

# ROZDZIAŁ DZIESIĄTY



## ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI A ZARZĄDZANIE WIEDZĄ





- ▶▶▶ **Podstawowe pojęcia**
- ▶▶▶ **Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji opartej na wiedzy**
- ▶▶▶ **Architektura zasobów ludzkich w organizacji zarządzającej wiedzą - ujęcie modelowe**
- ▶▶▶ **Główne elementy architektury zasobów ludzkich w organizacji zarządzającej wiedzą**
  - ▶ **Pozyskiwanie pracowników w organizacji opartej na wiedzy**
  - ▶ **Motywowanie pracowników w procesie zarządzania wiedzą**
- ▶▶▶ **Rozwój pracowników wiedzy**
- ▶▶▶ **Studium przypadku**
  - ▶ **Szkolenia w ComputerLandzie**
- ▶▶▶ **Bibliografia**

# ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI A ZARZĄDZANIE WIEDZĄ

## ►►► Podstawowe pojęcia

<b>Architektura zasobów ludzkich</b>	wewnętrzna kompozycja elementów (funkcji, podmiotów i narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi), z których każdy dotyczy zatrudnionych w organizacji pracowników.
<b>Gospodarka oparta na wiedzy</b>	gospodarka, w której wiedza jest tworzona, przyswajana, przekazywana i wykorzystywana bardziej efektywnie przez przedsiębiorstwa, organizacje, osoby fizyczne i społeczności, sprzyjając szybszemu rozwojowi gospodarczemu i społecznemu.
<b>Kontraktowanie kapitału ludzkiego</b>	model architektury zasobów ludzkich stosowany wobec pracowników, których wiedza jest ogólna i ma ograniczoną wartość strategiczną dla przedsiębiorstwa (tzw. wiedza publiczna). Akcentujący takie formy zatrudniania, jak praca czasowa, leasing pracowniczy itp.
<b>Kreowanie aliansów w obszarze kapitału ludzkiego</b>	model architektury zasobów ludzkich stosowany wobec pracowników, których wiedza z punktu widzenia organizacji jest unikatowa w pewien sposób, ale bezpośrednio nie odgrywa znaczącej roli w tworzeniu wartości dla klienta. Budowanie kapitału odbywa się przez zawieranie aliansów umożliwiających korzystanie z wiedzy partnera (przenoszenie wiedzy) oraz efektu synergii.
<b>Nabywanie kapitału ludzkiego</b>	model architektury zasobów ludzkich stosowany wobec pracowników charakteryzujących się dużym potencjałem wnoszenia wartości do organizacji, mimo iż posiadane przez nich umiejętności są łatwe do przenoszenia (nie są unikalne). Charakteryzuje się kupowaniem na rynku kapitału ludzkiego, który nie wymaga rozwoju i przyszłych inwestycji.

<b>Rozwijanie kapitału ludzkiego</b>	model architektury zasobów ludzkich stosowany wobec pracowników, których umiejętności są zarówno unikalne, jak i wartościowe (tzw. pracownicy wiedzy). Budowa kapitału ludzkiego polega na utrzymywaniu i rozwijaniu pracowników.
<b>Unikalność kapitału ludzkiego</b>	kluczowa (strategiczna) cecha kapitału ludzkiego z perspektywy budowania przewagi konkurencyjnej, określana stopniem trudności w skopiowaniu czy naśladowaniu zasobów lub umiejętności przez inną organizację.
<b>Wartość kapitału ludzkiego</b>	kluczowa (strategiczna) cecha kapitału ludzkiego z perspektywy budowania przewagi konkurencyjnej, określana stopniem przydatności tego kapitału w realizacji strategii, poprawiającej wydajność i efektywność przedsiębiorstwa, wspierającej wykorzystywanie pojawiających się rynkowych szans i/lub neutralizowanie potencjalnych zagrożeń.
<b>Zarządzanie wiedzą</b>	koncepcja (strategicznego) zarządzania przedsiębiorstwem, akcentująca rolę kapitału ludzkiego (wiedzy i umiejętności) w budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej.
<b>Zarządzanie zasobami ludzkimi</b>	koncepcja zarządzania w obrębie realizacji funkcji personalnej przedsiębiorstwa, traktująca kapitał ludzki jako aktywa firmy i źródło konkurencyjności.

## 1. Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji opartej na wiedzy

Zarządzanie wiedzą (ang. *Knowledge Management*) jest obecnie nowym wyzwaniem dla zarządzających zasobami ludzkimi kreatorów oraz solidnych realizatorów – rzemieślników polityki personalnej przedsiębiorstwa. Między zarządzaniem wiedzą a zarządzaniem zasobami ludzkimi (ang. *Human Resources Management*), 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, można się spotkać ze stwierdzeniami, które traktują zarządzanie wiedzą nie jako coś nowego, czy też odrębnego, lecz jako nową (rozwiniętą) formę zarządzania zasobami ludzkimi (Yahya, Got, 2002: 460). Przy tym podejściu współczes-

ne zarządzanie zasobami ludzkimi miałyby jedynie odgrywać rolę mechanizmu wspomagającego ludzkie interakcje i zachodzące między ludźmi procesy współpracy za pomocą nowoczesnych narzędzi informatycznych. Wówczas to, zarządzanie ludźmi należałoby rozpatrywać w kategoriach strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, skupionego zwłaszcza na pozyskiwaniu, organizowaniu i motywowaniu tychże zasobów (Armstrong, 2000: 576–593).

Większość podejmowanych przez przedsiębiorstwa inicjatyw z zakresu zarządzania wiedzą, czy też wdrażanych programów zarządzania wiedzą jest inspirowane 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 dla 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 wymienionych, 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 dla zarządzania 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.

Współzależności zachodzące między 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 i zarządzania zasobami ludzkimi z reguły przyczynia się do podniesienia 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 (Dale, Cooper, 1992: 83–84):

- ◆ 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.

Wsparcie kierownictwa, o którym była mowa, 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 dostrzeżga zachodzące między 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 także kierownicy średniego szczebla zarządzania, gdyż to właśnie oni odpowiedzialni są za przenoszenie tychże idei w głąb organizacji.

Zdaniem Ikujo Nonaki i Hirotaka Takeuchiego kierownicy średniego szczebla (często nazywani inżynierami wiedzy) niejednokrotnie odgrywa-

ją 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 wśród pozostałych sposobów zarządzania w przedsiębiorstwie zarządzającym wiedzą. Jest to model sprzyjający 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 dalekosiędnymi 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 podejmują próby rozwiązywania sprzeczności pojawiających się między 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 (ang. *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 posiadaną 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 wiedzą, a 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 formalnych i nieformalnych kanałów komunikacji, służących do wymiany doświadczeń między pracownikami. Wartość pracowników, poszukujących rozwiązań danych problemów za pomocą 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).

Następnym elementem z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, wspierającym zarządzanie wiedzą, jest rozwój pracowników. Duże znaczenie przypisuje się działaniom związanym z edukacją i szkoleniami pracowników firmy. Barrie Dale i Gary Cooper zalecają, by szkolenia skupiały się mniej 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 dzielenie się wiedzą i jej rozpowszechnianie. Element ten jest ściśle związany z rozwijaniem i utrzymywaniem kultury organizacyjnej, wspierającej procesy uczenia się w organizacji.

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 za pomocą jakościowych 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 Megan Santosus i Jon Surmacz kluczowy w tym zakresie staje się system motywacji i stosowny system wynagradzania. Jednak przy wdrażaniu programu motywującego ludzi do uczestnictwa w tego typu zarządzaniu, może pojawić się niebezpieczeństwo, że pracownicy będą uczestniczyć 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.



## 2. Architektura zasobów ludzkich w organizacji zarządzającej wiedzą - ujęcie modelowe

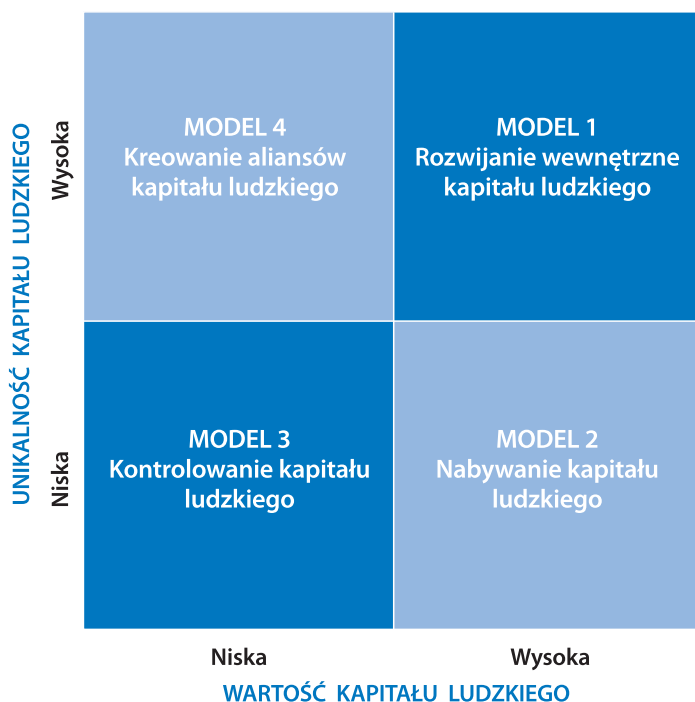
W modelu architektury zasobów ludzkich (ang. *Human Resources Architecture*), wybór formy pozyskiwania kapitału ludzkiego zależy zarówno od strategicznych, jak i kosztowo-korzyściowych czynników. Zdaniem Davida Lepaka i Scotta Snella decyzje dotyczące wyboru właściwej formy pozyskiwania kapitału ludzkiego 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 poprawiającej wydajność i efektywność przedsiębiorstwa, wspierającej wykorzystywanie pojawiających się rynkowych szans i/lub neutralizującej potencjalne zagrożenia. Wartość kapitału ludzkiego (ang. *Value of Human Capital*), powinna być rozpatrywana w kontekście zdolności organizacji do rozwiązywania dylematów strategicznych (Wawrzyński, 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 przyczynić 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).

Wykorzystywanie pracowników przy realizacji trudnych, nowych projektów, wymaga zwykle od nich więcej wiedzy ukrytej i specjalistycznych umiejętności, niż przy wykonywaniu prostych, powtarzalnych, codziennych zadań. Zwłaszcza 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 (ang. *Uniqueness of Human Capital*) 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 skopiowane, czy naśladowane przez inną organizację, stają się wówczas potencjalnym źródłem przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwo może rozwijać trwałą przewagę konkurencyjną tylko przez tworzenie wartości, która jest jednocześnie rzadka i trudna do naśladowania przez konkurencję (Becker, Gerhart, 1996: 781). Z powodu dużego znaczenia tego rodzaju kapitału ludzkiego Lepak i 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, Lepak i Snell wyprowadzili czteropolową architekturę zasobów ludzkich (por. rys. 10.1) (Lepak, Snell, 1999: 36).



Rysunek 10.1.  
Architektura zasobów ludzkich

Źródło: Lepak, Snell, 1999: 37.

### Model 1. Rozwijanie kapitału ludzkiego (ang. Human Resources Internal Development)

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 niż rąk” (Lepak, Snell, 2002: 5-6). Mając do wyboru kilka alternatywnych źródeł pozyskiwania pracowników z takimi umiejętnościami-

mi, autorzy koncepcji sugerują zastosować model utrzymywania i rozwijania wewnętrznego kapitału ludzkiego.

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, aby zachęcać pracowników do budowania zasobów specyficznej wiedzy, która jest bardziej cenna 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 być powinny prorozwojowe systemy ocen pracowniczych.

### **Model 2. Nabywanie kapitału ludzkiego (ang. Human Resources Acquisition)**

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 inwestowanie w wewnętrzny rozwój kapitału ludzkiego może okazać się niezwracającą się inwestycją (Lepak, Snell, 1999: 38).

Realizacja tego modelu odbywa się przez „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 (ang. Human Capital Contracting)**

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 zakupu 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 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 przez skupianie zasobów na czynnościach, które przynoszą jej wysoką wartość dodaną.

Przy szerokim zastosowaniu kontraktowania pracy, działalność komórek personalnych powinna koncentrować się na zabezpieczeniu podporządkowania przedsiębiorstwu kontraktowanego personelu. Odbywa się to zazwyczaj przez manipulowanie okresami i warunkami kontraktów pozyskiwanych pracowników, egzekwowanie 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 (ang. Human Resources Alliances)**

Model czwarty zawiera kapitał ludzki, 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) między partnerami, z których każdy pracuje na rzecz wspólnie dzielonych wyników (Romanowska, 1997). Alians oznacza tworzenie zasobu, który generuje wartość jedynie przez połączenie wysiłku dwóch lub większej liczby stron współpracujących ze sobą. Dzięki zawiązywaniu 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, 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.

### 3. Główne elementy architektury zasobów ludzkich w organizacji zarządzającej wiedzą

#### 3.1. 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 tego typu zarządzania. 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 osiągnięcie celów,
- ◆ koleżeństwo,
- ◆ szacunek.

Posiadanie przez personel 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 zwłaszcza 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 pożądaných kompetencji, niezbędnych do wykonywania pracy. Do kluczowych kompetencji zaliczyć można: 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 (Borkowska, 2002: 17):

- ◆ 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 zatrudnienia, czasu i miejsca pracy.

Zmiana struktury zatrudnienia jest także silnie warunkowana trudną sytuacją makroekonomiczną. Odpowiedzią przedsiębiorstwa w tym przypadku jest wprowadzenie nowej polityki kosztowej, odchudzania organizacji, prowadzonych restrukturyzacji zatrudnienia itp., a zatem nowej polityki personalnej.

W takiej sytuacji, 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. 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 obsadzone przypadkowymi pracownikami, lecz osobami posiadającymi konkretne, wymagane na danym stanowisku kompetencje.

### 3.2. 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 wiele lat budowali, uzyskiwali 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, 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 motyvatory 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 na podstawie zrozumienia poszczególnych jednostek, ich wartości i potrzeb. Nagrody będą tym bardziej skuteczne, im bardziej będą spontaniczne, nakierowane na jednostki, na ich zaangażowanie itp. Nagroda nie zawsze musi mieć postać rzeczową lub jej 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 zwłaszcza (Garavan, Gunnigle, Morley, 2002: 466):

- ◆ nagradzać postawy podejmowania ryzyka po to, by promować kreatywność w rozwiązywaniu codziennych problemów;
- ◆ akcentować wynagradzanie grupowe, aby stymulować współpracę oraz dzielenie się wiedzą między członkami grupy.



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 u pracownika postrzeganie 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 nagradza 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 Bogdana 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 przykładowo zaliczyć przydział pracownika do zespołu realizującego projekty zarówno wewnątrz firmy, jak i poza nią (w firmach organizujących pracę na podstawie modelu zarządzania projektami). Praca w zespołach zaliczana jest również do form motywowania pracowników. Uczestnictwo w takich zespołach umożliwia pracownikom dzielenie się swoją wiedzą z innymi członkami zespołu, jak również zdobywanie nowej wiedzy, od współpracowników oraz tej wygenerowanej przez

doświadczenie zdobywane przy realizacji projektów. Uczestnictwo pracownika w wielu projektach, będące świadectwem jego dużej wartości, skutkuje w konsekwencji kierowaniem go na dalsze szkolenia, podwyższające jego wiedzę i kompetencje. Tak wartościowe osoby pełnią zazwyczaj role wewnętrznych ekspertów, często też są awansowane.

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 między 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 za granicą. 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 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, mający niejednokrotnie walor turystyczny, traktowany jest jako forma nagrody.

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

## 4. Rozwój pracowników wiedzy

Rozwijanie i doskonalenie pracowników jest jednym ze sposobów na zdobywanie wiedzy przez przedsiębiorstwo. Rozwijanie zasobów ludzkich przyczynia się także do tworzenia nowej wiedzy przez pracowników, którzy będąc bogatszymi w informacje, wiedzę czy doświadczenie mają większą potencję twórczą. Te większe możliwości mogą być z kolei źródłem inspiracji, nowych rozwiązań, udoskonalień, 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. Jednakże ważne jest tu, aby kierownictwo przedsiębiorstwa pamiętało, że kapitał ludzki 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 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. 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 jak najwięcej 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 mini szkolenia dla pozostałych pracowników firmy. Przyczynia się to m.in. do osiągnięcia znacznych oszczędności finansowych oraz nadania szkoleniom waloru bodźca motywacyjnego.

W dobie gospodarki opartej na wiedzy (ang. *Knowledge Based Economy*) rozwijanie zasobów ludzkich powinno podążać w kierunku stworzenia organizacji uczącej się. Można to osiągnąć przez (Garavan, Gunnigle, Morley, 2002):

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

Stałe zdobywanie nowej wiedzy, dzielenie się nią między pracownikami, wzajemne uczenie się, jak i 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 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.

Przedsiębiorstwo, które zamierza przekształcić się w organizację wiedzy, powinno zintensyfikować realizację szkoleń jakościowych (Yahya, Goh, 2002: 462). Niezbędne staje się wypracowanie kultury pro jakościowej przedsiębiorstwa. Ogólne zrozumienie przez pracowników i kierownictwo firmy owej koncepcji jakości, zainicjuje procesy organizacyjnego uczenia się, które prowadzą do ciągłego rozwoju. Dla ułatwienia kodyfikowania (dokumentowania) wiedzy, dzielenia się nią i jej kreowania, 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 między 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 przeprowadzi 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 kierownictwu) zależność zachodzącą między 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, 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 odbywa się coraz częściej za pomocą technologii informatycznych. Tego rodzaju rozwią-

zania 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*.

Spośród inicjatyw z zakresu kreowania wiedzy, wykorzystywanych przez firmy, dużą popularnością cieszy się metoda burzy mózgów, chętnie korzysta się z jakościowych technik rozwiązywania problemów, szkoleń prowadzonych pod kątem zdobywania wiedzy potrzebnej w pracy, czy możliwości zgłaszania pomysłów przez wszystkich pracowników (wnioski racjonalizatorskie), jak również internetowego forum dyskusyjnego. Równie popularną metodą, służącą do generowania wiedzy w przedsiębiorstwie, są gry zespołowe i symulacje. Są one najczęściej przeprowadzane podczas imprez integracyjnych, na szkoleniach oraz w ramach rekrutacji. Ich tematyczność może być zróżnicowana, a wpływać powinna z zapotrzebowania firmy.

Wspomniane 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 wiele 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 wyłonieniu sukcesorów na stanowiska menedżerskie bądź stanowiska eksperckie i inne wysoko specjalistyczne, których głównym celem jest doradztwo wewnętrzne.

## 5. Studium przypadku

### Szkolenia w ComputerLandzie

„Szkolenia to dla CL niezbędna inwestycja w pracowników” – mówi dyrektor personalna firmy. Analiza zrealizowanych na przestrzeni czterech lat szkoleń wykazała, że w firmie przykłada się szczególną wagę do szkoleń z zakresu kompetencji specjalistycznych (uprawniających min. 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).

Tego rodzaju szkolenia realizowane są po to, aby zapewnić rozwój kluczowych kompetencji organizacji. Automatyczne zaś cięcia budżetowe, powodujące ograniczenie w podejmowaniu działalności rozwojowej pracowników, oznaczałyby realne zagrożenie dla firmy.

Kultywowana w firmie optymalizacja kosztów dotyczy także polityki szkoleniowej. Dlatego więc, niezmiernie ważną umiejętnością stało się koncentrowanie na kluczowych szkoleniach (istotnie potrzebnych), zapewniających zwrot z inwestycji 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 2000 roku 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 wiele 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 wiarygodny najbardziej, kiedy jego zasób wiedzy na temat tego produktu jest wyczerpujący.

Szkolenia wewnętrzne z procedur, polityki i standardów firmowych bardzo często realizowane są przez menedżera funkcyjnego, pełniącego rolę trenera wewnętrznego. Zna on dobrze firmę, jest wiarygodny (sam działa według tych reguł), jest fachowcem w prezentowanej dziedzinie, szybko staje się dla uczestników szkolenia autorytetem (jest praktykiem, mówi o konkretach, które pracownik wprost odnosi do swojej pracy). Proces edukacji jest szybszy, gdyż trenerzy wewnętrzni nie używają analogii, lecz rzeczywistych przykładów, które czynią szkolenie najbardziej skutecznym.

Kolejną zaletą stosowania tego typu szkoleń jest to, że weryfikacja efektywności szkolenia jest możliwa w tym samym środowisku, które jest podmiotem szkolenia, nie ma potrzeby dokonywania szczegółowych analiz przez trenera, który 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. Zdecydowało o tym pojawienie się potrzeby podzielenia się wiedzą z obszarów zarządzania personelem, z konsultantami systemów informatycznych, wspierających procesy kierowania ludźmi (HRMS) oraz nowo mianowanymi kierownikami zespołów. Kolejnym przedsięwzięciem, w które zaangażowana była dyrektor personalna było opracowanie i przeprowadzenie szkolenia połączonego z miniwarsztatem z zakresu oceny pracowniczej. Szkolenie to adresowane było do osób oceniających (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 był autorski film szkoleniowy, dostępny na płytach CD, który został nakręcony na podstawie rzeczywistych, pochodzących z pracy w dziale serwisu, przykładów z życia pracownika. Film składał się z dwóch części: prawidłowo i nieprawidłowo przeprowadzonej rozmowy oceniającej. Z reakcji odbiorców wynika, że tak „uszyty na miarę” film bardziej trafia do przekonania uczestników projektu.

Ocena efektywności szkolenia przeprowadzonego przez trenera wewnętrznego podlega tym samym zasadom, które obowiązują przy ocenie 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 znajdował się system oceny efektywności szkolenia odroczonej w czasie. Zamiarem działu HR było wprowadzenie twardych mierników efektywności w odniesieniu do:

- ◆ poziomu wiedzy posiadanej po szkoleniu i po kilku miesiącach,
- ◆ rzeczywistego wdrożenia wiedzy 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.

### Pytania

1. *Jakimi kryteriami kierować się przy wyborze konkretnego modelu architektury zasobów ludzkich?*
2. *Jaki model architektury zasobów ludzkich bliższy jest Twoim preferencjom? Wskaż jego przewagę nad pozostałymi modelami.*
3. *Jaka jest rola systemu okresowych ocen pracowniczych w organizacji zarządzającej wiedzą?*

Źródło: Staniewski, 2003.



## Bibliografia

- Armstrong M. (2000), *The name has changed but has the game remained the same?*, „Employee Relations”, Vol. 22, No. 6.
- Barney J.B. (1999), *Looking inside for competitive advantage*, in: Schuler R., Jackson S. (eds.), *Strategic human resource management*, Oxford: Blackwell Publishing.
- Borkowska St. (2002), *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwania dla Polski o rozwój zasobów ludzkich*, w: Ludwiczynski A. (red.), *Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim. Materiały na konferencję*, Warszawa: Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd.
- Coates J.F. (2003), *Seven Opportunities for Human Resources*, „Wiley Periodicals”.
- Dale B.G., Cooper C. (1992), *Total Quality and Human Resources: An Executive Guide*, Oxford: Blackwell.
- Delphi Group (1998), *Knowledge Management Promise and Reality*.
- Garavan Th.N., Gunnigle P., Morley M. (2000), *Contemporary HRD research: a triarchy of theoretical perspectives for HRD*, „Journal of European Industrial Training”, Vol. 24, No. 2/3/4.
- Gloet M., Berrell M. (2003), *The dual paradigm nature of knowledge management: implications for achieving quality outcomes in human resource management*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 7 No.1.
- Hippel C. von, Mangum S.L., Greenberger D.B., Heneman RL., Skoglind J.D. (1997), *Temporary employment: can organizations and employees both win?*, „Academy of Management Executive”, Vol. 11, No. 1.
- Kubicka-Daab J. (2002), *Budowa modeli kompetencji*, w: Ludwiczynski A. (red.), *Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim. Materiały na konferencję*, Warszawa: Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd.
- Lepak D.P., Snell S.A. (1999), *The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development*, „The Academy of Management Review”, Vol. 24, No. 1.
- Lepak D.P., Snell S.A. (2002), *Examining the Human Resource Architecture: The Relationships among*, „Journal of Management”, Vol. 28, No. 4.
- Ludwiczynski A. (2005), *Raport z badań, pn.: „Architektura zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach Liderach Konkursu ZZL”*, Zeszyty naukowe Katedry ZZL-nr 1, Warszawa: WSPiZ im. L. Koźmińskiego.
- Nonaka I., Takeuchi H. (2000), *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak japońskie spółki dynamizują procesy innowacyjne*, Warszawa: Poltext.

- Roberts-Witt S.L. (2003), *Reinventing HR*, „Knowledge Management”, July, [www.destinationKM.com](http://www.destinationKM.com).
- Romanowska M. (1997), *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, Warszawa: PWE.
- Santosus M., Surmacz J., *The ABCs of Knowledge Management*, [www.cio.com](http://www.cio.com).
- Soliman F., Spooner K. (2002), *Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 4.
- Staniewski M. (2003), *Zarządzanie wiedzą w firmie ComputerLand SA*, w: Wawrzyniak B. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Warszawa: Wydawnictwo WSPiZ.
- Wawrzyniak B. (2001), *Projektowanie strategicznej polityki personalnej w przedsiębiorstwie*, w: Ludwiczynski A., Stobińska K. (red.), *Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*, Warszawa: Poltext.
- Wright P.M., McMahan G.C. (1992), *Theoretical perspectives for strategic human resource management*, „Journal of Management”, Vol. 18, No. 2.
- Yahya S., Got W-K. (2002), *Managing human resources toward achieving knowledge management*, „Journal of Knowledge Management” Vol. 6, No. 5, [www.ingentaconnect.com](http://www.ingentaconnect.com).
- Zack M.H. (1999), *Developing Knowledge Strategy*, „California Management Review”, Vol. 41, No 3, Spring.