę zwrotu wśród spółek z indeksu giełdowego WIG20,

ComputerLand posiada też wiele prestiżowych tytułów partnerskich najlepszych światowych firm IT.

Firma CL działa w bardzo konkurencyjnym otoczeniu, gdyż branża ta, należąc do najbardziej rozwijających się w świecie, cieszy się dużym zainteresowaniem ze strony inwestorów. Do najważniejszych konkurentów firmy na rynku polskim należy zaliczyć trzy firmy takie, jak: Prokom Software S.A., Softbank S.A. oraz Kamsoft.

Prokom Software S.A. jest dużo większą spółką niż ComputerLand S.A. Obie firmy mają wspólnego założyciela – Ryszarda Krauzego. Prokom jest głównym konkurentem firmy ComputerLand, z którym rywalizuje na wszystkich jego rynkach. Jest to zarówno sektor publiczny, przemysłowy, bankowo-finansowy, jak i telekomunikacyjny oraz zdrowotny. Jednak największą uwagę Prokom kładzie na działania w sektorze publicznym oraz na współpracę z dużymi kontrahentami, co jest widoczne w realizowanych przez niego wielkich kontraktach typu: ZUS, PZU, Warta. Główną różnicą pomiędzy Prokodem a ComputerLandem jest to, że Prokom ma niewielu, ale za to bardzo dużych klientów. Przewagą ComputerLandu jest zaś niewątpliwie dużo większa liczba klientów, a także elastyczność w stosunku do ich wymagań.

Softbank S.A., podobnie jak ComputerLand S.A. i Prokom Software S.A., jest integratorem kompleksowych rozwiązań informatycznych, ale specjalizuje się jedynie w działaniach w sektorze bankowo-finansowym i tylko w tym zakresie konkuruje z firmą ComputerLand. Przewagą Softbanku jest bardzo wąska specjalizacja, znakomita znajomość sektora i długotrwała współpraca z bankami. Z drugiej jednak strony, Softbank prowadzi swoją działalność na bardzo wąskim rynku, który zaczyna się kurczyć ze względu na liczne fuzje oraz przejęcia, a także to, że Softbank nie jest jedyną firmą działającą w tej branży. Między innymi z tego powodu pozycja Softbanku w branży informatycznej znacznie osłabła w ciągu ostatnich dwóch lat. Softbank (podobnie jak Prokom) ma bardzo wąski portfel klientów.

Kamsoft jest dużo mniejszą firmą niż ComputerLand i stanowi dla niej marginalne zagrożenie konkurencyjne. Nie oznacza to jednak lekceważenia rywala, lecz jedynie poświęcania mu znacznie mniejszej uwagi w porównaniu do Prokomu czy Softbanku. Kamsoft będąc producentem oprogramowań dla aptek, szpitali czy kas chorych działa jedynie w sektorze zdrowotnym i tylko na tym polu można mówić o konkurencji z ComputerLandem. Kamsoft jest znacznie mniejszą firmą w porównaniu do pozostałych wyżej wymienionych, lecz jego rozmiary stają się przewagą: struktura firmy gwarantuje większą elastyczność oraz lepsze dostosowywanie się do zachodzących zmian.

Specyficzne w branży informatycznej jest to, że oprócz klasycznej konkurencji, zdarza się rywalizować w zakresie realizacji kontraktów z partnerami biznesowymi, takimi jak np. IBM. Są to rzadkie sytuacje, wynikające z prowadzenia podobnego zakresu działalności, co firmy branży IT.

Warto zaznaczyć, że wszystkie spółki wymienione powyżej, mają tych samych biznesowych partnerów w zakresie sprzętu, oprogramowania itd. Są to np. Cisco, Oracle, IBM, HP, SunMicrosystem. Zatem konkurencja ma bardzo specyficzny wymiar: przy posiadaniu tych samych (lub bardzo pokrewnych) narzędzi i metod możliwa jest jedynie konkurencja cenowa, jakościowa oraz posprzedażowa.

Firma CL posiada 16 zdefiniowanych kluczowych kompetencji. Do najważniejszych zaliczyć należy te umiejętności, które wywierają największy wpływ na efektywność firmy, są to między innymi: umiejętność obsługi klienta, wysoka jakość oferowanych produktów oraz szybka mobilność, czyli zdolność dopasowywania się do zmian zachodzących w otoczeniu. Ponadto poszczególne kompetencje przyporządkowane są do właściwych pionów organizacyjnych firmy.

Procesy zarządzania wiedzą

Idea zarządzania wiedzą nie jest obca pracownikom firmy. Zdają sobie oni sprawę z tego, że wiedza to ich najcenniejszy aktyw, dzięki któremu mogą istnieć na rynku. Wiedza, można by także rzec, to nic innego jak produkt firmy, a umiejętne jej pozyskiwanie i wykorzystywanie decyduje o pozycji konkurencyjnej na rynku.

W celu pozyskiwania wiedzy, firma wykorzystuje zarówno źródła wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Jednym z podstawowych sposobów pozyskiwania wiedzy spoza organizacji jest rekrutacja pracowników. Proces ten traktuje pracownika w sposób dość przedmiotowy, gdyż nie ma tu mowy o pozyskiwaniu nowej osoby, lecz nowych nośników intelektualnych. Nowy pracownik to dla firmy przede wszystkim nowa wiedza (inne doświadczenie, postrzeganie świata, postawy itp.).

Wiedza czerpana jest także od klientów firmy, którzy stanowią dla niej centrum zainteresowania. Poprzez stałe utrzymywanie kontaktów z klientami, pracownicy pionu handlowego mogą zbierać od nich informację zwrotną na temat zaoferowa-

nego produktu (badanie satysfakcji klienta), a także dokonywać diagnozy potrzeb, tak aby móc zaoferować nowy produkt. Firma posiada bazę klientów i dostawców – wszyscy oni są oceniani zgodnie ze standardem ISO 9001.

Kolejnym źródłem zewnętrznym są partnerzy biznesowi firmy, a ściślej – realizowane przez nich szkolenia. Mają one charakter techniczny, lecz mimo to pracownicy CL korzystają z wiedzy tychże partnerów o swoich własnych klientach (głównie o ich potrzebach).

Kolejnym sposobem pozyskiwania wiedzy są stałe kontakty firmy z ośrodkami akademickimi. Polegają one na tym, że studenci ćwicząc na produktach CL uczą się, ale przede wszystkim testują je, dostarczając firmie informacji zwrotnej pozwalającej udoskonalić produkt.

Innym ciekawym działaniem firmy, mającym na celu zdobywanie wiedzy poprzez wymianę doświadczeń jest współpraca z innymi firmami z branży. W ramach tej współpracy pracownicy CL wyjeżdżają na spotkania do firm (także zagranicę), aby móc przyglądać się, jak sprawdza się w rzeczywistości, wdrożony przez partnera system (produkt). Działanie takie ma na celu udoskonalenie podobnego systemu firmy CL, który w krótkiej perspektywie czasu ma zostać wypuszczony na rynek polski.

Kolejną metodą na pozyskiwanie wiedzy jest uczestnictwo pracowników CL na konferencjach czy seminariach. Ich tematyka dobierana jest według potrzeb poszczególnych pionów firmy. I tak dla przykładu pracownicy działu personalnego uczestniczą na konferencji Kadry, a projektanci (programiści) uczestniczą w konferencjach / seminariach branżowych swoich klientów (branże obsługiwane przez CL), na których poznają przede wszystkim nowe rozwiązania technologiczne oraz potrzeby rynkowe.

Następnym sposobem na zdobywanie wiedzy jest udział pracowników CL w szkoleniach zewnętrznych. Co roku firma określa budżet na szkolenia, rozwój i wszelkiego rodzaju analizy. Główną funkcją szkoleń jest podnoszenie umiejętności poszczególnych grup zawodowych (np. księgowość, marketing, dział sprzedaży i inne). Szkolenia zewnętrzne, realizowane przez trenerów spoza firmy, dostarczają jej pracownikom wiedzy po części zebranej z firm, w których szkolenia te były realizowane wcześniej (doświadczenie), chodzi tu o to, że szkoleniowcy czy konsultanci pozyskują wiedzę od swoich klientów po to, by móc ją przekazać innym, tym następnym. Najczęściej przeprowadzane szkolenia to tzw. szkolenia ogólne, które dotyczą następujących tematów: jak zarządzać kluczowym klientem, techniki sprzedaży, negocjacje, komunikacja interpersonalna, parapsychologia dla handlowców czy mini MBA dla kadry menedżerskiej.

Kolejnym sposobem pozyskiwania wiedzy jest wykorzystywanie źródeł wewnętrznych, a w szczególności wiedzy posiadanej przez załogę firmy. Firma miano-

wicie zbiera pomysły pracowników w formie wniosków racjonalizatorskich. Każdy pracownik chcąc zasugerować jakąś zmianę czy usprawnienie wrzuca opis do tzw. skrzynki pomysłów. Pomysły te dotyczą zazwyczaj drobnych usprawnień procesów, polityki firmy, zasad postępowania czy innych rozwiązań organizacyjnych. Firma, stawiając na szybkie działanie, dokonuje prawie natychmiastowej oceny tychże wniosków. Pozytywnie zaopiniowane zostają nagrodzone i jak najszybciej wdrożone. Wszystkie zgłoszone pomysły przechowywane są w bazie elektronicznej.

W celu skuteczniejszego dzielenia się wiedzą, firma CL realizuje szereg szkoleń wewnętrznych. Szkolenia te są odpowiedzią firmy na zidentyfikowane braki wśród pracowników. W ten sposób firma dzieli się wiedzą najczęściej z nowymi pracownikami, chcąc ich jak najszybciej wprowadzić do pracy. Wówczas to zapoznawani są oni z informacjami ogólnymi, dotyczącymi samej firmy: kultury, struktury, regulaminu, zasad działania; oraz informacjami dotyczącymi stanowiska pracy: celu, zadań, zakresu odpowiedzialności, klientów wewnętrznych, zewnętrznych itp. Informacje te są niezmiernie ważne dla nowych pracowników, gdyż pozwalają się im szybciej zaaklimatyzować i dają możliwość ich szybszej eksploatacji oraz unikania przez nich podstawowych problemów i błędów, przynosząc firmie oszczędności zarówno czasowe, jak i finansowe.

Innym sposobem na dzielenie się wiedzą jest praca w zespołach projektowych. Zespoły te tworzone są zadaniowo. Project manager dobiera sobie osoby, właściwe do realizacji danego zadania. Osoby te, poprzez współpracę wymieniają się pomysłami, doświadczeniami, a więc własnymi zasobami wiedzy. Częstkowa wiedza jednostek przekształca się w produkt. Praca zespołu nie polega jedynie na stworzeniu oprogramowania, lecz także na opracowaniu dokumentacji technicznej oraz podręcznika dla użytkownika. Jeden z członków zespołu odpowiedzialny jest za sporządzanie notatek ze spotkań, jednakże zapisy te nie stanowią formy dzielenia się wiedzą. W firmie nie ma warunków do zapoznawania się z takimi notatkami przez pozostałych pracowników, gdyż wszyscy potencjalni zainteresowani zaangażowani są w pracę innych zespołów projektowych, które po zrealizowaniu zadania rozwiązują się, a członkowie przechodzą do innych zespołów. Nikt nie ma czasu na zajmowanie się przeszłością. Powodem tego stanu rzeczy jest zapewne presja czasu, która wymusza na firmie i jej pracownikach podejmowanie szybkich reakcji w odpowiedzi na stale zachodzące zmiany w otoczeniu (nowe problemy – nowe rozwiązania).

Jedną z metod pobudzających do dzielenia się wiedzą między członkami zespołu projektowego jest np. burza mózgów.

Kolejną formą dzielenia się wiedzą jest procedura dokumentowania informacji, która w firmie CL odbywa się zgodnie z wymogami systemu zarządzania jakością ISO 9001.

Mówiąc o dokumentacji wewnętrznej, należy wspomnieć, że w firmie nie prowadzi się zapisów problemów, pomysłów ich rozwiązania itp. Jedyne, co występuje to tzw. indywidualna karta pracy, w której zaznacza się wymiar czasu niezbędnego do wykonania określonych czynności (raport dzienny: co dziś robiłeś i ile czasu na to poświęciłeś).

Innymi metodami z zakresu dzielenia się wiedzą są wyjazdy integracyjne, np. rozgrywki sportowe, które sprzyjają prowadzeniu nieformalnych rozmów między pracownikami i swobodnemu przepływowi informacji / wiedzy / doświadczenia.

W celu wyrównania poziomu wiedzy, między dyrektorami firmy organizowane są spotkania, na których zapoznają się oni z nowymi celami, projektami i planowanymi wydarzeniami w organizacji.

W firmie dużą uwagę przywiązuje się do magazynowania informacji. Większość podstawowych informacji dla niej istotnych znajduje się w bazach danych, czy to fizycznych czy też elektronicznych (komputerowych). Do informacji tych dostęp dla pracowników jest nieograniczony, jednakże znając wartość pewnych informacji (firmowej wiedzy) firma zwraca również uwagę na ochronę tychże zasobów. Tak więc pewne informacje dostępne są dla wszystkich zainteresowanych (również z zewnątrz organizacji), a inne dostępne są tylko dla pracowników, jeszcze inne zaś dostępne są tylko i wyłącznie dla określonej grupy zatrudnionych. W związku z tą ochroną wszelkie bazy elektroniczne posiadają stosowne zabezpieczenie dostępu przed osobami nieupoważnionymi. W celu zapewnienia bezpieczeństwa przemysłowego, firmie CL stosowane są np. programy i systemy elektroniczne zabezpieczające bazy danych, klauzule zakazu pracy dla konkurencji czy zakazu podejmowania konkurencyjnej działalności gospodarczej przez załogę firmy.

Najbardziej tradycyjną formą gromadzenia wiedzy są akta personalne, które informują o poziomie wiedzy pracowników, zdobytej na szkoleniach i w pracy (praktyce) przed zatrudnieniem w CL. Inną bazą jest system CL Training, za pomocą którego dokonuje się administracji szkoleniami (zaplanowane – zrealizowane). W portalu intranetowym w CL dostępne są materiały ze szkoleń w wersji elektronicznej. Baza ta informuje o wiedzy pracowników zdobytej na szkoleniach realizowanych przez CL. Ponadto, system ten wykorzystywany jest do analizowania informacji posiadanej przez firmę, np. liczba szkoleń zrealizowanych, koszt, tematyka, liczba osób rozpoczynających i kończących, forma zakończenia (dyplom, certyfikat).

Dzięki takim zestawieniom decydenci firmy orientują się czyją wiedzę i w jakim zakresie należy uzupełnić (planowanie szkoleń). Natomiast dzięki wszelkim ofertom szkoleniowym zamieszczanym w tym systemie (dostępnym dla wszystkich pracowników) każdy pracownik indywidualnie może wnioskować o skierowanie go na wybrane przez siebie szkolenie. Ponadto, na bazie programu Lotus Notes firma sporządziła Bazę Certyfikatów zdobytych przez pracowników.

Przykładowa inicjatywa zarządzania wiedzą

Szkolenia to dla CL niezbędna inwestycja w pracowników. W firmie przykładą się bardzo dużą wagę do szkoleń z zakresu kompetencji specjalistycznych (uprawnających m.in. do posiadania konkretnego certyfikatu), handlowych (podnoszących umiejętności sprzedaży i budowania długotrwałych relacji z klientem) oraz korporacyjnych (zorientowanych na podnoszenie efektywności i jakości procesów zachodzących w organizacji).

Automatyczne cięcia w zakresie podnoszenia kwalifikacji, wiedzy i kompetencji pracowników oznaczałyby dla firmy realne zagrożenie braku posiadania bądź rozwijania kluczowych kompetencji.

Kultywowana w firmie optymalizacja kosztów dotyczy także polityki szkoleniowej. Dlatego więc niezmiernie ważną umiejętnością stało się koncentrowanie na kluczowych szkoleniach (istotnie potrzebnych), z których inwestycja wraca do firmy w postaci określonej wartości dodanej, jaką są pożądane kompetencje pracownika. W związku z tym w firmie CL pojawiła się potrzeba powołania instytucji trenera wewnętrznego. Inicjatywa ta wypłynęła podczas jednego z posiedzeń zarządu firmy w roku 2000 i nie był to swego rodzaju genialny pomysł, lecz konieczność wymuszona sytuacją.

Od tego momentu każdy menedżer komórki firmy mógł stać się trenerem swoich kolegów z pracy. Menedżerowie firmy CL, wypełniając na co dzień szereg zadań operacyjnych, zarządzając ludźmi i zasobami materialnymi, są jednocześnie pracownikami wiedzy, którą dzielą się w czasie prowadzonych przez siebie szkoleń wewnętrznych. Wiedza ta jest w tym przypadku informacją zwrotną, udzielaną na bieżąco pracownikom, bądź też prezentacją na temat produktów firmy. Przykładowo, dla handlowca, znajomość produktów sektorowych oferowanych przez firmę CL klientom jest fundamentalna w jego pracy. Przedstawiając klientowi produkt (rozwiązanie lub usługę), staje się on najbardziej wiarygodny, kiedy jego zasób wiedzy na temat tego produktu jest wyczerpujący.

Z kolei szkolenia wewnętrzne z procedur, polityk i standardów firmowych najlepiej przekazać pracownikom trener wewnętrzny, którym często jest menedżer funkcyjny. Zna on dobrze firmę, jest wiarygodny, gdyż sam działa według tych reguł, jest fachowcem w prezentowanej dziedzinie, szybko staje się dla uczestników szkolenia autorytetem, gdyż jest praktykiem, mówi o konkretach, które pracownik wprost odnosi do swej pracy. Proces edukacji jest szybszy, gdyż trenerzy wewnętrznym nie używają analogii, lecz rzeczywistych przykładów, które czynią szkolenie najbardziej skutecznym.

Kolejną zaletą stosowania tego typu szkoleń jest to, że weryfikacja efektywności takiego szkolenia jest możliwa w tym samym środowisku, które jest podmiotem szkolenia; nie ma potrzeby dokonywania szczegółowych analiz przez trenera, któ-

ry organizacji nie zna; trener wewnętrzny jest także tzw. swoim człowiekiem – łatwiej się z nim rozmawia o wspólnych problemach niż z osobą z zewnątrz.

Firma CL nie nadaje swoim trenerom atrybutów stanowiska czy funkcji. Jest to naturalny element zarządzania wiedzą, w tym wypadku dzielenia się nią z innymi.

Jednym z trenerów była dyrektor personalna firmy CL. O fakcie tym zdecydowało pojawienie się określonej potrzeby w organizacji – podzielenia się wiedzą z obszarów zarządzania personelem z konsultantami systemów informatycznych wspierających procesy kierowania ludźmi (HRMS) oraz nowo mianowanymi kierownikami zespołów. Na potrzeby zaś projektu pilotażowego z systemu ocen okresowych, dyrektor personalna opracowała i przeprowadziła szkolenie połączone z miniwarsztatem z oceny okresowej. Szkolenie to adresowane było do osób oceniających jeden z działów – w formie rozbudowanej, interaktywnej, wyjazdowej – oraz do osób ocenianych, które mogły takie szkolenie przejść za pomocą funkcjonującej w firmie platformy edukacyjnej Learning Space (wewnętrzny system interaktywnego szkolenia). Na potrzeby tego szkolenia opracowane zostały materiały szkoleniowe i egzamin. Ciekawym uzupełnieniem szkolenia jest autorski film szkoleniowy, dostępny na płytach CD, który został nakręcony w oparciu o rzeczywiste, pochodzące z pracy w dziale serwisu, przykłady z życia pracownika. Film stanowią dwie części: prawidłowo i nieprawidłowo przeprowadzona rozmowa oceniająca. Z reakcji odbiorców wynika, że taki film bardziej trafia do przekonania uczestników projektu.

Trenera wewnętrznego i prowadzone przez niego szkolenia obowiązują te same zasady oceny efektywności szkolenia, które dotyczą dostawców zewnętrznych. W firmie CL stosowana jest obecnie uproszczona formuła oceny szkolenia i trenera (np. za pomocą arkusza oceny wypełnianego przez uczestników szkolenia). Oceniana jest zarówno zawartość programowa, trener, jak i sprawność logistyczna organizatorów szkolenia. W fazie projektu jest obecnie system oceny efektywności szkolenia odroczonej w czasie. Zamiarem działu HR jest wprowadzenie twardych mierników efektywności w odniesieniu do:

- poziomu wiedzy posiadanej po szkoleniu, po kilku miesiącach,
- rzeczywistego wdrożenia w pracy,
- relacji inwestycji szkoleniowej w stosunku do wyników finansowych firmy,
- lepszych efektów w pracy (terminowość, jakość, wynik sprzedaży).

Duży udział w tym procesie mają przełożeni, trenerzy i sami pracownicy.

Wnioski

Zarządzanie wiedzą w firmie CL nie jest jeszcze w pełni ukształtowane. Pewne działania wydają się być podejmowane po omacku, część z nich nie jest w pełni wykorzystywana, niejednokrotnie też brak jest między nimi procesowych powiązań.

Zapewne powodem tego jest fakt, że firma jak na razie nie wykształciła własnego systemu zarządzania wiedzą. Jednakże mimo tego, pewne jest, że występuje tu powiązanie celów zarządzania wiedzą ze strategią ogólną organizacji. Mianowicie działania z zakresu zarządzania wiedzą w CL zmierzają do rozwoju tych obszarów, które wzmacniają kluczowe kompetencje pracowników i firmy jako całości, przyczyniając się tym samym do wzmocnienia pozycji konkurencyjnej na rynku. Ponadto, dzięki tym działaniom następuje wypełnienie luki wiedzy, powstającej pomiędzy tym co firma wie, a tym co powinna wiedzieć (ostatnie wynika z analiz potrzeb klientów, poziomu ich satysfakcji z produktów, powstających problemów u klienta itp.)

Porównując etapy zarządzania wiedzą w firmie CL najlepiej funkcjonujący wydaje się być etap pozyskiwania wiedzy. Firma dość precyzyjnie zidentyfikowała źródła istotnej dla niej wiedzy zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Do głównych źródeł wewnętrznych firma zalicza swoich pracowników. Ostra selekcja w procesie rekrutacji gwarantuje zatrudnienie jak najlepszych kandydatów – wysokiej klasy specjalistów w swej dziedzinie. Bardziej rozbudowane są źródła zewnętrzne, a więc klienci, partnerzy biznesowi, zaprzyjaźnione firmy, konferencje i szkolenia zewnętrzne. Źródła te dostarczają firmie wiedzy o najistotniejszych zmianach zachodzących na rynku (nowe problemy, nowe potrzeby, kierunki zmian), natomiast źródła wewnętrzne pozwalają firmie na szybką i skuteczną reakcję.

Kolejnym etapem systemu zarządzania wiedzą zasługującym na uwagę jest etap dzielenia się wiedzą. Etap ten stanowi wręcz podstawę funkcjonowania firmy. Dzieje się tak dlatego, gdyż bez dobrego dzielenia się pracowników wiedzą nie byłoby możliwe stworzenie jakiegokolwiek produktu (programu, systemu). Proces produkcyjny jest bardzo charakterystyczny dla branży IT i polega na tworzeniu zadaniowych zespołów projektowych. Tylko dzięki współpracy członków zespołu i dzieleniu się między nimi własnymi, indywidualnymi zasobami wiedzy możliwe jest zrealizowanie zadania. Właśnie tutaj najlepiej sprawdza się zależność mówiąca o tym, że dzieląc się wiedzą z innymi przyczyniamy się do wzrostu własnej wartości. Jedną z podstawowych wad tego etapu jest brak dzielenia się przez pracowników wiedzą pozyskaną na szkoleniach zewnętrznych czy seminariach i konferencjach. Kolejnym, istotnym sposobem dzielenia się wiedzą są wewnętrzne szkolenia prowadzone przez menedżerów poszczególnych komórek. Działania takie obniżają koszty funkcjonowania firmy i sprawiają, że owe szkolenia są bardziej efektywne niż te realizowane przez firmy zewnętrzne. Ponadto proces dzielenia się wiedzą obejmuje także władze naczelne firmy, które często zbierają się na spotkaniach wyrównujących ich poziomy wiedzy na tematy ogólne firmy.

Jedną z podstawowych wad tego etapu zarządzania wiedzą jest brak działań związanych z tworzeniem tzw. map wiedzy, czyli opisów wiedzy istniejącej w firmie,

pozwalających także na identyfikację jej twórców. Takie mapy wiedzy mogłyby chociaż zawierać pojawiające się w firmie problemy oraz sposoby ich rozwiązywania czy nawet unikania. Działanie tego typu leży tak naprawdę na pograniczu etapu dzielenia się wiedzą i etapu jej gromadzenia. Z tego też względu uważam, że etap gromadzenia wiedzy funkcjonuje w firmie najgorzej. Uważam, że firma przywiązuje za duże zaufanie do swoich pracowników jako nośników wiedzy (główne wewnętrzne źródło wiedzy). Swoją postawą podejmuje duże ryzyko nagłej utraty tychże zasobów. Odchodzący z firmy pracownik zabierze ze sobą wiedzę, uszczuplając firmowe źródło wiedzy i tym samym obniżając rynkową wartość firmy.

Funkcjonujący w firmie elektroniczny system CL Training, będący bazą szkoleń, informuje o wiedzy zdobytej przez pracowników na szkoleniach. Portal intranetowy zaś udostępnia materiały ze szkoleń, w wersji elektronicznej, jednakże mogłyby np. zawierać dodatkowo wiedzę, którą pracownicy wynieśli ze szkolenia i którą uważają za najcenniejszą (najciekawsze informacje).

Reasumując, można stwierdzić, że firma CL znajduje się na trzecim wg KPMG poziomie zarządzania wiedzą – tzn. poziomie budowania i wdrażania procedur i narzędzi z zakresu zarządzania wiedzą. Za sobą ma już poziomy chaotycznego podejścia do wiedzy organizacyjnej (poziom pierwszy) i poziom drugi – podejmowania inicjatyw związanych z zarządzaniem wiedzą.

Zakończenie

Znając wartość wiedzy firma dba o jej pozyskiwanie i gromadzenie. Możliwość wnoszenia wiedzy odbierana jest przez pracowników jako zaszczyt. Zaszczycem mianowicie jest uczestnictwo w poszczególnych projektach realizowanych przez CL. Wnoszenie wiedzy oraz jej umiejętne wykorzystywanie zapewnia ciągłość rozwoju osobistego pracownika. Uczestnicząc w zespołach projektowych, pracownik dzieli się swoją wiedzą z pozostałymi członkami zespołu, a także zdobywa nową (od innych, jak również tę z doświadczenia). Częste uczestnictwo w takich pracach świadczy o dużej wartości pracownika, zaś wartościowy pracownik kierowany jest na szkolenia jeszcze bardziej podwyższające jego wartość i kompetencje. Ponadto tacy pracownicy wysyłani są do realizacji zadań zewnętrznych. Można więc stwierdzić, że system szkoleń jak również przydzielanie do nowych zadań są działaniami o charakterze motywacyjnym.

Kolejnym elementem popychającym ludzi do uczestnictwa w procesie zarządzania wiedzą jest dzisiejsza rywalizacja na rynku pracy zmuszająca ich do ciągłego podnoszenia swoich kwalifikacji, by być bardziej konkurencyjnym i atrakcyjnym dla pracodawcy.

Działania z zakresu zarządzania wiedzą napotykają na szereg utrudnień i problemów. Jednym z głównych problemów jest monitorowanie efektywności szkoleń,

a więc sprawdzenie, w jakim stopniu wiedza pracownika wzrosła po odbytych szkoleniach oraz w jakim zakresie jest wykorzystywana.

Innym utrudnieniem jest koszt wprowadzenia stosownych technologii wspierających zarządzanie wiedzą.

Przy próbie oceny systemu zarządzania wiedzą w CL Dyrektor personalny wystawiła ocenę 7 (w skali 0–10) puentując, że jeszcze dużo jest do zrobienia w tym zakresie.

Mówiąc o planach, w firmie zamierza się wprowadzić dodatkowe narzędzia wspierające zarządzanie wiedzą obejmujące administrację kompetencjami pracowników, wiedzą o pracownikach oraz administrację procesem szkoleń z uwzględnieniem technik mierzenia ich efektywności (przełożenie kosztów szkoleń na wynik finansowy firmy).

Załącznik nr 4

INTER SP. Z O.O. – ANALIZA PRZYPADKU²²

Krótkie przedstawienie przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo Inter Sp. z o.o. rozpoczęło swoją działalność w Polsce w roku 2000 jako przedsiębiorstwo z większościowym kapitałem polskim. Przedsiębiorstwo działa w branży telekomunikacyjnej, obsługując rynek ogólnopolski oferując rozwiązania do realizacji interaktywnej komunikacji medialnej, świadcząc usługi projektowe, wdrożeniowe i serwisowe. Na początku swojej działalności organizacja zatrudniała 5 osób, zaś w dwa lata później – 10 osób. W roku 2003 przedsiębiorstwo poczyniło znaczne inwestycje, zwiększając trzykrotnie swoją powierzchnię biurową i zakupując dodatkowe samochody służbowe.

Główne produkty oferowane przez firmę to:

- wideoterminalne ISDN, IP firmy SONY,
- serwery wideokonferencyjne i audiokonferencyjne IP, ISDN firmy Ezenia,
- wideoterminalne i serwery wideokonferencyjne innych firm takich jak: VCON, Aethra, Tandberg, RadVision i inne.

Główne usługi oferowane przez firmę to: doradztwo, projektowanie, wdrożenia i instalacje w zakresie systemów interaktywnej komunikacji multimedialnej. Ponadto, przedsiębiorstwo świadczy serwis i wsparcie dla ww. systemów.

Organizacja upatruje swojego kapitału intelektualnego głównie w uzyskanych certyfikatach kompetencji firm, takich jak.: SONY, Ezenia, Polycom, ClearOne. Przedsiębiorstwo nie posiada innych certyfikatów jakości, licencji, ani patentów.

Strategia przedsiębiorstwa

Aspekty wyróżniające organizację na rynku to głównie innowacyjne koncepcje połączenia rozwiązań do zastosowania w sieciach IP i ISDN. Zaś inną cechą wyróżniającą przedsiębiorstwo na rynku jest koncentracja na rozwiązaniach służące do realizacji interaktywnej komunikacji multimedialnej. Ponadto, przedsiębiorstwo konkuruje na rynku: unikalnymi cechami wyrobów, konkurencyjną ceną, zróżnicowaną ofertą produktową (koncentracja na wąskim zakresie rozwiązań, optymaliza-

²² Opis przypadku dotyczy okresu do 2005 roku, kiedy to przeprowadzane były badania, będące podstawą do napisania niniejszej pracy.

cja rozwiązań pod kątem szerokiej gamy klientów, dostosowany sposób przekazu treści do klienta, na bazie tego samego produktu), sposobami obsługi klienta, jakością produktów, marką wyrobów oraz wizerunkiem firmy.

Rynek, na którym działa przedsiębiorstwo postrzegany jest przez tę organizację jako atrakcyjny (rentowny, wzrostowy), nacechowany wysokimi kapitałowymi barierami wejścia, wysokim poziomem technicznym, wysoką innowacyjnością konkurentów i dużą siłą przetargową odbiorców.

Przedsiębiorstwo ocenia swoją pozycję na rynku jako aktualnie silną, jednak w najbliższym czasie może być ona zagrożona. Jest to jednocześnie pozycja typowa, charakterystyczna dla większości firm działających na tym rynku. Jednakże poziom techniczny i technologiczny przedsiębiorstwo określa jako wyższy niż w przeciętnej firmie krajowej. W celu utrzymania / poprawienia swojej pozycji rynkowej, organizacja w latach 2000–2002 podjęła szereg działań z zakresu polityki produktowej:

- rozszerzyła swoją ofertę produktową,
- zwiększyła nakłady na badania i rozwój,
- rozwinęła promocję i reklamę,
- wprowadziła monitorning kosztów,
- zakupiła nowe technologie,
- zakupiła nowe maszyny i urządzenia,
- zawarła porozumienia z dostawcami z zakresie jakości, parametrów technicznych wyrobów, warunków dostaw,
- zorganizowała własną sieć dystrybucji,
- opracowała nowy znak firmowy (logo).

Należy zaznaczyć, że strategia przedsiębiorstwa ukierunkowana jest na działania zmierzające do wyróżnienia wyrobów pośród typowych wyrobów konkurencyjnych. Ponadto, przedsiębiorstwo jest organizacją bardzo elastyczną, dopasowującą się do zmieniających wymagań otoczenia. Przedsiębiorstwo ciągle zmienia swoją ofertę w zależności od potrzeb rynku, nastawione jest na ciągłe poszukiwanie nowych grup klientów (klienci, głównie w branży: telekomunikacja, administracja publiczna), relatywnie często zmienia technologie produkcyjne i usługowe w zależności od panujących trendów, tak samo dostosowuje swoje procesy organizacyjne i strukturę.

W organizacji przeprowadzono szereg zmian technicznych i technologicznych, których źródłem było opracowanie własnego zaplecza badawczego, zakup licencji oraz pozyskanie technologii (know how) od inwestora zagranicznego. Istniejące technologie przedsiębiorstwo stale modyfikuje, umożliwiając tym samym wprowadzanie nowych produktów. Przykładem będzie połączenie rozwiązania wideokonferencji z pracą grupową. Wideokonferencje wdrażane są na różnych rodzajach

sieci informatycznych i telekomunikacyjnych, co zapewnia przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną i jest głównym źródłem sukcesu.

Zawierane na rynku porozumienia pomiędzy podmiotami gospodarczymi zarówno konkurencyjnymi, jak i niekonkurencyjnymi dotyczą zazwyczaj działań związanych z wejściem na nowe rynki oraz wspólnych badań nad nowymi produktami / technologiami – Inter zawarło tego rodzaju porozumienia.

Architektura zasobów ludzkich

Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie realizowane jest za pomocą dobrze opracowanych procedur, a w zakresie umiejętności związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi organizacja dorównuje najlepszym na rynku.

System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa uwzględnia motywowanie pracowników do podejmowania działań związanych z pozyskiwaniem, tworzeniem, dzieleniem się wiedzą / informacją. Elementy szczególnie za to odpowiedzialne to:

- system rekrutacji i selekcji,
- budowanie ścieżek kariery dla pracowników,
- system szkoleń dla kadry menedżerskiej,
- system szkoleń pracowników,
- system doskonalenia kadry menedżerskiej i pracowników.

Przedsiębiorstwo realizuje politykę personalną w oparciu o model rozwoju kapitału ludzkiego. Spośród głównych cech charakterystycznych dla tego modelu, najbardziej widoczne w organizacji to:

- wyjątkowa dbałość o pracowników kluczowych dla firmy,
- integracja pracownicza,
- motywowanie do uczenia się pracowników i dzielenia się wiedzą / informacją.

Kluczowymi pracownikami przedsiębiorstwa są pracownicy utrzymujący stały kontakt z klientami. Pracownicy mają dużą samodzielność w utrzymywaniu tych relacji, dzięki czemu stosunki te są bardzo swobodne. Firma zapewnia tym pracownikom komfort finansowy, co odzwierciedlone jest w tym, że faktycznie oferowane warunki finansowe są znacznie atrakcyjniejsze od tych gwarantowanych umową. Jeżeli pracownicy mają problemy z czasem lub finansami to przedsiębiorstwo stara się wychodzić naprzeciw z pomocą, np. partycypując w kosztach, stając się jednocześnie firmą opiekunczą. Często zdarza się, że przedsiębiorstwo refunduje swoim kluczowym pracownikom koszt studiów (jeśli kierunek studiów jest zgodny z obszarem zainteresowania firmy).

W zakresie integracji pracowniczey, przedsiębiorstwo ogranicza wszelkie formalizmy występujące w kontaktach pomiędzy pracownikami. Ponadto, przedsiębiorstwo inicjuje spotkania rodzin pracowniczych. Raz w tygodniu, w piątek, odby-

wają się spotkania poza firmą w celu porozmawiania o rzeczach luźnych (nie zawsze związanych z pracą) oraz podsumowania bieżącego tygodnia. Wzajemne relacje poprawiane są dodatkowo poprzez umożliwienie przeprowadzenia rozmów pracowniczych pomiędzy pracownikami na niskim i wysokim szczeblu.

Dzielenie się wiedzą / informacją pomiędzy pracownikami odbywa się głównie poprzez rotacje stanowisk pracy. Każde nowe źródło informacji, każde nowe rozwiązanie, do którego dotrze jakiś pracownik jest rozpowszechniane. Każdy dział ma własny zbiór informacji na swój użytek, do tego zbioru dostęp mają także inni pracownicy przedsiębiorstwa. Wszelkie zmiany w zbiorach danych (np. IRM, CRM) są także informowane całej załodze. Tworzymy atmosferę współpracy, a nie rywalizacji – mówią pracownicy firmy Inter.

Procesy zarządzania wiedzą

W przedsiębiorstwie nie funkcjonuje żadna komórka organizacyjna odpowiedzialna za pozyskiwanie, przetwarzanie, organizowanie, przekazywanie informacji. Jednakże dostęp do informacji / wiedzy jest w firmie łatwy dla wszystkich pracowników. Oprócz tego, że zasoby informacji są znane i dostępne dla każdego, to istnieje możliwość kontaktów z ekspertami. Najczęściej wykorzystywanym przez przedsiębiorstwo źródłem wiedzy są zespoły pracowników pochodzących z jednej komórki. Wiedza / informacja z tego źródła służy zazwyczaj do usprawniania takich procesów organizacyjnych, jak:

- sprzedaż i sieć dystrybucji,
- procesy technologiczne,
- procesy obsługi klienta,
- zarządzanie ludźmi,
- procesy informacyjno-decyzyjne.

Przedsiębiorstwo niejednokrotnie korzysta z pomocy ekspertów zewnętrznych, a w szczególności w zakresie takich procesów, jak: marketing, zarządzanie finansami, zarządzanie problemami ekologicznymi oraz zmiany struktur. Najbardziej wykorzystywana jest wiedza zespołów pracowniczych, zbudowanych z reprezentantów kilku komórek organizacyjnych. Ich wiedza przydatna jest najbardziej w opracowywaniu strategii działania firmy oraz tworzeniu, rozwoju produktów / usług.

Ponadto przedsiębiorstwo chętnie korzysta z innych źródeł wiedzy, takich jak:

- klienci,
- dostawcy,
- konkurenci (benchmarking),
- źródła ogólnie dostępne (dane GUS, ekspertyzy rządowe, ekspertyzy naukowe, Internet, media),
- firmy zagraniczne, z którymi współpracuje.

Poza tym, przedsiębiorstwo posiada własne bazy danych tworzone przez pracowników, niejednokrotnie także dokonuje zakupu licencji.

Działania z zakresu upowszechniania wiedzy w przedsiębiorstwie wsparte są systemem informacyjno-decyzyjnym. Ponadto, istniejące w organizacji technologie w pełni wspomagają procesy pozyskiwania, wzmacniania i zamiany wiedzy w produkty i usługi, funkcjonują także systemy pomiaru wiedzy.

Podjęmowane w organizacji projekty z zakresu pozyskiwania, gromadzenia, rozpowszechniania wiedzy / informacji przynoszą wymierne korzyści, wspierając realizację strategii przedsiębiorstwa. Główne rezultaty tychże projektów widoczne są:

- we wzroście efektywności (wydajności, rentowności),
- w poprawie usatysfakcjonowania klientów,
- we wzroście innowacyjności przedsiębiorstwa,
- w rozwoju nowych produktów,
- w rozwoju nowych form działalności,
- w zdobywaniu nowych rynków,
- w redukcji ryzyka,
- w zmniejszaniu kosztów,
- we wzroście organizacji,
- w poprawie wizerunku firmy,
- w zbudowaniu marki produktowej.

W przedsiębiorstwie zidentyfikowano szereg czynników wspierających zarządzanie wiedzą, są to:

- kultura organizacyjna przedsiębiorstwa,
- struktura organizacyjna przedsiębiorstwa,
- powiązania przedsiębiorstwa z partnerami na rynku,
- technologie informacyjne,
- kwalifikacje pracowników,
- kwalifikacje kadry zarządzającej,
- motywacje kadry zarządzającej i pracowników.

Reasumując, można powiedzieć, że organizacja osiągnęła trzeci poziom zarządzania wiedzą, co oznacza, że koordynacja informacji wspierana jest możliwością dotarcia do autorów informacji, oraz, że w przedsiębiorstwie prowadzi się stałą dyskusję na temat tworzonych i magazynowanych w niej treści informacyjnych.

Pozyskiwanie wiedzy

Zapotrzebowanie pracowników na informacje jest zawsze jasno przez nich formułowane i łatwe do zrozumienia przez innych. Informacja poszukiwana jest ogólnie rzecz biorąc łatwa do pozyskania. Ludzie mogą jej szukać w wielu miejscach i ba-

zach danych – jeśli dostają zadanie odnalezienia konkretnych informacji wiedzą, jak je wypełnić. Bazy danych, o których mowa (elektroniczne i fizyczne) zawierają aktualne i kluczowe informacje pomocne w realizacji szerokiego zakresu ważnych zadań. W organizacji wiadomo gdzie udać się po specyficzne informacje, gdyż działające w niej zespoły specjalistów są łatwe do zidentyfikowania. Należy zaznaczyć, że w organizacji są pracownicy, którzy identyfikują, zbierają, klasyfikują, podsumowują i dystrybuują informacje / dane, na których budowana jest wiedza organizacyjna, zaś poszczególni pracownicy, jak i całe zespoły rutynowo dokumentują i dzielą się informacją / wiedzą.

Wykorzystywanie wiedzy

Struktura przedsiębiorstwa, a szczególnie jej hierarchia, są tak zaprojektowane, aby nie przeszkadzały pracownikom w docieraniu do niezbędnych im informacji. Struktura ta jest płaska, zbudowana zaledwie z trzech działów (handlowy, serwisu, finalizacji umów), przedsiębiorstwo zatrudnia małą liczbę osób, a to wszystko sprzyja przepływowi wiedzy i informacji. Pracownicy przedsiębiorstwa określają swoje miejsce pracy jako organizację elastyczną, a nieoporną na zmiany. Niektóre spotkania pracownicze są celowo niestrukturalizowane, co pomaga myśleć bardziej kreatywnie. Właśnie pomysły pracownicze cieszą się dużym uznaniem organizacji. Dlatego też, rozważane są wszystkie ciekawe pomysły bez względu na to, kto je zgłosił – każdy, kto ma pomysły śmiało je może wygłaszać, a najlepsze z nich są wspierane (w dopracowaniu / rozwoju) przez organizację.

Uczenie się

Cały proces uczenia się w organizacji napędzany jest głównie naturalną cechą pracowników, jaką jest ciekawość i innowacyjność. Cechy te powodują, że pracownicy każdorazowo zastanawiają się na wspólnych zebraniach nad wiedzą zdobytą w czasie wykonywania pracy, co w rezultacie doprowadziło do tego, że praktyka ta stała się wręcz działaniem rutynowym. Ponadto, inną stałą praktyką jest organizowanie spotkań podsumowujących zakończone projekty, na których prowadzi się dyskusję na temat popełnionych błędów i analizuje, co mogłoby być zrobione lepiej. W organizacji błędy postrzegane są jako okazja do nauki, ludzie nie boją się do nich przyznawać. W sytuacji wystąpienia problemu w organizacji praktykuje się rozważanie jego pełnego kontekstu, a nie tylko jego „polityczne” uwarunkowania.

Podobna praktyka stosowana jest w sytuacji projektów zakończonych sukcesem. Należy jeszcze zaznaczyć, że organizacja wspiera różnego rodzaju działania grupowe promujące wzajemną naukę. Proces nabywania wiedzy nie jest nastawiony jedynie na wzajemne uczenie się, lecz zawiera w sobie również uzyskiwanie informacji zwrotnych od klientów.

Wspieranie wiedzy

Wspieranie wiedzy jest bardzo istotnym procesem w przedsiębiorstwie. Uznanie dla wagi tego procesu wyrażane jest choćby tym, że przedsiębiorstwo formalnie przydziela pracownikom czas na dzielenie się wiedzą. Kontakty międzyludzkie wykorzystywane są głównie do przekazywania trudnej do artykulacji wiedzy, a ludzie dzielący się wiedzą są znani w całej organizacji. Dobra współpraca w dziale handlowym owocuje tym, że doświadczeni pracownicy zapisują prowadzone przez siebie rozmowy z klientami, co jest ważnym przykładem i nauką dla ich młodszych, i mniej doświadczonych, kolegów. Ponadto, kontakty interpersonalne wykorzystywane są do wspierania / wzmacniania elektronicznej komunikacji. Wymiana informacji pomiędzy ludźmi z tradycyjnych jednostek i grup funkcjonalnych wspierana jest przez przedsiębiorstwo w celu promowania transferu wiedzy. Ponadto w przedsiębiorstwie podejmuje się szereg działań nakierowanych na znoszenie barier w jej transferze. Jednym z nich jest intuicyjny sposób zorganizowania miejsca przechowywania wiedzy (bazy elektroniczne, fizyczne), co pomaga pracownikom wносить wkład do kreowania wiedzy organizacyjnej, a sam proces zapisywania / wnoszenia wkładu do zasobów wiedzy w organizacji ściśle związany jest z wykonywaniem codziennej pracy (możliwość i zapis pomysłów, rozwiązań i ich udostępnianie innym). Ponadto, pracownicy mają możliwość wypowiadania się, co do przyszłości pomysłów i doświadczeń, którymi dzielą się ze swoimi współpracownikami.

Szacowanie wiedzy

Proces ten nie znajduje dużego zainteresowania ze strony kierownictwa przedsiębiorstwa – jest on wręcz marginalizowany, pomimo że organizacja uznaje i często podkreśla, że wiedza jest ich aktywem bazowym. Zastanawiające jest, że przedsiębiorstwo potrafi połączyć wiedzę organizacyjną z mierzalnymi wynikami pracy („czujemy intuicyjnie przełożenie kapitału intelektualnego na wyniki firmy, ale nie dokonujemy jego pomiaru w sposób zorganizowany”, „nasza firma bardzo szybko doświadcza brak wiedzy w związku z potencjalnymi stratami zysków”), skoro większość badanych praktyk z zakresu szacowania wiedzy jest realizowanych na bardzo niskim poziomie.

Budowanie wiedzy

Budowanie wiedzy jest jednym z bardziej rozwiniętych w przedsiębiorstwie procesów zarządzania wiedzą. Przede wszystkim w organizacji rutynowo stosuje się praktykę zastanawiania się i dyskusowania na temat tego, w jaki sposób można zastosować i rozwinąć organizacyjną wiedzę w innych obszarach działalności. Inną ważną praktyką jest traktowanie przez kierownictwo organizacji pracowników realizujących główne procesy jako aktywa, a nie jako koszty. Być może dlatego organizacja

odnotowuje na swoim koncie sukcesy dotyczące opracowania nowych usług, autorstwa pracowników, którzy nie mają tego w zakresie obowiązków – niepracujących w działach marketingu, badań i rozwoju itp.

Dodatkowo, stosowany w przedsiębiorstwie system informatyczny zapewnia pracownikom dostęp do różnych źródeł informacji pomocnych w pracy.

Równie ważnym aspektem funkcjonowania organizacji jest to, że oferowane przez nią produkty postrzegane są jako te, które posiadają zarówno materialne, jak i niematerialne (bazujące na wiedzy) wymiary. Odzworowaniem tego podejścia jest włączenie klientów przedsiębiorstwa do procesu rozwoju produktów. Ponadto, przedsiębiorstwo ciągle zwiększa swoje związki strategiczne z innymi firmami, w celu tworzenia innowacji produktowych.

Pozbywanie się wiedzy

Ten proces zarządzania wiedzą jest dla przedsiębiorstwa bardzo ważny. Wszystkie badane praktyki były realizowane na najwyższym poziomie. Przedsiębiorstwo jest przede wszystkim świadome wartości wyprzedawanej wiedzy (przy wyprzedaży aktywów niematerialnych), a proces wyprzedaży odbywa się w sposób planowy i prze-myślany. Decyzje o pozbywaniu się jednostek organizacyjnych podejmowane są zarówno w oparciu o strategiczną ważność aktywów opartych na wiedzy, jak i o prognozy finansowe. To samo podejście widoczne jest w sytuacji zwalniania pracownika, kiedy to przedsiębiorstwo bada, czy umiejętności i wiedza zwalnianych osób mogą być użyte w innych obszarach. Inna aktywność związana z wiedzą personelu polega na prowadzeniu regularnych przeglądów stosowanych w przedsiębiorstwie praktyk promowania pracowników (awansów), w celu upewnienia się, czy organizacja nie traci ludzi z wiedzą strategicznie dla niej ważną. Należy tutaj zaznaczyć, że w momencie, gdy zespoły znajdą sposób pracy zmniejszający ilość pracowników, przedstawiają go w kontekście wyższej jakości działań, a nie zwolnienia tychże osób.

Przedsiębiorstwo rutynowo ocenia, czy nie wspiera mało znaczącej strategicznie wiedzy, kosztownej tak samo jak ta o krytycznym znaczeniu strategicznym. Zaś wiedzę i kompetencje, których nie posiada uzupełnia na zewnątrz czy to poprzez aliance z organizacjami mającymi uzupełniające umiejętności w stosunku do ich umiejętności (jako alternatywa robienia wszystkiego własnymi siłami), czy też kupowanie umiejętności i ekspertyz na zewnątrz organizacji w momencie, gdy nie dotyczą one jej kluczowych kompetencji.

Przykładowa inicjatywa z zakresu zarządzania wiedzą*Procesy technologiczne*

Optymalizacja i automatyzacja procesów przepływu, wymiany i składowania informacji strategicznie istotnej dla działania firmy m.in. informacji o aktualnych i potencjalnych klientach, potencjalnych rynkach, aktualnych i przyszłych produktach.

Słabe strony przedsięwzięcia:

- na obecnym etapie konieczność wykorzystania różnych rozwiązań do różnych zakresów informacji,
- problemy ze wzajemną kompatybilnością rozwiązań.

Inicjatywa realizowana była przez wszystkie osoby w firmie. Prowadzony jest pomiar poprzez skuteczność wykorzystania zgromadzonych informacji w ramach procesów sprzedaży i obsługi posprzedażnej m.in. na podstawie opinii klienta.

Procesy obsługi klienta

Wdrożenie systemów CRM, IRM (obsługi posprzedażnej). Gromadzenie informacji o historii kontaktów z klientami i działań, jakie wobec nich zostały podjęte. Śledzenie dostarczonych rozwiązań i opinii na ich temat ze strony klientów. Cel – szybkie podejmowanie optymalnych działań w procesach sprzedaży i posprzedażnych, optymalizacja działań wsparcia technicznego i działań serwisowych.

Słabe strony – analogicznie jak w inicjatywie *Procesy technologiczne*. W realizację inicjatywy zaangażowany został dział handlowy i dział serwisu. Pomiar przez badanie opinii klienta na temat jego kontaktów handlowych z firmą i opinii na temat poziomu usług i wiedzy z zakresu wsparcia technicznego.

W najbliższej przyszłości przedsiębiorstwo zamierza wprowadzić następujące inicjatywy wspierające realizację procesów organizacyjnych:

- certyfikaty jakości,
- wysyłanie pracowników do innych organizacji,
- łatwy dostęp pracowników do informacji na temat strategii, produktów i usług, klientów i dostawców,
- zespołowe analizy sukcesów i błędów po skończeniu projektów,
- struktury jakościowe analizujące i przenoszące różne rozwiązania organizacyjne,
- uczestnictwo pracowników w konferencjach, seminariach itd.

Załącznik nr 5

KABEL S.A. – ANALIZA PRZYPADKU²³

Krótkie przedstawienie przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo powstało w roku 1982, dobra koniunktura umożliwiała jego rozwój, co zaowocowało utworzeniem w roku 1993 drugiej firmy produkcyjno-handlowej. W roku 1997 powstała kolejna fabryka, co w rezultacie przyczyniło się do konsolidacji i stworzenia jednego przedsiębiorstwa w roku 2002. Na przestrzeni lat 2002–2003 doszło do zamknięcia zakładu produkującego drzwi (linia technologiczna wraz z nieruchomością została sprzedana). Ponadto podjęto działania mające na celu wejście na rynki wschodnie, co zakończyło się sukcesem w postaci otwarcia firmy-córki na Białorusi w specjalnej strefie ekonomicznej.

Przedsiębiorstwo prowadzi swoją działalność na terenie północno-wschodniej i centralnej Polski. Ponadto, prowadzi operacje w niektórych krajach UE w tym m.in. w Niemczech, Austrii, Belgii, Anglii i Francji. Do głównych produktów przedsiębiorstwa należy zaliczyć: okna PCV, konstrukcje aluminiowe, werandy i ogrody zimowe.

W działalności gospodarczej przedsiębiorstwo próbuje tworzyć swój kapitał intelektualny. Do tej pory udało się mu pozyskać kilka kluczowych certyfikatów jakości, takich jak: Certyfikat ISO 9001:2000, Certyfikat Instytutu w Rosenheim – Niemcy i zastrzeżony znak firmowy „KABEL”. Poza tym przedsiębiorstwo próbuje wyróżniać się na rynku za pomocą swojej komplementarnej oferty produkcyjno-handlowej. Organizacja ta określa się mianem lidera na polskim rynku w produkcji ogrodów zimowych i werand z aluminium o wysokiej jakości. Marka Kabel rozpoznawalna jest na rynku od wielu lat.

Strategia przedsiębiorstwa

W zakresie strategii, działania przedsiębiorstwa bliższe są nastawieniu na redukcję kosztów i oferowanie niejednokrotnie produktów po cenach niższych niż ceny typowych wyrobów konkurencyjnych. Jednakże przedsiębiorstwo ostatecznie nie znalazło jeszcze kompromisu pomiędzy kosztami a jakością, czy zróżnicowaniem oferty. Ponadto przedsiębiorstwo charakteryzuje się o tym, że:

²³ Opis przypadku dotyczy okresu do 2005 roku, kiedy to przeprowadzane były badania, będące podstawą do napisania niniejszej pracy.

- próbuje jako pierwsze wchodzić na rynek z innowacjami, z nowymi produktami – nadaje ton konkurencji,
- nastawione jest na ciągłe poszukiwanie nowych grup klientów,
- problemy strukturalno-produktowe rozwiązywane są głównie poprzez zespoły zadaniowe, impuls do zmian często pochodzi z wewnątrz organizacji,
- relatywnie często zmieniane są technologie produkcyjne i usługowe – ta organizacja nadaje ton konkurencji.

Generalnie przedsiębiorstwo można nazwać innowatorem na rynku, stawiającym przede wszystkim na unikalność i jakość, intensyfikującym działania w zakresie rozwoju nowych produktów i zwiększającym nakłady na działania marketingowe.

Jako pierwsza organizacja w Polsce wprowadziła produkcję ogrodów zimowych na skalę przemysłową, stosując przy tym specjalne rozwiązania technologiczne, konstrukcyjne i informatyczne – oferując jednocześnie tzw. typowe – zunifikowane – modele. Przedsiębiorstwo czasami wprowadza nowe produkty, jednakże swoje działania koncentruje na dotychczasowych klientach.

Do rozwiązywania problemów strukturalnych, przedsiębiorstwo angażuje zespoły zadaniowe, jednakże problemy o charakterze strategicznym rozwiązywane są na poziomie centrali.

Architektura zasobów ludzkich

Polityka personalna przedsiębiorstwa realizowana jest głównie w oparciu o model rozwoju kapitału ludzkiego. Do najbardziej widocznych w przedsiębiorstwie cech charakterystycznych tego modelu, należy zaliczyć:

- motywowanie pracowników do stałego doskonalenia się,
- motywowanie do uczenia się pracowników i dzielenia się wiedzą / informacją,
- zapewnienie długotrwałego zatrudnienia.

Przedsiębiorstwo podejmuje wysiłek motywowania swoich pracowników do stałego doskonalenia się. Czyni to za pomocą wdrożonego systemu zachęt i wspierania pracowników. Rezultatem tych działań jest to, że ponad 50% osób zatrudnionych na kluczowych stanowiskach posiada wyższe wykształcenie, zaś około 30% podnosi swoje wykształcenie na studiach zaocznych i podyplomowych.

Jednym ze sposobów uczenia się i dzielenia się wiedzą jest opracowywanie specjalnych skryptów – swego rodzaju opisów określonych zakresów tematycznych. Ponadto, personel przedsiębiorstwa prowadzi szkolenia i warsztaty dla innych pracowników firmy.

Przedsiębiorstwo prowadzi politykę długoletniego zatrudnienia, gdyż dostrzega w niej określone korzyści. Otóż zauważono, że pracownicy z wieloletnim stażem pracy są bardziej lojalni wobec firmy oraz bardziej się z nią utożsamiają i z jej pro-

blemami. W przedsiębiorstwie około 70% pracowników posiada staż pracy powyżej 7. lat, a prawie 10% to pracownicy z dziesięcioletnim stażem.

Procesy zarządzania wiedzą

Pozyskiwanie wiedzy

Proces pozyskiwania wiedzy nie jest domeną przedsiębiorstwa. W identyfikowaniu informacji kluczowej dla pracowników główną rolę pełnią organizacyjni eksperci. Ponadto, pracownicy przedsiębiorstwa mogą szukać informacji w wielu miejscach i bazach danych – jeśli dostają zadanie odnalezienia konkretnych informacji wiedzą jak je wypełnić. Inną praktyką pozyskiwania wiedzy są organizowane w przedsiębiorstwie szkolenia, które ukierunkowane są głównie na sposoby poprawy jakości i efektywności pracy.

Niezbyt popularną praktyką jest dzielenie się przez pracowników w sposób rutynowy specjalistycznymi informacjami. Jednakże pracownicy wiedzą, gdzie udać się po specyficzne informacje, gdyż zespoły specjalistyczne są łatwe do zidentyfikowania. Firma posiada kilku wybitnych specjalistów – technologów, którzy są źródłem wiedzy technologicznej. W przypadku potrzeb wynikających z konieczności rozwiązania danego problemu – osoby te zawsze służą swoją radą i wsparciem. Podobnie wygląda sytuacja w innych obszarach firmy np. marketingu, logistyce, finansach czy informatyce.

Wspomnieć należy, że pracownicy żądają informacji jedynie wtedy, gdy jej rzeczywiście potrzebują, a zapotrzebowanie na informacje jest jasno sformułowane i łatwe do zrozumienia przez innych. Niedostatecznie realizowana jest praktyka wspierania poprzez przydzielanie zasobów ekspertom / grupom pracowników, którzy chcą poprawiać zarządzanie wiedzą – a wspomnieć należy, że w organizacji są pracownicy, którzy, identyfikują, zbierają, klasyfikują, podsumowują i dystrybuują informacje / dane, na których budowana jest organizacyjna wiedza.

Wykorzystywanie wiedzy

Wykorzystywanie wiedzy jest procesem bardziej docenianym przez przedsiębiorstwo. Organizacja zna cenę wiedzy i doświadczenia swoich pracowników, dlatego też nie bagatelizuje ich pomysłów, natomiast rozważa wszystkie ciekawe pomysły bez względu na to, kto je zgłosił – każdy, kto ma pomysły śmiało może je zgłaszać, a najlepsze z nich są wspierane przez organizację (ktokolwiek ma dobre pomysły może liczyć na wsparcie w ich dopracowaniu / rozwoju). Wiele udoskonaleń procesu produkcji pochodzi wyłącznie od pracowników. Często są to pracownicy najwyższego szczebla. W firmie nie ma zastrzeżonych stanowisk, które mogą zgłaszać innowacje i pomysły. Przedsiębiorstwo ponadto stara się, aby jego struktura, szczególnie hierarchia, nie przeszkadzała pracownikom w docieraniu do informacji, któ-

rych potrzebują. Ponadto, w celu pozyskania większej liczby pomysłów organizowane są celowo niestrukturalizowane spotkania, pomagające myśleć bardziej kreatywnie. Przedsiębiorstwo niejednokrotnie podejmuje także współpracę z dostawcami i klientami, aby doskonalić produkty i usługi. Pracownicy przedsiębiorstwa określają go mianem organizacji elastycznej.

Uczenie się

Proces uczenia się zajmuje w organizacji znaczące miejsce. W realizacji praktyk z tego zakresu przedsiębiorstwo wykazuje duże zaangażowanie. Należy zaznaczyć, że pracownicy charakteryzują się naturalną ciekawością i innowacyjnością w pracy. Cecha ta wspierana jest stosowną kulturą organizacyjną, akceptującą popełnianie błędów. W organizacji te błędy są postrzegane jako okazja do nauki, dzięki czemu ludzie nie boją się do nich przyznawać. Ponadto, w organizacji wspierane są działania grupowe, promujące wzajemną naukę. W momencie, gdy jakiś projekt kończy się sukcesem, w przedsiębiorstwie organizowane jest spotkanie poświęcone dyskusji o tym co zrobiono dobrze. Nieco rzadziej organizowane są spotkania w celu przedyskutowania tego, co zostało zrobione źle i co mogłoby być zrobione lepiej. Ponadto proces analizy i uczenia się wzmocniony jest pozyskiwaniem informacji zwrotnych od klientów i partnerów handlowych przedsiębiorstwa. W tym celu został powołany specjalny społeczny zespół tzw. doradztwa rynkowego, który co dwa miesiące zbiera się i omawia swoje pomysły i sugestie do wdrożenia. Należy jeszcze dodać, że przed rozwiązaniem problemu rozważany jest jego pełny kontekst, nie tylko jego „polityczne” uwarunkowania.

Wspieranie wiedzy

Proces wspierania wiedzy polega głównie na znoszeniu barier w jej transferze. Ponadto, pracownicy przedsiębiorstwa, którzy dzielą się wiedzą są znani publicznie w całej organizacji, gdyż kontakty międzyludzkie są wykorzystywane do przekazywania trudnej do artykulacji wiedzy. Bardzo popularną praktyką jest wypowiadanie się pracowników, co do przyszłości pomysłów i doświadczeń, którymi dzielą się między sobą. Grupa pracowników, którzy dzielą się wiedzą w firmie to wybitni fachowcy i specjaliści. Pracują w organizacji minimum 5 lat. Są wszystkim doskonale znani. Ich zdanie jest zawsze brane pod uwagę przy podejmowaniu ważnych decyzji. Często stosowaną praktyką jest przydzielenie do współpracy nowych pracowników lub innych o mniejszym zasobie wiedzy, celem zmniejszenia barier transferu wiedzy i poprawy komunikacji w kontaktach międzyludzkich. Pozostałe praktyki w ramach tego procesu nie są już realizowane z tak dużym zaangażowaniem i częstotliwością. W przedsiębiorstwie практикуje się przydzielanie pracownikom ról formalnych, takich jak: zarządzający wiedzą lub koordynator, co wspomaga proces

transferu wiedzy. Uważa się, że kontakty interpersonalne wspierają / wzmacniają elektroniczną komunikację w organizacji. Ponadto, uznanie przez organizację procesu dzielenia się wiedzą skutkuje formalnym przydzieleniem pracownikom czasu na wykonywanie tychże czynności.

Należy dodać, że w celu promowania transferu wiedzy, w organizacji wspiera się wymianę informacji pomiędzy ludźmi z tradycyjnych jednostek i grup funkcjonalnych.

Miejsca przechowywania wiedzy (elektroniczne, fizyczne) zorganizowane są w sposób intuicyjny tak, by pomagać pracownikom wnosić wkład do kreowania wiedzy organizacyjnej. Zaś proces zapisywania / wnoszenia tego wkładu ściśle związany jest z wykonywaniem codziennej pracy (możliwość i zapis pomysłów, rozwiązań i ich udostępnianie innym).

Szacowanie wiedzy

Szacowanie wiedzy jest słabą stroną organizacji. Wprawdzie już od długiego czasu w przedsiębiorstwie praktykuje się zarządzanie wiedzą, to nie nazywano tego w ten sposób. Przedsiębiorstwo uznaje ponadto, iż wiedza jest ich bazowym aktywem. Organizacja przywiązuje dużą uwagę do zarządzania wiedzą, jednak brakuje jej w tym zakresie systematyzacji i udokumentowania. Powodem tego była głównie obawa przed konkurencją, która wielokrotnie przejmowała dobrych, wykształconych pracowników, zachęcając ich wysokimi wynagrodzeniami.

Pozostałe badane praktyki szacowania wiedzy realizowane są z bardzo małym zaangażowaniem ze strony przedsiębiorstwa. Poziom zadawalający osiągnięto jedynie w zakresie publikowania dokumentów (także wewnętrznych) dotyczących zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie.

Budowanie wiedzy

Jedną z częstszych praktyk w ramach procesu budowania wiedzy jest traktowanie pracowników realizujących główne procesy w przedsiębiorstwie jako aktywa, a nie jako koszty. Być może dlatego na koncie przedsiębiorstwa odnotowano sukcesy dotyczące opracowania nowych pomysłów produktowych, stworzonych przez pracowników, którzy nie mają tego w zakresie obowiązków – niepracujących w działach marketingu, badań i rozwoju itp. Ponadto, szereg pomysłów zgłoszono w zakresie udoskonalenia produktu lub rozwiązania technologicznego. Na pewno dużym ułatwieniem w tym zakresie jest fakt, że pracownicy mają dostęp do systemu informatycznego, łączącego ich z pomocnymi w pracy źródłami informacji. Nowo zakupiony program pozwala na korzystanie z szeregu informacji pomocnych w pracy, które nie były możliwe do uzyskania wcześniej. Poza tym w obszarze rozwoju produktów ważne miejsce zajmuje pozyskiwanie wiedzy od klientów przedsiębior-

stwa. W procesie rozwoju produktów firma często zwraca się do swoich klientów i partnerów handlowych z prośbą o ich opinie i wymianę oczekiwań.

Należy dodać, że przedsiębiorstwo postrzega swoje produkty jako posiadające zarówno materialne, jak i niematerialne (bazujące na wiedzy) wymiary. Jednakże nieco zaniedbaną stroną stanowi podejście przedsiębiorstwa do możliwości zastosowania i rozwijania organizacyjnej wiedzy w innych obszarach. Ponadto, niezbyt częstą praktyką jest umieszczanie przez kierownictwo, na wniosek szefostwa przedsiębiorstwa, inicjatyw związanych z zarządzaniem informacjami / wiedzą w biznes planach. Zdarza się, że kierownictwo przedsiębiorstwa zachęca do kontynuowania pracy pracowników w wieku emerytalnym, którzy mają kluczowe umiejętności z punktu widzenia realizacji misji organizacji. Zaś w celu tworzenia innowacji produktowych, przedsiębiorstwo wchodzi coraz to liczniej w związki strategiczne z innymi organizacjami.

Pozbywanie się

Równie słabo wygląda zaangażowanie przedsiębiorstwa w realizację procesu pozbywania się wiedzy. Najwięcej uwagi poświęca się rutynowym ocenom znaczenia wspieranej przez nie wiedzy, po to by sprawdzić czy nie inwestuje się w rozwój wiedzy mało znaczącej strategicznie, a kosztownej tak samo, jak ta o krytycznym znaczeniu strategicznym. Ponadto, przedsiębiorstwo przed zwalnianiem pracowników bada, czy ich umiejętności i wiedza mogą być użyte w innych obszarach. Działanie te w wielu wypadkach bardzo korzystnie wpłynęło na wyniki pracy pracowników, którzy zmienili swoje stanowiska pracy w ramach realizowanych przekształceń strukturalnych.

Także w celu upewnienia się, że przedsiębiorstwo nie traci pracowników z wiedzą strategicznie ważną dla organizacji, dokonywane są regularnie przeglądy stosowanych praktyk promowania pracowników (awansów). Pewne zabiegi podejmowane w celu zapobiegania utracie wiedzy czynione są przy okazji podejmowania decyzji dotyczących pozbywania się całych jednostek organizacyjnych. Wówczas to, decyzje te podejmowane są zarówno w oparciu o strategiczną ważność aktywów opartych na wiedzy jak i o prognozy finansowe. Należy zaznaczyć, że w momencie, gdy przedsiębiorstwo wyprzedaje swoje aktywa niematerialne, świadome jest poziomowi wiedzy, jaki one ze sobą niosą.

Przykładowe inicjatywy z zakresu zarządzania wiedzą

Do najważniejszych inicjatyw z obszaru zarządzania wiedzą wdrożonych w przedsiębiorstwie należy zaliczyć:

- dobrze zorganizowane informacje – CRM wpływające na lepszą obsługę klienta,

- wprowadzenie procedur ISO 9001:2000 i uzyskanie certyfikatu. Oczekiwane efekty to: uzyskanie jasnych procedur obiegu dokumentów informacji, opracowanie profesjonalnego podejścia do zarządzania firmą we wszystkich jego obszarach. Część problemów związanych z wdrożeniem procedur ISO zostało dawno temu rozwiązanych. Jednakże pełne korzystanie z systemu wymaga czasu i zmiany postaw u części pracowników.

W ostatnim okresie przedsiębiorstwo zakupiło nowoczesny system informatyczny wspierający zarządzanie, w tym m.in. moduł CRR i controlling. Dzięki temu możliwe jest lepsze zarządzanie relacjami z klientami i partnerami handlowymi, a także mierzenie efektywności pracy pionu handlu i marketingu.

Zarządzanie wiedzą, szczególnie w małych i średnich organizacjach, nie jest jeszcze w Polsce doceniane. W pełni korzysta z tego wiele dużych przedsiębiorstw, szczególnie tych zagranicznych lub z kapitałem zagranicznym. Pracownicy jeszcze nie czują, że wiedza może stanowić o przewadze konkurencyjnej na rynku, a nawet stanowić o przetrwaniu organizacji.

Ponadto, do listy wdrożonych inicjatyw z zakresu zarządzania wiedzą należy dodać następujące przedsięwzięcia:

W obszarze związków z otoczeniem:

- dyskusje w organizacji na temat nowych produktów / usług, w których bierze udział relatywnie duża ilość pracowników,
- wysyłanie pracowników do innych organizacji.

W obszarze relacji wewnątrzorganizacyjnych:

- tworzenie zespołów specjalistów (wymiana informacji, upowszechnianie raporty z ich spotkań itd.),
- zmiany w fizycznym rozmieszczeniu stanowisk pracy ułatwiające przepływ informacji,
- przenoszenie wiedzy z jednego miejsca organizacji do innych,
- zastosowanie metod wspomagających kreatywne myślenie w trakcie zebrań, pracy zespołowej,
- wspomaganie myślenia kreatywnego (szkolenia pod kątem nabywania wiedzy potrzebnej w pracy, wyjazdy integracyjno-zadaniowe, możliwość zgłaszania pomysłów przez wszystkich pracowników),
- łatwy dostęp pracowników do informacji na temat strategii, produktów i usług, klientów i dostawców,
- uczestnictwo pracowników w konferencjach, seminariach itd.

Załącznik nr 6

XEON – ANALIZA PRZYPADKU²⁴

Krótkie przedstawienie przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo Xeon Sp. z o.o. zostało założone w roku 1991. Jest dużą, bo zatrudniającą 1128 pracowników (w roku 2002), filią przedsiębiorstwa zagranicznego, skupiającego kapitał większościowy spółki polskiej.

Na przestrzeni ostatnich lat w przedsiębiorstwie nastąpiły dość istotne zmiany organizacyjne. Główna z nich dotyczyła zakupu nowych przedsiębiorstw. W roku 1999 Xeon wykupił Polskie Przedsiębiorstwo Maszyn Telefonicznych (nazwa kodowana). Zaś w latach 2003–2004 zakupiono dodatkowo trzy nowe przedsiębiorstwa. Dwa z nich pochodzą z branży energetycznej, a jedna z branży automatyki. Główny zysk organizacji pochodzi z branży telekomunikacyjnej. W roku 2004 z połączenia dwóch przedsiębiorstw branży automatyki utworzono jedno przedsiębiorstwo Xeon Com. Zajmuje się głównie budową i rozwiązaniami dla sieci mobilnych, budową sieci stacjonarnych, sprzedażą telefonów, urządzeń centralek – od telefonów komórkowych, bezprzewodowych, drobnych i bardzo rozbudowanych centralek dla dużych przedsiębiorstw, oprogramowania do telefonów komórkowych, bezprzewodowych i innych rozwiązań.

W listopadzie 2004 roku nastąpiła zmiana zarządu przedsiębiorstwa. Głównym obszarem terytorialnym działania organizacji jest rynek polski, na którym przedsiębiorstwo prowadzi działania w zakresie realizacji projektów „pod klucz” dotyczących techniki transportowej (elektryczny transport szynowy), serwisu systemów i rozwiązań opartych na sprzęcie elektronicznym, elektrotechnicznym, medycznym, telekomunikacyjnym oraz na technologiach informatycznych. Ponadto, przedsiębiorstwo zajmuje się obsługą rozwiązań z zakresu technologii informatycznych i systemów sieciowych. Identyfikując swój kapitał intelektualny, przedsiębiorstwo wskazuje na jego składową – ludzi. Rynek, na którym działa organizacja, pomimo że jest regulowany przez państwo, jest wysoce konkurencyjny – działają tam firmy globalne oraz wiele innych przedsiębiorstw o zrównoważonej sile konkurencyjnej. Ponadto, rynek charakteryzuje się wysokim poziomem technolo-

²⁴ Opis przypadku dotyczy okresu do 2005 roku, kiedy to przeprowadzane były badania, będące podstawą do napisania niniejszej pracy.

gicznym, któremu towarzyszy wysokie tempo zmian produktowych. Dużą siłę wykazują zarówno odbiorcy, jak i dostawcy, zagrożenie niosą ze sobą wyroby substytucyjne.

Obecna rynkowa sytuacja przedsiębiorstwa jest oceniana jako aktualnie silna, jednak w najbliższym czasie może ona być zagrożona. Główną cechą wyróżniającą przedsiębiorstwo jest jakość produktów i sposób podejścia do klienta, w szczególności w sytuacji pojawienia się problemów. Jednakże próbuje ono konkurować także innymi cechami, takimi jak:

- unikalne cechy wyrobów,
- zróżnicowana oferta rynkowa,
- systemy dystrybucji,
- jakość produktów,
- reklama, promocja,
- marka wyrobów,
- wizerunek firmy,
- sieć serwisowa.

Ponadto, przedsiębiorstwo dba o swój poziom techniczny i technologiczny. Poziom ten określić należy jako wyższy niż w branży w kraju, dorównujący liderom globalnym w tej dziedzinie działalności.

Należy zauważyć, że aby poprawić swoją pozycję rynkową Xeon w latach 2000–2002 podjął szereg działań w zakresie swojej polityki produktowej, do której należy zaliczyć: rozszerzenie oferty produktowej, zwiększenie nakładów na B+R, zdobycie certyfikatów jakości, rozwinięcie promocji i reklamy, wprowadzenie monitoringu kosztów, jak również zawarcie porozumień z dostawcami w zakresie jakości, parametrów technicznych wyrobów i warunków dostaw.

Strategia przedsiębiorstwa

W zakresie działań strategicznych przedsiębiorstwo poszukuje kompromisu pomiędzy orientacją na redukcję kosztów i oferowaniem produktów po cenach niższych niż ceny typowych wyrobów konkurencyjnych, a orientacją na wyróżnienie swoich wyrobów w stosunku do konkurencji. Opisuując profil strategiczny przedsiębiorstwa, należy zauważyć, że działając na pozycji ugruntowanej rynkowo, Xeon próbuje jako pierwszy wchodzić na rynek z innowacjami, z nowymi produktami, dość często dokonuje zmian technologii produkcyjnych i nadaje ton konkurencji. Ponadto, organizacja ta nastawiona jest na ciągłe poszukiwanie nowych grup klientów. Pojawiające się w organizacji problemy strukturalno-produktowe rozwiązywane są głównie poprzez zespoły zadaniowe (impuls do zmian często pochodzi z organizacji).

Firmę można nazwać innowatorem na rynku, stawiającym przede wszystkim na unikalność i jakość, intensyfikującym działania w zakresie rozwoju nowych produktów i zwiększającym nakłady marketingowe.

„Innowacyjne produkty łączone są często w systemy – aby dostarczyć kompleksowy produkt do klienta, to nie jest tylko dostarczenie pojedynczej maszyny, lecz kompleksowa usługa dopasowana do potrzeb danego klienta. Xeon gwarantuje określoną jakość usługi – jeżeli podwykonawca jest nowy lub jakość jego usług spada wówczas przeprowadza się kontrolę wewnętrzną.”

Architektura zasobów ludzkich

Przedsiębiorstwo realizuje politykę personalną w oparciu o modele rozwoju zasobów ludzkich. Do najsilniejszych charakterystyk modelu w Xeonie należy długoterminowe inwestowanie w rozwój pracowników, rozbudowany system szkoleń i rozwoju oraz prorozwojowe systemy okresowego oceniania pracowników.

„Istnieje Dział CP (Corporate Personel) i szkoleń. Działy te udostępniają tabelę szkoleń, spośród których pracownicy mogą korzystać, ale również można korzystać ze szkoleń firm zewnętrznych. Szkolenia planowane są w budżecie. Istnieje „Program cykliczna ocena pracownika” – kompetencje, rozwój, ścieżka kariery, plany. Podkreśla się dbałość o własne zasoby. W celu pozyskania kompetencji, które nie są kluczowe dla organizacji stosuje się outsourcing.”

Swoją działalność w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi Xeon opiera o dobrze opracowane i sprawdzone w wieloletniej praktyce procedury działania. W zakresie tym przedsiębiorstwo deklaruje, że posiada umiejętności wyższe niż konkurenci. System zarządzania zasobami ludzkimi ukierunkowany jest m.in. na motywowanie pracowników do podejmowania działań związanych z pozyskiwaniem, tworzeniem, dzieleniem się wiedzą / informacją. System ten uwzględnia m.in.: budowanie ścieżek kariery dla pracowników, system szkoleń kadry menedżerskiej i pracowników oraz system doskonalenia kadry menedżerskiej i pracowników.

Procesy zarządzania wiedzą

Zarządzanie wiedzą w Xeonie realizowane jest na dość wysokim poziomie zaawansowania. Przedsiębiorstwo osiągnęło trzeci z czterech poziomów zarządzania wiedzą. Jest to poziom, na którym koordynacja informacji wspierana jest poprzez możliwość dotarcia do autorów informacji, a także odbywa się dyskusja na temat treści informacyjnych tworzonych i magazynowanych w organizacji. Dostępność informacji, jak i sposób jej zorganizowania, można określić jako dobry, ale na pewno wymaga on dopracowania. O poziomie zaawansowania procesów zarządzania wiedzą może świadczyć także fakt, że stanowisko kierownika ds. organizacji i kie-

rownika ds. zarządzania jakością odpowiedzialne jest za pozyskiwanie, przetwarzanie, organizowanie i przekazywanie informacji / wiedzy.

Pozyskiwanie wiedzy

Niezbędna do prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa wiedza czerpana jest z wielu źródeł, zaspakajających zapotrzebowanie na wiedzę w różnych procesach organizacyjnych. Najczęściej, wiedza pozyskiwana jest od zespołu pracowników pochodzących z jednej komórki organizacyjnej. Wiedza ta dotyczy zazwyczaj: opracowania strategii działania firmy, tworzenia i rozwoju produktów / usług, procesów obsługi klientów, zarządzania ludźmi, procesów informacyjno-decyzyjnych, zarządzania finansami oraz zmian strukturalnych. W znacznie mniejszym zakresie wiedza pozyskiwana jest od ekspertów wewnętrznych przedsiębiorstwa, którzy wykorzystywani są głównie w zakresie spraw związanych z marketingiem, sprzedażą i siecią dystrybucji, procesami obsługi klienta oraz ze zmianami strukturalnymi. Jeszcze rzadziej wykorzystywana jest wiedza i umiejętności ekspertów zewnętrznych, którzy pomocni są zazwyczaj w takich obszarach, jak: marketing, sprzedaż i sieć dystrybucji oraz zarządzanie problemami ekologicznymi. Zaś do wsparcia procesów informacyjno-decyzyjnych przedsiębiorstwo korzysta także z pomocy zespołów tworzonych z przedstawicieli kilku komórek organizacyjnych.

Ponadto, przedsiębiorstwo czerpie wiedzę z innych źródeł, takich jak: klienci, konkurenci (benchmarking), źródła ogólnie dostępne (GUS, ekspertyzy rządowe, naukowe, Internet, media), targi branżowe, własne bazy danych (tworzone przez pracowników) oraz przedsiębiorstwa zagraniczne, z którymi współpracuje. Należy zauważyć, że korzystanie z powyższych źródeł wiedzy jest satysfakcjonujące, gdyż we wszystkich procesach przedsiębiorstwo ocenia, iż posiada umiejętności wyższe niż konkurencja.

W Xeonie procesy tworzenia i upowszechniania wiedzy wspierane są przez systemy informacyjno-decyzyjne oraz istniejące technologie. Procesy pozyskiwania, gromadzenia i rozpowszechniania wiedzy mają istotny wpływ na realizację strategii przedsiębiorstwa. Ich pozytywny wpływ zauważalny jest w zakresie: wzrostu efektywności, poprawy usatysfakcjonowania klientów, wzrostu innowacyjności w przedsiębiorstwie, rozwoju nowych produktów, nowych form działalności, łatwiejszego wchodzenia na nowe rynki, redukcji ryzyka, zmniejszenia kosztów, wzrostu organizacji, poprawy wizerunku firmy, a także zbudowania marki produktowej. Tak duże znaczenie procesów zarządzania wiedzą powoduje, że przedsiębiorstwo podejmuje wysiłki wspierania pojawiających się inicjatyw z zakresu zarządzania wiedzą. Wśród czynników wspierających znajdują się: kultura organizacyjna przedsiębiorstwa, technologie informacyjne, kwalifikacje pracowników i kadry zarządzającej oraz motywacje kadry zarządzającej i pracowników.

Proces pozyskiwania wiedzy jest w Xeonie realizowany raczej na poziomie przeciętnym. Pracownicy przedsiębiorstwa rutynowo dokumentują i dzielą się pomiedzy sobą specjalistycznymi informacjami. Jednakże nie można powiedzieć, aby te działania miały charakter systemowy. Ponadto, personel cechuje się tym, że żąda informacji tylko wtedy, gdy są mu one rzeczywiście potrzebne. Obecnie przedsiębiorstwo przeprowadza analizę zapotrzebowania na informacje, stworzono specjalne miejsce zbierania informacji kluczowych. Wiedza w przedsiębiorstwie przechowywana jest zarówno w fizycznych, jak i elektronicznych bazach. Bazy te zawierają aktualne i kluczowe informacje pomocne w realizacji szerokiego zakresu ważnych zadań. W centrali organizacji wyznaczono pracowników, którzy odpowiedzialni są za identyfikowanie, zbieranie, klasyfikowanie, podsumowywanie i dystrybucję informacji, na których budowana jest organizacyjna wiedza. Oprócz tego w Xeonie, organizacyjni eksperci pełnią główną rolę w identyfikowaniu informacji kluczowych dla innych pracowników. Wiedza ta dostępna jest zazwyczaj w drodze personalnych kontaktów. Organizacja przydziela zasoby ekspertom, grupom pracowników, którzy chcą poprawić zarządzanie wiedzą. Do innych praktyk realizowanych z o wiele mniejszym zaangażowaniem i częstotliwością należy zaliczyć np. organizowanie szkoleń ukierunkowanych na sposoby poprawy jakości i efektywności pracy. Szkolenia niespecjalistyczne organizowane przez dział CP nastawione są na miękkie czynniki zarządzania (techniki negocjacji, sztuka prezentacji, asertywność, rozwiązywanie konfliktów, szkolenia językowe, przywództwo itp.). Ponadto, ludzie mogą szukać informacji w wielu miejscach i bazach danych – jeśli dostaną zadanie poszukania konkretnych informacji wiedzą jak je wypełnić. W organizacji na ogół wiadomo dokąd udać się po specyficzne informacje, łatwe do zidentyfikowania są zespoły specjalistów. Przykładem może być portal jakościowy, na którym znajduje się kontakt do ekspertów zidentyfikowanych w organizacji w podziale na poszczególne projekty / tematy, przetargi zawierające informacje niejawnne.

Wykorzystywanie wiedzy

Zapotrzebowanie na informacje jest jasno formułowane i łatwe do zrozumienia przez innych (np. stworzono łatwo dostępną bazę informacji potrzebnych do przetargów).

Wykorzystywanie wiedzy jest procesem lepiej realizowanym aniżeli proces pozyskiwania wiedzy. Przedsiębiorstwo przywiązuje większą wagę do praktyk z tego zakresu. Płaska struktura organizacji ułatwia pracownikom dostęp do informacji, których potrzebują. Organizacja określana jest przez pracowników jako elastyczna. W procesie rozwiązywania problemów poważnie rozważane są wszystkie pomysły nawet te zwariowane i nierealne. Każdy dobry pomysł jest wspierany przez organizację w celu jego dopracowania. Dodatkowo, przedsiębiorstwo organizuje dużo

nieformalnych, celowo niestrukturalizowanych spotkań, pomocnych w bardziej kreatywnym myśleniu. Xeon podejmuje współpracę z konkurentami, która daje możliwość rozwoju sektora oraz z dostawcami i klientami, w celu doskonalenia swoich produktów i usług.

Uczenie się

W ramach silnie realizowanych praktyk z zakresu uczenia się występuje praktyka analizowania błędów popełnionych w trakcie projektu w celu sprawdzenia, jakie czynności mogły być wykonane lepiej. Podobnie dzieje się w momencie, gdy projekt zakończony został sukcesem. Wówczas to najlepsze rozwiązania są zapisywane, a ich autorzy są promowani. Kolejną silnie realizowaną praktyką jest wspieranie działań grupowych promujących wzajemną naukę. Większość jednak praktyk z tego zakresu realizowanych jest na poziomie przeciętnym. W Xeonie ludzie charakteryzują się naturalną ciekawością i innowacyjnością w pracy. Cecha ta wspierana jest tym, że w organizacji panuje kultura akceptacji błędów, postrzeganych jako okazja do nauki (ludzie nie boją przyznawać się do nich). System planowania w przedsiębiorstwie oparty jest na tworzeniu scenariuszy podpowiadających zachowania w stosunku do różnych sytuacji.

Proces nabywania wiedzy zawiera w sobie uzyskiwanie informacji zwrotnych od klientów. Ponadto przedsiębiorstwo praktykuje zasadę rozważania pełnego kontekstu, a nie tylko politycznych uwarunkowań pojawiających się problemów. Inną utrwaloną praktyką jest zastanawianie się nad wiedzą zdobytą w czasie wykonywania pracy.

Wspieranie wiedzy

Wspieranie rozwoju wiedzy w Xeonie realizowane jest poprzez ściśle powiązanie wykonywanej pracy z procesem zapisywania / wnoszenia wkładu do zasobów organizacyjnej wiedzy. Ponadto, w organizacji podejmuje się działania mające na celu znoszenie barier transferu wiedzy. Działania te zmierzają głównie do zmiany kultury organizacyjnej, zaś głównym celem jest zlikwidowanie przeszkód w dzieleniu się doświadczeniem. Często na gruncie nieformalnym wykorzystuje się kontakty międzyludzkie do przekazywania trudnej do artikulacji wiedzy. Kontakty te stanowią wsparcie stosowanej w organizacji komunikacji elektronicznej. Pracownicy mają także możliwość wypowiadania się co do przyszłości pomysłów i doświadczeń, którymi dzielą się z innymi.

Pozostałe praktyki z tego procesu realizowane są przez przedsiębiorstwo z mniejszym natężeniem. Miejsca przechowywania wiedzy (elektroniczne i fizyczne) zorganizowane są w sposób intuicyjny, aby pomagać pracownikom wносить wkład do kreowania wiedzy organizacyjnej. Kolejnym ułatwieniem ma być wspie-

ranie wymiany informacji między ludźmi z tradycyjnych jednostek i grup funkcjonalnych. Ponadto, ludzie dzielący się wiedzą są znani w całej organizacji.

Szacowanie wiedzy

Proces szacowania wiedzy nie stanowi domeny tej organizacji. Realizowane praktyki osiągają jedynie poziom przeciętny. Przedsiębiorstwo świadome jest tego, że wiedza jest jednym z bazowych aktywów. Organizacja dopracowała się schematu łączącego działania związane z inicjatywami wiedзовymi ze strategicznymi wynikami. Ważne miejsce w przedsiębiorstwie zajmują zespoły pracowników posiadające wyniki oceny zarządzania wiedzą i ich rezultatów, wiedza ta wykorzystywana jest w analizie podejmowanych inicjatyw. Ponadto, organizacja publikuje dokumenty o tym, jak zarządza się wiedzą w Xeonie.

Budowanie wiedzy

Budowanie wiedzy jest procesem zajmującym istotne miejsce w organizacji. W przedsiębiorstwie już rutynowo stawiane jest pytanie o możliwości zastosowania i rozwinięcia ich wiedzy organizacyjnej w innych obszarach. Ponadto, organizacja wchodzi w coraz to liczniejsze związki strategiczne z innymi firmami w celu tworzenia innowacji produktowych lub kompleksowych usług. Kolejnym działaniem mającym na celu budowanie wiedzy jest wdrożona formalna polityka, zapewniająca transfer technologii i pomysłów pomiędzy dywizjami i zespołami.

Pracownicy realizujący główne procesy w organizacji są przez nią traktowani jako aktywa, a nie koszty. Jednak wszystkim, stworzono możliwość korzystania z systemu informatycznego łączącego ze źródłami informacji pomocnymi w pracy. Częstą praktyką jest wymóg stawiany kierownictwu przedsiębiorstwa, umieszczania inicjatyw związanych z zarządzaniem wiedzą w rocznych zestawieniach celów.

Przedsiębiorstwo postrzega swoje produkty jako posiadające zarówno materialne, jak i niematerialne – bazujące na wiedzy – wymiary. Być może dlatego, proces rozwoju produktów zakłada włączanie klientów firmy.

Należy zaznaczyć, że przedsiębiorstwo może poszczycić się sukcesami związanymi z powstaniem nowych produktów, do czego przyczynili się pracownicy, którzy nie mają tego w swoim zakresie obowiązków.

Pozbywanie się wiedzy

Pozbywanie się wiedzy jest procesem dość szeroko praktykowanym. Do podstawowych praktyk z tego zakresu należy chyba zliczyć sprawdzanie przydatności umiejętności i wiedzy zwalnianego personelu po to, by upewnić się czy nie będzie on przydatny w innym miejscu organizacji. Ponadto, organizacja dokonuje regularnych przeglądów stosowanych praktyk promowania pracowników (awansowania),

aby upewnić się, czy nie traci ludzi z wiedzą strategicznie dla niej ważną. W stosunku do działań, które nie stanowią kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa, Xeon zakupuje je na zewnątrz (ekspertyzy, umiejętności) lub zawiera alianse z innymi organizacjami o umiejętnościach uzupełniających. Jednakże proces wyprzedawania wiedzy (aktywów niematerialnych) w sposób planowy i przemyślany realizowany jest w Xeonie na poziomie przeciętnym, zatem świadomość wartości wyprzedawanej wiedzy nie jest dostateczna.

Przykładowa inicjatywa z zakresu zarządzania wiedzą

- Zrównoważona Karta Wyników została wdrożona w całej firmie i umożliwia porównanie w obrębie zarówno Xeon Sp. z o.o., jak i innych spółek regionalnych w innych krajach. Dodatkowo jest doskonałym narzędziem weryfikacji przyjętej strategii i badania wpływu poszczególnych inicjatyw w czterech perspektywach na ogólne osiągnięcie założonych celów.
- XPH (Xeon Process Hause) podejście procesowe w organizacji i przejście ze struktur macierzowych w struktury procesowe – ujednolicone procesy we wszystkich spółkach regionalnych Xeona na całym świecie. Doskonałe do znajdowania tzw. „best practices” i dzielenia się nie tylko wiedzą, ale i całymi sposobami prowadzenia biznesu.

Przedsiębiorstwo planuje dalszy rozwój XPH. Podejmowane działania zmierzają do wprowadzenia automatyzacji procesów oraz wprowadzeniu metodologii i rozwiązań informatycznych do prowadzenia projektów.

W przedsiębiorstwie zauważono, że wdrażanych jest zbyt dużo inicjatyw na raz. Obecnie przeszkodą jest nadmiar wprowadzanych rozwiązań, a nie ich brak.