

Antoni Ludwiczynski

Marcin Staniewski

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ A ARCHITEKTURA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Wprowadzenie

W niniejszym opracowaniu autorzy próbują wykazać zależność pomiędzy procesem zarządzania wiedzą a stosowaną w firmie polityką personalną. Zarządzanie wiedzą zostało tu potraktowane jako zmienna zależna, kształtowana działaniami związanymi z realizacją elementów architektury polityki personalnej. Doprecyzowując tytuł referatu można stwierdzić, że niniejszy tekst opisuje wpływ architektury polityki personalnej na „obrót wiedzą / informacją” przepływającą przez przedsiębiorstwo. Autorzy sugerują zatem, że efektywność zarządzania wiedzą w organizacji wpływa bezpośrednio ze świadomej realizacji elementów architektury zarządzania zasobami ludzkimi. Tak więc działania podejmowane w tych obu obszarach powinny być ze sobą zintegrowane po to, aby czerpać korzyści z pojawiających się wówczas efektów synergicznych. Przyjęte przez autorów podejście jest wynikiem prowadzonych przez nich badań empirycznych, studiów literaturowych jak również rozmów z menedżerami personalnymi podejmującymi próby wdrożenia zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie.

Na potrzeby niniejszego opracowania autorzy przyjęli następujące definicje zarządzania wiedzą i architektury polityki personalnej:

- „**Zarządzanie wiedzą** – jest procesem, przy pomocy którego organizacja generuje bogactwo w oparciu o swoje intelektualne lub oparte o wiedzę aktywa organizacyjne.”¹ W ramach tego procesu można wyróżnić następujące subprocesy, takie jak²: pozyskiwanie / tworzenie wiedzy, dzielenie się nią, gromadzenie wiedzy i wykorzystywanie jej do realizacji celów organizacji.

¹ Bukovitz W.R., Williams R.L. *The Knowledge Management Fieldbook*, Financial Times – Prentice Hall, Pearsons Education Ltd., London, 1999, str. 2

² Zob. szerzej: D.J. Skryme, *Knowledge Creation. Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth – Heinemann, Oxford 1999, str. 39

- **Architektura polityki personalnej**³ rozumiana jest przez autorów jako wewnętrzna kompozycja elementów, z których każdy dotyczy zatrudnionych w organizacji pracowników. Rozwijając definicję, należy stwierdzić, że 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.

Dla celów opracowania, opisując architekturę polityki personalnej autorzy użyli trzech głównych elementów, tj. pozyskiwanie pracowników, motywowanie, szkolenie i rozwój.

Niniejszy tekst wzbogacony został przykładami empirycznymi, z którymi badacze zetknęli się podczas ostatnio zrealizowanych badań nad zarządzaniem wiedzą i architekturą polityki personalnej.

Zarządzanie wiedzą – wyzwanie dla kreatorów i realizatorów ZZL

Zarządzanie wiedzą jest obecnie nowym wyzwaniem dla zarządzających zasobami ludzkimi, zarówno dla kreatorów jak i solidnych realizatorów - rzemieślników polityki personalnej przedsiębiorstwa. Spotkać się można ze stwierdzeniami, które traktują zarządzanie wiedzą nie jako coś nowego, czy też odrębnego, lecz jako nową (rozwinętą) formę zarządzania zasobami ludzkimi.⁴ Przy tym podejściu współczesne ZZL miałyby 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.⁵

F. Soliman i K. Spooner dostrzegając rolę zarządzania zasobami ludzkimi w zarządzaniu wiedzą stwierdzili, że głównym zadaniem ZZL jest monitorowanie, mierzenie, interweniowanie w budowanie, rozpowszechnianie i używanie wiedzy przez pracowników.⁶ Zdaniem tych badaczy, zarządzanie zasobami ludzkimi powinno uwzględniać następujące obszary związane z zarządzaniem wiedzą:

³ Zob. szerzej: Król H.(red. nauk.), *Szkice z zarządzania zasobami ludzkimi*, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2002, s. 87, a także: K. Bolesta-Kukułka, *Polityka personalna w strategii rozwoju firmy*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1999, s. 20

⁴ Yahya S., Got W., *Managing human resources toward achieving knowledge management*, „Journal of Knowledge Management”, Volume 6, Number 5, 2002, s. 460

⁵ Zob. szerzej: Armstrong M., *The name has changed but has the game remained the same?*, „Employee Relations”, Vol. 22, No. 6, 2000, ss. 576-593

⁶ Soliman F., Spooner K., *Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 4, No. 4

- nadawanie wspólnego kierunku dla zarządzania wiedzą i ogólnej działalności biznesowej przedsiębiorstwa,
- identyfikację korzyści będących efektem zarządzania wiedzą,
- wybieranie stosownych programów zarządzania wiedzą,
- wdrażanie strategii zarządzania wiedzą,
- kreowanie środowiska wspierającego programy zarządzania wiedzą,
- stosowanie informatycznych technologii wspierających programy zarządzania wiedzą,
- tworzenie zespołów zarządzania wiedzą,
- kreowanie przywództwa w obszarze zarządzania wiedzą.⁷

Z przeprowadzonych przez Centrum Studiów Zarządzania Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego badań⁸ wynika, że głównym inspiratorem wprowadzanych w firmach inicjatyw z zakresu zarządzania wiedzą były komórki ZZL⁹. Ponadto zauważyć można, że komórki ZZL w organizacjach zarządzających wiedzą ulegają transformacji w zakresie pełnionych przez nie ról. Komórki te muszą współdziałać z kierownictwem różnych szczebli zarządzania, pełniąc funkcję inspiratora, projektanta różnego rodzaju rozwiązań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, jak również konsultanta, doradcy dla wszystkich pracowników.¹⁰

Pozyskiwanie pracowników w organizacji opartej na wiedzy

Pozyskiwanie pracowników jest bardzo ważnym elementem architektury polityki personalnej z punktu widzenia zarządzania wiedzą. Jest to przecież ten etap działań, od którego zależy powodzenie całego procesu zarządzania wiedzą. Właśnie podczas przyjmowania pracowników, uwaga selekcyjnerów powinna być skupiona na tym, czy kandydat ma odpowiednie, sprzyjające zarządzaniu wiedzą cechy osobowości. Do pożądanых tutaj cech zaliczyć można: zaufanie i otwartość umysłu (ułatwiający proces dzielenia się wiedzą – łatwość przekazywania wiedzy oraz wykorzystywania wiedzy

⁷ Soliman F., Spooner K., *Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 4, No. 4

⁸ Badania zrealizowane w roku 2001 pod kierownictwem naukowym prof. B. Wawrzyniaka. Skład zespołu tworzyli: dr J. Dąbrowski – koordynator, mgr R. Banach, dr I. Koładkiewicz, mgr A. Romańczuk, mgr M. Staniewski, mgr R. Trochimiuk. Zob. szerzej: Dąbrowski J., Koładkiewicz I., *Inicjatywy zarządzania wiedzą w...???, Organizacja i Kierowanie, ????*

⁹ Innymi inicjatorami aktywności w obszarze zarządzania wiedzą byli pracownicy wydziałów takich jak: dział doradztwa podatkowego, wydział komunikacji wewnętrznej departamentu Public Relations, jak również zarządy badanych firm.

¹⁰ Borkowska S., *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwania dla Polski o rozwój zasobów ludzkich*, [w:] Ludwicyński A., (red.), *Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim*. Materiały na konferencję, Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd, Warszawa 2002, s. 26

pochodzącej od współpracowników, jak i tej zgromadzonej w firmowych bazach danych), 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 itp. Posiadanie przez personel wyżej wymienionych cech osobowościowych i postaw ułatwia wykreowanie w firmie stosownej kultury organizacyjnej i klimatu otwartego na dzielenie się wiedzą.

Jak pokazują wyniki badań przeprowadzonych przez Delphi Group najważniejszym czynnikiem sukcesu we wdrażaniu zarządzania wiedzą w firmie jest właśnie kultura organizacyjna oraz powiązanie strategii zarządzania wiedzą ze strategią ogólną przedsiębiorstwa.¹¹ Jednocześnie inne badania pokazują, że w dużej części przedsiębiorstw wciąż nie ma stosownej atmosfery do otwartego dzielenia się wiedzą.¹²

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.¹³ Tworząc mianowicie profile kompetencji odnośnie stanowisk pracy, można zidentyfikować tzw. lukę kompetencyjną przedsiębiorstwa. Zaś uwzględnienie tej luki w planowaniu przyszłych zasobów ludzkich firmy, a zrealizowanie przy okazji rekrutacji pozwoli na jej eliminację.

Z naszych badań nad architekturą zarządzania zasobami ludzkimi¹⁴ wynika, że firmy oczekują od pracowników różnych kompetencji w zależności od zajmowanego stanowiska. Do kluczowych kompetencji badane firmy zaliczały w szczególności: umiejętność współpracy w grupie, umiejętność kontroli i oceny pracy własnej i innych, komunikatywność czy asertywność. Pożądanymi postawami są: zaangażowanie, zdolności przywódcze i

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

Delphi Group (1998) Knowledge Management Promise and Reality [w:], A. Romańczuk, *Inicjatywy zarządzania wiedzą w korporacjach zachodnich – główne czynniki sukcesu i obszary problemowe (przeгляд badań)*, Materiały na konferencje „Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie”, Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd, Warszawa 2001, s. 189

¹² Pfeifer T., Hanel G., Greiser H., Reiser W. *Wahrnehmung und Realitaet in der Wissensmanagement – Praxis*, New Management, Nr 10/2001, [w:] „Zarządzanie na Świecie” nr 2/2002, s. 46

Ankieta wykazała, że prawie połowa (49%) respondentów uznała kulturę organizacji za kluczowy czynnik sukcesu wdrażania zarządzania wiedzą, zaś gotowość poszczególnych pracowników (prawie w połowie badanych przedsiębiorstw) do dzielenia się wiedzą z innymi jest co najwyżej dostateczna.

¹³ Kubicka-Daab J., *Budowa modeli kompetencji*, [w:] Ludwicyński A., (red.), *Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim*. Materiały na konferencje, Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd, Warszawa 2002, s. 243

¹⁴ Badania pilotażowe, pn.: „Zmiany w architekturze zarządzania zasobami ludzkimi” zrealizowane były w roku 2003 przez zespół badawczy WSPiZ im. L. Koźmińskiego. W skład zespołu weszły następujące osoby: dr A. Ludwicyński – kierownik zespołu, prof. H. Król – konsultant zespołu, mgr M. Staniewski, mgr J. Sztukowska, mgr R. Trochimiuk.

charyzma, nastawienie na klienta, innowacyjność, kreatywność oraz wysoki poziom etyczny i otwartość. W firmach tych za pracowników kluczowych uznaje się zazwyczaj dyrektorów pionów, natomiast rzadko wspomina się o specjalistach czy kierownikach średniego szczebla zarządzania. Najczęściej jednak w firmach nie ma jasno określonych kluczowych stanowisk.

Element architektury polityki personalnej jakim jest rekrutacja jest często wykorzystywany 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 do sposobu pozyskiwania nowej osoby, lecz nowego nośnika wiedzy. Nowy pracownik, to dla firmy przede wszystkim nowa wiedza (inne doświadczenie, postrzeganie świata, itp.)¹⁵

Zdaniem S. Borkowskiej w organizacjach wiedzy występuje tendencja do zmiany struktury zatrudnienia w kierunku:

- znacznego wzrostu udziału w niej, tzw. pracowników wiedzy (specjalistów, menedżerów), ludzi o wysokich kwalifikacjach sprzyjających kreowaniu, stosowaniu i transferowi wiedzy,
- zwiększonego wzrostu stosowania elastycznych form zatrudniania, czasu i miejsca pracy.¹⁶

Obecna sytuacja makroekonomiczna naszego kraju spowodowała stagnację procesu rekrutacji. Jak pokazują przeprowadzone przez autorów badania, rekrutacja wewnętrzna jak i zewnętrzna prowadzona na przestrzeni lat 2001-2002 uległa znacznemu ograniczeniu. Powodem zmniejszenia poziomu liczby nowo przyjmowanych pracowników jest także fakt osiągnięcia przez diagnozowane firmy względnej stabilizacji ekonomicznej, będącej następstwem wyjścia z fazy dynamicznego wzrostu.

Należy wspomnieć, że w badanych firmach silniejszą tendencją było nie zatrudnianie pracowników a ich zwalnianie, co jest odzwierciedleniem wprowadzenia nowej polityki kosztowej, odchudzania organizacji, prowadzonych restrukturyzacji zatrudnienia itp.

Jednakże realizując proces rekrutacji (choć wprawdzie w zakresie ograniczonym) firmy chętniej korzystają ze źródeł wewnętrznych zasobów ludzkich. Rozwijanie własnych zasobów jest tutaj swoistym objawem dostrzeżenia wagi i wartości kapitału ludzkiego. Należy zaznaczyć, że przy zatrudnianiu pracowników firmy znacznie częściej stosują tzw. elastyczne

¹⁵ Staniewski M., *Poziom zarządzania wiedzą w firmie ComputerLand S.A.*, [w:] Materiały na konferencje „Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie”, Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd, Warszawa 2001, s. 210

¹⁶ Borkowska S., *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwania dla Polski o rozwój zasobów ludzkich*, [w:] Ludwiczynski A., (red.), *Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim*. Materiały na konferencje, Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd, Warszawa 2002, s. 17

formy zatrudnienia, takie jak: leasing pracowniczy, praca czasowa, kontrakty menedżerskie, umowy cywilno-prawne, telepraca itp.

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

Motywowanie pracowników w procesie zarządzania wiedzą

Motywowanie jest w zasadzie podstawowym elementem architektury polityki personalnej 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 nastęrczają dużych problemów pracownikom komórki ZZL.¹⁷ Łatwiej jest bowiem pozyskać pracowników do zdobywania wiedzy, tworzenia jej i gromadzenia, aniżeli 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. W związku z tym systemy motywowania powinny być tak budowane, aby pracownicy je doceniali, a stosowane motywatory powinny posiadać uznaną przez pracowników wartość. Pracownik powinien być tak motywowany, aby bez obawy o utratę swojej dotychczasowej pozycji chętnie dzielił się swoją wiedzą.

Ważne jest jednak, aby system motywacyjny nie spowodował skoncentrowania uwagi pracowników jedynie na wartości motywatorów, gdyż może dojść do sytuacji, kiedy pracownicy zaangażują się w inicjatywy zarządzania wiedzą jedynie dla korzyści jakie daje im ten system. Na drugi plan zejdzie wtedy jakość wnoszonego przez nich wkładu do realizacji inicjatyw. Chodzi o to, aby pracownicy angażowali się nie dla systemu motywacyjnego, ale dla inicjatyw zarządzania wiedzą. System motywacyjny powinien być w związku z tym tak skonstruowany, aby samo uczestnictwo w inicjatywach było dla

¹⁷ Wniosek z badań Delphi Group, Delphi Group (1998) Knowledge Management Promise and Reality [w:], A. Romańczuk, *Inicjatywy zarządzania wiedzą w korporacjach zachodnich – główne czynniki sukcesu i obszary problemowe (przegląd badań)*, Materiały na konferencje „Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie”, Polska

pracowników formą nagrody, wyróżnienia, a uzyskiwane przy tym korzyści były jedynie potwierdzeniem uznania ze strony kierownictwa.

Jednakże, mimo że menedżerowie firm wydają się być świadomi wagi problemu dzielenia się wiedzą oraz znaczenia systemu motywowania dla wdrażania inicjatyw zarządzania wiedzą, to jednak jak pokazują wyniki polskich badań, nie stworzyli oni odpowiedniego do tych potrzeb systemu premiowania. Na znaczne podobieństwa w tym zakresie między polskimi i niemieckimi przedsiębiorstwami wskazują badania, przeprowadzone przez Fundację im. Reinolda Hagena. Otóż tylko 16% ankietowanych przedsiębiorstw posiadało programy motywacyjne, zachęcające do dzielenia się wiedzą.¹⁸

Korzystając jednak z polskich badań wskazać można typowy dla przebadanych firm sposób motywowania, polegający na wykorzystywaniu w tym celu narzędzia, jakim jest system okresowych ocen pracowniczych. W niektórych firmach narzędzie to traktowane było jako najefektywniejsza metoda promowania pracowników angażujących się w działania podejmowane przez kierownictwo. System ocen okresowych promował postawy pracownicze związane zarówno z pozyskiwaniem wiedzy, tworzeniem jej, gromadzeniem jak i dzieleniem się. Bywało, że kryteria dotyczące aspektu dzielenia się przez pracowników wiedzą zajmowały nawet 1/3 wszystkich kryteriów używanych do oceny. W jednych firmach system cechował się jasnym określeniem kompetencji dotyczących dzielenia się wiedzą i standardów związanych z poszczególnymi stanowiskami, w innych zaś oceniał poziom posiadanej przez pracowników wiedzy i stopień wykorzystywania jej na zajmowanych przez nich stanowiskach.

Innym przykładem sformalizowanego zachęcania pracowników do dzielenia się wiedzą z kierownictwem firm był system wniosków racjonalizatorskich. System wniosków polegał na wydobywaniu od pracowników cennych sugestii, propozycji usprawnień, modyfikacji różnych obszarów działalności firmy, co więc z punktu widzenia przedsiębiorstwa było formą pozyskiwania wiedzy od pracowników. Stosowane w ramach tej inicjatywy bodźce przyjmowały zróżnicowaną formę. W niektórych firmach każdy autor zaakceptowanego (przez specjalnie powołaną do tego celu komisję) wniosku otrzymywał drobną gratyfikację pieniężną. W innych firmach stosowano dodatkowe nagrody wobec autora najlepszego wniosku spośród wszystkich zgłoszonych na przestrzeni roku. Do pozostałych korzyści związanych z uczestnictwem pracowników w tego rodzaju

Fundacja Promocji Kadr – Zarząd, Warszawa 2001, s. 190

¹⁸ Pfeifer T., Hanel G., Greiser H., Reiser W. *Wahrnehmung und Realitaet in der Wissensmanagement – Praxis*, New Management, Nr 10/2001, [w:] „Zarządzanie na Świecie” nr 2/2002, s. 44.

przedsięwzięciach można dla przykładu zaliczyć przydział pracownika do zespołu realizującego projekty wewnątrz firmy jak i poza nią (w firmach realizujących model zarządzania projektami). Należy wspomnieć, że 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, skutkowało w konsekwencji kierowaniem go na dalsze szkolenia podwyższające jego wiedzę i kompetencje. Tak wartościowe osoby pełniły zazwyczaj role wewnętrznych ekspertów, a co niektórzy otrzymywali nawet awans.

Inną formą motywowania pracowników, zidentyfikowaną podczas badań było przyznawanie nagrody zwanej „Primus inter Pares” za dzielenie się wiedzą, a w tym wszelkimi nowościami, informacjami zaczerpniętymi z przeczytanych książek, magazynów publicystycznych itp. W innej firmie występowała nagroda przyznawana przez pracowników osobie, która została przez nich uznana za najbardziej życzliwą, pomagającą innym i dzielącą się swoją wiedzą i doświadczeniem. Zwycięzca, w formie nagrody otrzymywał bilet lotniczy.

Kolejną formą motywowania pracowników, praktykowaną ostatnimi czasy na całym świecie jest organizowanie spotkań pracowniczych poświęconych napotykanym przez nich problemom zawodowym. Podobne dyskusje organizowane były w badanych firmach. Ich celem było informowanie pracowników o nowych produktach czy usługach wprowadzanych na rynek, wymiana spostrzeżeń pomiędzy pracownikami, pozyskiwanie od nich opinii i sugestii. Jednakże ich wadą było to, że dotyczyły zazwyczaj aspektów technicznych oraz to, że niejednokrotnie posiadały charakter spotkań informacyjnych (głównie w przedstawicielstwach firm zagranicznych).

Ciekawą formą zdobywania przez firmę nowej wiedzy było delegowanie pracowników do innych organizacji w kraju i zagranicą. Niektóre przedsiębiorstwa stosowały jedynie wymianę pracowników tylko wewnątrz korporacji czy grupy kapitałowej inne zaś dokonywały takiej wymiany ze swoimi partnerami – innymi firmami z branży. Jest to o tyle cenne działanie, gdyż pozwala firmie czerpać podwójną korzyść. Mianowicie, delegowany pracownik przywoził nową wiedzę, firma zyskiwała pracownika bogatszego w doświadczenie oraz pracownika, który był bardziej zmotywowany do dalszej pracy, gdyż wyjazd taki, mając niejednokrotnie walor turystyczny, traktowany był jako forma nagrody.

Można powiedzieć, że kierownictwo przebadanych firm miało świadomość wagi systemu promowania pracowniczej aktywności w obszarze zarządzania wiedzą, jednakże

mimo to, wszystkie zidentyfikowane działania realizowane były jakby przy okazji. Należy jasno stwierdzić, że pomimo zidentyfikowania wielu sposobów motywowania pracowników do angażowania się w realizację inicjatyw z zakresu zarządzania wiedzą, to jednak w żadnej z przebadanych firm nie spotkano specjalnie zaprojektowanego, z prawdziwego zdarzenia (kompleksowego) systemu motywowania, a w szczególności systemu wynagrodzeń, nagród, zachęt materialnych i pozamaterialnych.

Rozwój pracowników nastawionych na zdobywanie, przekazywanie i wykorzystywanie wiedzy

Rozwijanie i doskonalenie pracowników jest chyba najlepszym sposobem dla przedsiębiorstwa na zdobywanie wiedzy. Ponadto rozwijanie zasobów ludzkich przyczynia się także do tworzenia nowej wiedzy przez pracowników, którzy będąc bogatszym w informacje, wiedzę czy doświadczenie mają większą potencję twórczą. Te większe możliwości mogą być z kolei źródłem inspiracji, nowych rozwiązań, udoskonaleń, patentów, licencji przedsiębiorstwa itp. Szkolenia mające na celu rozwijanie pracowników są więc metodą na zdobywanie wiedzy nie tylko przez pracowników ale i przez samo przedsiębiorstwo. Jednakże ważne jest tu, aby kierownictwo przedsiębiorstwa pamiętało o tym, że kapitał ludzki, tak naprawdę nigdy nie stanowi własności firmy.

O przynależności danego pracownika do firmy decyduje jego wolna wola, a więc chęć, skłonność do świadczenia pracy na rzecz danego pracodawcy. Występuje tu 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. Należy więc podejmować wszelkie możliwe do wykonania kroki, aby przeciwdziałać odejściom cennych pracowników z pracy bądź (jeśli traktować ich jako nośniki wiedzy) zapobiegać utracie wiedzy, przez nich posiadanej. Można to osiągnąć poprzez możliwie jak najszerszą kodyfikację wiedzy pozyskiwanej przez pracowników firmy.

Ważnym aspektem szkoleń pracowniczych są także działania mające na celu maksymalizację korzyści z owych szkoleń. Działania te mogą polegać na tym, że firma wysyła na szkolenia tylko pracowników najlepszych, których obowiązkiem jest zorganizowanie podobnego, powiedzmy „mini szkolenia” dla pozostałych pracowników firmy. Przyczynia się to między innymi do osiągnięcia znacznych oszczędności finansowych, oraz nadania szkoleniom waloru bodźca motywacyjnego.

Zdaniem T. Garavan, P. Gunnigle i M. Morley rozwijanie zasobów ludzkich powinno podążać w kierunku stworzenia organizacji uczącej się. Można to osiągnąć poprzez:

- wspomaganie pracowników w procesie tworzenia i używania wiedzy,
- tworzenie stosownych sieci współpracy,
- zaangażowanie w proces podwójnej pętli uczenia się.¹⁹

W celu dokonania przemiany, o której mowa, S. Yahya i W. Goh zalecają wprowadzenie takiego systemu wynagrodzeń, który powinien:

- nagradzać postawy podejmowania ryzyka po to, by promować kreatywność w rozwiązywaniu codziennych problemów,
- akcentować wynagradzanie grupowe, aby stymulować dzielenie się wiedzą pomiędzy członkami grupy.²⁰

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

Zdaniem Yahya S. i Goh W. jeśli ambicją firmy jest przekształcenie się w organizację wiedzy to proces ten musi ona zacząć od szkoleń jakościowych.²¹ 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. Z badań wspomnianych autorów wynika, że dla ułatwienia kodyfikowania (dokumentowania) wiedzy, dzielenia się wiedzą i kreowania wiedzy najważniejszymi szkoleniami są szkolenia 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, identyfikacje i skuteczność pomiędzy członkami grupy. Szkolenia te z kolei stwarzają atmosferę prowadzącą do efektywności i kreatywności całego zespołu. Według badaczy, szkolenia te 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 dla kierownictwa średniego szczebla zarządzania, ponieważ ta

¹⁹ 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, [w:] Yahya S., Got W., *Managing human resources toward achieving knowledge management*, „Journal of Knowledge Management”, Volume 6, Number 5, 2002, s. 460

²⁰ Yahya S., Got W., *Managing human resources toward achieving knowledge management*, „Journal of Knowledge Management”, Volume 6, Number 5, 2002, s. 466

²¹ Yahya S., Got W., *Managing human resources toward achieving knowledge management*, „Journal of Knowledge Management”, Volume 6, Number 5, 2002, s. 462

właśnie grupa decydentów przewodzi większości zmianom w przedsiębiorstwie. Ponadto, ta grupa kierownictwa 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 kierownictwu) zależność zachodzącą pomiędzy strategią firmy a zarządzaniem wiedzą oraz pomagają w wyborze prawidłowych kierunków dla wszelkich aktywności w zakresie zarządzania wiedzą.²² Autorzy sugerują dalej, że aktywność związaną 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 (ways of managing performance).

W przebadanych przez Centrum Studiów Zarządzania WSPiZ im. L. Koźmińskiego firmach realizacja szkoleń odbywała się coraz częściej przy wykorzystaniu technologii informatycznej. Fakt większego zainteresowania narzędziami nowej generacji wpływał z możliwości uzyskiwania oszczędności kosztowych w zakresie realizacji szkoleń, ale także z chęci wypracowania proaktywnych postaw pracowników. Wykorzystywanie Internetu czy intranetu do celów szkoleniowych (tzw. e-learning) argumentowane było także innymi dodatkowymi korzyściami, takimi 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. W jednej z firm pojawiła się inicjatywa utworzenia tzw. uniwersytetu firmy, który miał być częścią programu dzielenia się wiedzą, a do jego zadań miało należeć zarządzanie posiadaną przez firmę wiedzą. Inną inicjatywą było stworzenie systemu zwanego W-Learning, który obejmował uszeregowaną wiedzę z wielu dziedzin, nie zawsze bezpośrednio związanych z działalnością firmy. Zamieszczone tam informacje były także dostępne w formie papierowej, czy też w postaci nagrań na kasetach magnetofonowych, video czy płytach CD. Głównym powodem stosowanych metod e-learningowych była dążność kierownictwa firm do zatrzymania, usystematyzowania i sprawnego wykorzystania wiedzy jaką dysponują pracownicy.

²² Yahya S., Got W., *Managing human resources toward achieving knowledge management*, „Journal of Knowledge Management”, Volume 6, Number 5, 2002, s. 464

W wielu firmach podejmowano działania mające na celu zorganizowanie sposobów dzielenia się wiedzą przez pracowników, którzy przebyli szkolenia. Najczęściej polegało to na tym, że każdy pracownik, po przebytym szkoleniu miał obowiązek przeprowadzenia podobnego szkolenia dla pozostałych pracowników, którzy w tym szkoleniu nie uczestniczyli, natomiast materiały szkoleniowe prezentowane były w intranecie. Innym sposobem dzielenia się wiedzą było organizowanie wystąpień pracowników na wykładach w ramach otwartego uniwersytetu firmy.

Podobną inicjatywą było stworzenie instytucji trenera wewnętrznego, która polegała na tym, że każdy kierownik komórki firmy, mógł stać się trenerem swoich kolegów z pracy. Posiadaną wiedzę dzielił się w czasie prowadzonych przez siebie szkoleń wewnętrznych, przekazując wiedzę skupioną wokół swojego wydziału / komórki pracownikom innych jednostek, którym była ona w jakimś celu potrzebna (np. kierownik komórki ZZL firmy branży komputerowej szkolił programistów projektujących narzędzie wspierające zarządzanie zasobami ludzkimi). Inicjatywą dzielenia się wiedzą wykorzystywaną przez doświadczonych pracowników względem swoich młodszych kolegów były metody coachingu i mentoringu.

Spośród inicjatyw z zakresu kreowania wiedzy, wykorzystywanych przez firmy dużą popularnością cieszyła się metoda burzy mózgów, chętnie korzystano z jakościowych 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. Były one najczęściej przeprowadzane podczas imprez integracyjnych, na szkoleniach, jak i w ramach rekrutacji. Ich tematyczność była zróżnicowana i wpływała z zapotrzebowania firmy.

Przeprowadzone przez autorów badania nad architekturą polityki personalnej przedsiębiorstw pokazują 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. W związku z tym firma podejmuje działania mające na celu identyfikację pracowników o wysokim potencjale, dla których buduje 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.

Wyzwania globalizacji – odpowiedzi przedsiębiorstw w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi

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 i istniejące rozwiązania z obszaru zarządzania są nadal skuteczne, ale pojawiają się nowe idee i rozwiązania wywołuje wiele zmian i nowych zjawisk będących wyzwaniem dla przedsiębiorstw w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Jedną z istotnych zmian w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi jest traktowanie umiejętności zarządzania wiedzą jako kluczowej kompetencji przedsiębiorstw nastawionych na zmiany i uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Dzięki rozwojowi technik informacyjnych i telekomunikacyjnych oraz procesu globalizacji cechującego się wielością powiązań i wzajemnych oddziaływań między podmiotami na świecie, wiedza szybko rozprzestrzenia się, stając się dobrem względnie łatwo dostępnym, ale też szybko starzeje się.

Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie oznacza konieczność jej pozyskiwania / tworzenia, gromadzenia, selekcji i transferu, a w konsekwencji umiejętnego jej wykorzystania w działaniu dla uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej. Pozyskiwanie i utrzymanie pracowników o potrzebnej organizacji wiedzy, zachęcanie pracowników do dzielenia się swoją wiedzą z innymi pracownikami oraz zwiększanie możliwości pozyskiwania i tworzenia wiedzy przez pracowników to główne zadania zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji opartej na wiedzy. W konsekwencji podstawą sukcesu takich organizacji stają się pracownicy wiedzy (knowledge workers) i w związku z tym popyt na ich pracę znacznie wzrasta w ostatnich latach. Oznacza to zmiany w strukturze zatrudnienia zarówno w gospodarce jak i w wiodących przedsiębiorstwach na rzecz wzrostu udziału zatrudnienia osób o wysokich kwalifikacjach, a także pracowników wiedzy.

Z zarządzaniem wiedzą w organizacji łączy się zmiana treści i warunków pracy, wzrost znaczenia organizacyjnego uczenia się, zmiana ról organizacyjnych podmiotów zsl, kształtowanie nowej kultury organizacyjnej, poszukiwanie metod pomiaru kapitału ludzkiego, traktowanego jako niematerialne aktywa organizacji, a także wzrastająca świadomość istnienia różnych wymiarów ryzyka personalnego.

Powstawanie nowych sfer biznesu, szybkość, intensywność i nieprzewidywalność zmian zachodzących w gospodarce tworzy popyt na nowe zawody oraz większą mobilność pracowników. W obszarze zżl oznacza to rozwój elastycznych form zatrudnienia takich jak praca w częściowym wymiarze czasu pracy, zatrudnianie czasowe, kontraktowe, czy też telepraca. Najbardziej aktywni uczestnicy rynku pracy, zwłaszcza ludzie młodzi, dobrze wykształceni, o wysokich aspiracjach zawodowych, przystosowują się do rosnących oczekiwań stawiając na wielozawodowość i uczenie się przez całe życie. Przedsiębiorstwa coraz częściej od pracowników wiedzy oprócz wiedzy i doświadczenia zawodowego wymagają takich kompetencji jak: kreatywność i innowacyjność, umiejętność pracy zespołowej, umiejętność komunikowania się, czy też rozwiązywanie problemów i świadomość biznesowa.

Z faktu, że nowa gospodarka często utożsamiana jest z gospodarką opartą na wiedzy, uczenie się społeczeństw, 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 bardziej powszechna 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, musi być szyte na miarę (tailor made) i dostarczane na czas (just in time).

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

Zmiany w architekturze zarządzania zasobami ludzkimi powinny być wprowadzane w sposób systemowy, przy uwzględnieniu wartości kapitału ludzkiego organizacji, kompetencji podmiotów kreujących i realizujących politykę personalną firmy, a także możliwości finansowych i organizacyjnych. Wprowadzanie istotnych zmian w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi wiąże się z powstawaniem ryzyka personalnego tj. pojawieniem się negatywnych skutków podejmowanych działań personalnych. Kompetentni specjaliści ds.

zasobów ludzkich powinni umieć oszacować poziom ryzyka personalnego oraz znać techniki zarządzania nim.

W konkluzji można stwierdzić, że zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach polskich znajduje się w procesie istotnych przeobrażeń, w którym w dużej mierze, wykorzystywane są doświadczenia przedsiębiorstw zachodnich. Oczywiście stopień zaawansowania tych przeobrażeń jest różny w poszczególnych organizacjach. Obok przedsiębiorstw wdrażających nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi istnieją przedsiębiorstwa, w których procesy zmian są w stadium początkowym i takich firm w polskich realiach gospodarczych jest znacznie więcej.

Bibliografia

1. Armstrong M., *The name has changed but has the game remained the same?*, „Employee Relations”, Vol. 22, No. 6, 2000
2. Bolesta-Kukułka K., *Polityka personalna w strategii rozwoju firmy*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1999
3. Bukovitz W.R., Williams R.L. *The Knowledge Management Fieldbook*, Financial Times – Prentice Hall, Pearsons Education Ltd., London, 1999
4. Dąbrowski J., Koładkiewicz I. (2002) „Inicjatywy zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach działających w Polsce”, *Organizacja i Kierowanie* Nr. 2 (108), ss. 3-20
5. Hansen M.T, Nohria N., Tierney T. *What’s your strategy for managing knowledge*, Harvard Business Review. March-April 1999. s. 107
6. Król H.(red. nauk.), *Szkice z zarządzania zasobami ludzkimi*, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2002
7. Ludwiczynski A., (red.), *Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim*. Materiały na konferencję, Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd, Warszawa 2002
8. Pfeifer T., Hanel G., Greiser H., Reiser W. *Wahrnehmung und Realitaet in der Wissensmanagement – Praxis*, New Management, Nr 10/2001, [w:] „Zarządzanie na Świecie” nr 2/200
9. Dąbrowski J., Koładkiewicz I., Staniewski M., Raport z badań, pn.: „Inicjatywy zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach działających w Polsce”, (2001), WSPiZ im. L. Koźmińskiego
10. 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
11. Romańczuk A., *Inicjatywy zarządzania wiedzą w korporacjach zachodnich – główne czynniki sukcesu i obszary problemowe (przeгляд badań)*, Materiały na konferencje „Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie”, Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd, Warszawa 2001
12. Skryme D.J., *Knowledge Creation. Creating the Collaborative Enterprice*, Butterworth – Heinemann, Oxford 1999
13. Soliman F., Spooner K., *Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 4, No. 4
14. Staniewski M., *Poziom zarządzania wiedzą w firmie ComputerLand S.A.*, [w:] Materiały na konferencje „Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie”, Polska Fundacja Promocji

Kadr – Zarząd, Warszawa 2001

15. Yahya S., Got W., *Managing human resources toward achieving knowledge management*, „Journal of Knowledge Management”, Volume 6, Number 5, 2002