

Dr inż. Bogdan Ciszewski

PKP Polskie Linie Kolejowe S.A.

„Przyszłość, zanim przyjdzie, zawsze najpierw puka”

François Mauriac

KONCEPCJA ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W PKP POLSKIE LINIE KOLEJOWE S.A.

SPIS TREŚCI

1. Wprowadzenie
2. Podstawowe założenia koncepcji zarządzania wiedzą
3. Uwarunkowania wdrażania systemu zarządzania wiedzą
4. Uwagi końcowe

STRESZCZENIE

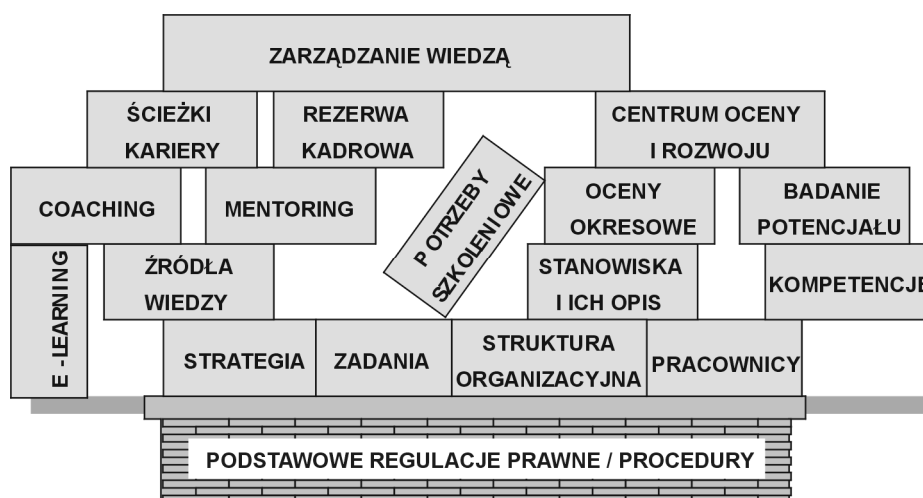
Przekształcenie koncepcji organizacji w „organizację opartą na wiedzy”, w której głównym kapitałem są zasoby wiedzy jest działaniem długotrwałym, składającym się z wielu procesów, etapów i elementów. PKP Polskie Linie Kolejowe S.A. jest obecnie na etapie budowania fundamentów tego procesu, tj. dostosowania regulacji prawnych do wymagań i zmian otoczenia zewnętrznego, oraz tworzenia podstaw kompetencyjnego zarządzania personelem. Proces rozwoju kadr ma podstawowe znaczenie w rozwoju organizacji, umożliwia bowiem aktywne tworzenie kompetencji (rozumianych jako zbiór wiedzy, umiejętności, postaw i zachowań), warunkuje poprawę jakości i efektywności zarządzania firmą.

1. WPROWADZENIE

Koncepcja „organizacji opartej na wiedzy”, wywodząca się z rozważań nad zwiększającą się rolą wiedzy i kapitału intelektualnego w uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej, już w latach osiemdziesiątych zaczęła przechodzić z teorii naukowych do zastosowań praktycznych, których odzwierciedleniem stały się stosowne zapisy w strategiach firm. W Europie i USA

coraz więcej menedżerów dostrzega konieczność budowania „organizacji uczącej się”, a coraz więcej firm rozpoczyna wdrażanie koncepcji zarządzania wiedzą (powstają stanowiska menedżerów wiedzy, pracownicy wynagradzani są za dzielenie się swoją wiedzą i doświadczeniami, wdrażane są systemy informatyczne wspierające wymianę i zapobiegające utracie cennych zasobów wiedzy). Zarządzanie wiedzą staje się ważnym i nieodzownym elementem zarządzania firmą, a rozważania nie sprowadzają się dziś do tego „czy?”, lecz „jak?” zarządzać wiedzą organizacji i to niezależnie od wielkości firmy i branży.

O długoterminowym sukcesie każdej firmy decyduje produktywność wykorzystywanych przez nią zasobów i to nie tylko tych materialnych, ale przede wszystkim niematerialnych. Zarządzanie wiedzą stało się ważną, uznaną dziedziną zarządzania firmą. Zarządzanie wiedzą to umiejętność efektywnego wykorzystania dostępnych zasobów wiedzy. Umożliwia uzyskiwanie założonych celów strategicznych dzięki usprawnieniu funkcjonowania i efektywnemu wykorzystaniu zasobów, umiejętności, zdolności, doświadczenia, wypracowanych zasad i procedur, a także przez wykorzystanie możliwości technologicznych organizacji [4].



Rys. 1. Budowanie „organizacji uczącej się”

Przekształcenie organizacji w „organizację opartą na wiedzy”, w której głównym kapitałem są zasoby wiedzy jest procesem długotrwałym, składającym się z wielu podprocesów, etapów i elementów. Może to nastąpić tylko wtedy, gdy tworzący ją ludzie również się rozwijają. Analizując rysunek 1 możemy powiedzieć, że PKP Polskie Linie Kolejowe S.A. (PKP PLK S.A.) są obecnie na etapie budowania fundamentów tego gmachu, tj. dostosowania regulacji prawnych do wymagań i zmian otoczenia zewnętrznego.

Proces rozwoju kadr ma fundamentalne znaczenie w rozwoju organizacji, gdyż umożliwia aktywne kreowanie kompetencji (rozumianych jako zbiór wiedzy, umiejętności, postaw i zachowań), warunkujących poprawę jakości i efektywności zarządzania firmą.

Związek między rozwojem kompetencji pracowników a efektywnym zarządzaniem gospodarką znalazł odzwierciedlenie w polityce Unii Europejskiej, której kraje członkowskie zadeklarowały w marcu 2000 r. w Lizbonie, że do 2010 r. stworzą w Europie *“najbardziej konkurencyjną na świecie gospodarkę opartą na wiedzy”* (tzw. Strategia Lizbońska).

Wyróżnia się cztery podstawowe filary gospodarki opartej na wiedzy:

1. Edukacja i szkolenia

Wykształcone i wykwalifikowane społeczeństwo jest potrzebne do tego, aby tworzyć, przekazywać i wykorzystywać wiedzę.

2. Infrastruktura informatyczna

Radio, telewizja, internet i inne media są niezbędne do szybkiej komunikacji i obróbki informacji.

3. Bodźce ekonomiczne i warunki instytucjonalne

Środowisko przyjazne wobec swobodnego przepływu wiedzy, wspieranie inwestycji w technologie komunikacyjne oraz rozwój przedsiębiorczości.

4. Systemy innowacji

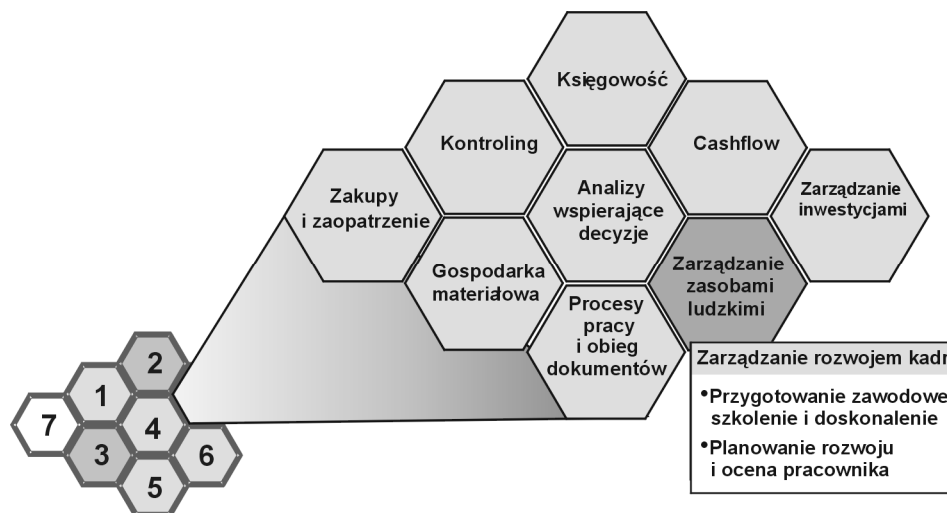
Sieć ośrodków badawczych, uniwersytetów, zespołów eksperckich, przedsiębiorstw prywatnych i społecznych jest konieczna w celu wykorzystywania zasobów wiedzy.

Te cztery filary (obszary uwarunkowań) można i należy także odnieść do każdej firmy działającej w gospodarce rynkowej. Strategia rozwoju kadr w PKP PLK S.A. uwzględnia także te uwarunkowania.

W gospodarce XXI w., w zarządzaniu organizacją – obok tradycyjnie wyodrębnianych obszarów takich jak: badania i rozwój, produkcja, marketing i finanse – poczesne miejsce zajmują **wiedza** i **rozwój kadr**, bez których jest niemożliwy rozwój firmy (rys. 2). Potwierdzeniem tej filozofii i praktyki zarządzania jest umiejscowienie systemu ERP (ang. *Enterprise Resource Planning*), należącego do klasy systemów przeznaczonych do wspomagania zarządzania zasobami rzeczowymi i finansowymi przedsiębiorstwa, oraz systemu zarządzania wiedzą w zasadniczych komponentach Zintegrowanego Systemu Zarządzania firmą, przy czym w ramach systemu ERP mieści się system zarządzania zasobami ludzkimi (rys. 3).



Rys. 2. Podstawowe obszary zarządzania



Rys. 3. Miejsce wiedzy i rozwoju kadr w Zintegrowanym Systemie Zarządzania

1 – systemy specyficzne, 2 – zarządzanie wiedzą, 3 – ERP, 4 – SIK – System informowania Kierownictwa, 5 – IRP – Zarządzanie Infrastrukturą, 6 – CRM – Zarządzanie Relacjami z Klientami, 7 - inne

W nowoczesnym, efektywnym zarządzaniu – zwłaszcza w odniesieniu do tak dużej i specyficznej ze względu na zakres i obszar działania firmy, jaką jest PKP PLK S.A. – szczególne znaczenie ma przestrzeganie zasady tzw. „piramidy celów”. Oznacza ona, że na poszczególnych szczeblach zarządzania, a także w merytorycznie wyodrębnionych obszarach działania, formułowane misje, wizje i strategie powinny wywodzić się z misji, wizji i strategii całej Spółki oraz realizować i wspomagać cele biznesowe firmy (pełna harmonizacja i rozwinięcie wymienionych elementów wyższego szczebla zarządzania).

2. PODSTAWOWE ZAŁOŻENIA KONCEPCJI ZARZĄDZANIA WIEDZĄ

2.1. Proces zarządzania wiedzą i jego elementy

O długoterminowym sukcesie każdej firmy decyduje produktywność wykorzystywanych przez firmę zasobów i to nie tylko tych materialnych, ale przede wszystkim niematerialnych. Zarządzanie wiedzą stało się ważną, uznaną dziedziną zarządzania firmą. Przeprowadzone w wielu krajach badania wskazały, że zwiększa się świadomość o roli wiedzy jako kluczowego zasobu organizacji. Wiedza jest szczególnym zasobem, ze względu na swoje cechy:

- jest przypisana do konkretnych osób,
- nie jest łatwo ją przekazywać,
- jej wartość rośnie wraz z wykorzystywaniem,
- niewykorzystywana zanika.



Rys. 4. Definicja wiedzy

Wiedza (rys. 4) różni się w istotny sposób od informacji. Informacje to zestaw liczb i danych, odpowiadających na pytania typu: kto?, co?, gdzie?, kiedy?, natomiast posiadając wiedzę jesteśmy w stanie odpowiedzieć na pytania typu: jak?, dlaczego?

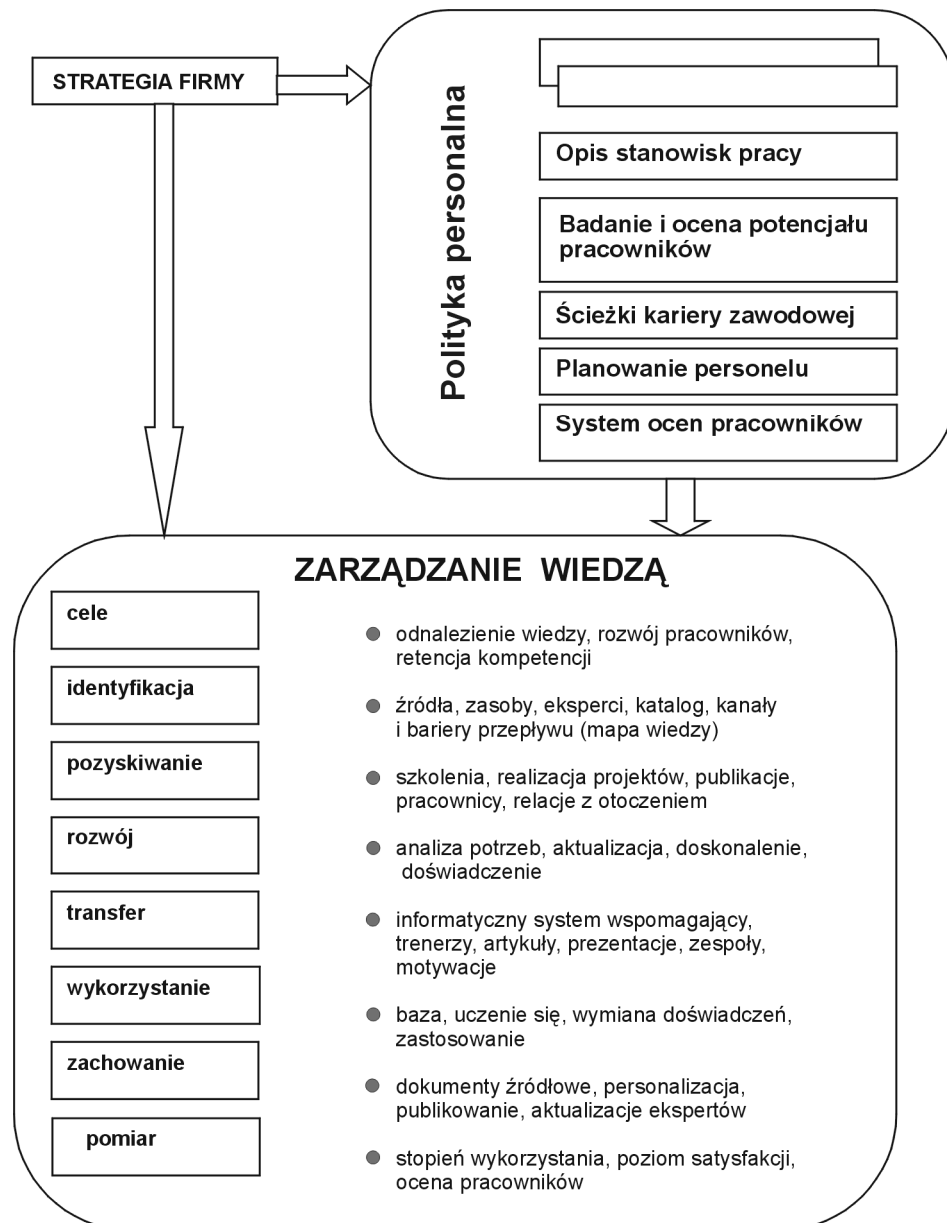
Występują dwa rodzaje wiedzy: jawna (możliwa do skodyfikowania i przekazania) i ukryta (trudna do zwerbalizowania wiedza ekspercka, oparta na doświadczeniu i umiejętnościach).

Zarządzanie wiedzą to umiejętność efektywnego wykorzystania dostępnych zasobów wiedzy. Umożliwia uzyskiwanie założonych celów strategicznych dzięki usprawnieniu funkcjonowania i efektywnemu wykorzystaniu zasobów, umiejętności, zdolności, doświadczenia, wypracowanych zasad i procedur, a także możliwości technologicznych organizacji [4]. Na proces zarządzania wiedzą składają się następujące etapy:

- ustalenie celów procesu,
- identyfikacja zasobów wiedzy,
- pozyskiwanie wiedzy,

- rozwój procesu i zasobów wiedzy,
- transfer wiedzy,
- wykorzystanie wiedzy,
- zachowanie wiedzy,
- pomiar efektów procesu.

Zarządzanie wiedzą powinno mieć swoje ściśle określone miejsce i rolę w całym procesie zarządzania firmą (rys. 5)).



Rys. 5. Proces zarządzania wiedzą

2.2. Potencjalne źródła pozyskiwania wiedzy

W coraz większym stopniu o sukcesie firmy we współczesnym świecie decyduje zarządzanie poprzez kompetencje, wykorzystujące efektywnie zasoby wiedzy firmy i jej pracowników. Można wyodrębnić kilka kategorii działań podejmowanych przez firmy:

- 1) odnalezienie wiedzy w „powodzi” informacji (struktura informatyczna, specjalizowane bazy danych, rozproszenie, nadmiar informacji);
- 2) retencja kompetencji (zapobieganie utracie wiedzy wraz z odejściem pracownika);
- 3) mistrzostwo operacyjne (ciągłe uczenie się i doskonalenie, wnioski z błędów, powtarzanie sukcesów);
- 4) zwiększenie innowacyjności (usprawnianie procesów, tworzenie nowych produktów);
- 5) podnoszenie kwalifikacji i rozwój pracowników (doksztalcanie, szkolenie i doskonalenie, system *Intranet*, *e-learning*, trenerzy, efektywniejsze zarządzanie).

Przygotowanie firmy do wdrożenia systemu zarządzania wiedzą zwykle rozpoczyna się od identyfikacji i integracji wiedzy w firmie. W dużych, rozproszonych organizacjach jest to często ogromne wyzwanie, zarówno ze względu na spore koszty, jak i na wysiłek związany z zaplanowaniem i wdrożeniem takiego przedsięwzięcia. Proces identyfikacji wiedzy obejmuje:

- lokalizację zasobów wiedzy i posiadających ją specjalistów,
- identyfikację procesów, w których dużą rolę odgrywa wiedza (podejmowanie decyzji, rozwiązywanie problemów),
- zbadanie kluczowych kanałów przepływu wiedzy i barier z tym związanych,
- stworzenie katalogu zasobów i ekspertów,
- opis relacji w zintegrowanej bazie wiedzy i jej związków z procesami biznesowymi,
- opracowanie mechanizmów zdecentralizowanej aktualizacji wiedzy.

Audyt wiedzy jest jednym z pierwszych i zarazem kluczowych kroków, jakie powinno podjąć przedsiębiorstwo wprowadzające zarządzanie wiedzą. Jednym z najważniejszych elementów audytu wiedzy jest przygotowanie mapy wiedzy, tj. narzędzia umożliwiającego zidentyfikowanie wiedzy istniejącej w organizacji, poznanie miejsc zgromadzenia określonych zasobów wiedzy, która może być ulokowana zarówno w dokumentach, jak i w głowach poszczególnych pracowników. Dzięki identyfikacji wiedzy firma jest w stanie określić lukę pomiędzy obecnymi jej zasobami a wiedzą niezbędną do realizowania strategicznych celów przedsiębiorstwa.

Dynamiczny rozwój technologii spowodował, że dostęp do wiedzy stał się łatwiejszy, choć wiedza jest bardziej rozproszona i trudniejsza do wydzielenia z „powodzi” informacji, które nie stanowią wiedzy, zwłaszcza tej niezbędnej w danym momencie.

Potencjalne źródła pozyskiwania wiedzy potrzebnej Spółce można sklasyfikować w następujący sposób:

1. System szkolnictwa zawodowego

Wiedza pozyskiwana w toku kształcenia (potencjalnie nowi pracownicy) i doksztalcania (pracownicy) na poziomie średnim, wyższym i podyplomowym (w szczególności w zakresie kierunków i specjalności potrzebnych firmie) zwiększa wartość firmy oraz jej zdolność do innowacyjności i dostosowania się do zmian rynkowych.

2. Szkolenie i doskonalenie zawodowe

Obejmuje szkolenia zarówno wewnątrzzakładowe, jak i zlecane, samokształcenie (*e-learning*), konferencje, staże i praktyki.

3. Piśmiennictwo fachowe

Każda firma ma pewne zasoby literatury fachowej (książki, czasopisma, dokumenty, instrukcje itp.), stanowiące źródło wiedzy w procesie samokształcenia (OINTE).

4. Dokumentacja wewnętrzna (raporty, opracowania, projekty, procedury)

W trakcie bieżącej pracy firmy i rozwiązywania problemów powstaje wiele opracowań, których zawartość może stanowić cenne źródło wiedzy dla wielu pracowników (biznes plan, strategia, zasady postępowania itp.).

5. Pracownicy (eksperti)

Cennym źródłem wiedzy (choć ukrytym) jest wiedza pracowników płynąca z ich doświadczenia, zarówno nabytego podczas pracy w firmie jak i wniesionego do firmy.

2.3. Kształcenie i doksztalcanie

Kierunki polityki zatrudnienia przewidują w ciągu najbliższych lat zmiany w strukturze wykształcenia, zapewniające istotne zwiększenie udziału pracowników z wykształceniem wyższym i średnim. Realizacja założonych kierunków polityki zatrudnienia w zakresie struktury wykształcenia pracowników (ilościowej i jakościowej) powinna oznaczać wyraźne, kontrolowane wsparcie pracodawcy w następujących obszarach działań:

1. Współpraca w kształtowaniu zawodów „kolejowych”

Wskazana jest współpraca z Resortem Edukacji Narodowej i Sportu oraz z Resortem Infrastruktury w zakresie ustalania profili i programów kształcenia w zawodach bezpośrednio

przydatnych na stanowiskach eksploatacyjnych, a także ze szkołami „kolejowymi” – w zakresie pomocy merytorycznej i długofalowego kształtowania rozmiarów kształcenia. Poziom nauczania w tych szkołach umożliwi po zatrudnieniu absolwentów znaczne skrócenie procesu przygotowania ich do wykonywania określonego zawodu, co zmniejsza koszty działalności szkoleniowej.

2. Wspomaganie finansowe wybranych uczniów i studentów

W zależności od możliwości finansowych pracodawcy oraz sytuacji na rynku pracy, należałoby rozważyć możliwość wspierania najlepszych uczniów i studentów na wybranych kierunkach i w wybranych szkołach.

3. Ukierunkowane wspomaganie kształcenia pracowników

Zwiększanie kwalifikacji pracowników w systemie kształcenia dorosłych może i powinno być wspomagane przez pracodawcę, choć rozmiary tej pomocy będą zależą od możliwości finansowych firmy. Nie aktualizowane od 1996 r. rozporządzenie MEN w tej sprawie przewiduje odpowiednie urlopy szkolne i pomoc finansową od pracodawcy, uzależnione od skierowania zakładu pracy. Spółka powinna popierać tylko takie kierunki kształcenia, które wynikają z jej potrzeb i drogi indywidualnego rozwoju pracowników.

Warto wspomnieć, że niektóre zarządy kolei europejskich, w dbałości o dopływ kwalifikowanych kadr dla kolei, same prowadzą szkoły kolejowe kształcące przyszłych kolejarzy (np. SNCF, DB, BV).

Ideą nadrzędną jest przyjęcie osobistej odpowiedzialności przez bezpośredniego zwierzchnika służbowego za zwiększanie kwalifikacji jego podwładnych (ocena pracownika, ścieżka kariery zawodowej, wnioskowanie rozwoju – przekwalifikowanie, awans).

2.4. Szkolenie i doskonalenie zawodowe

System przygotowania zawodowego pracowników powinien być w większym stopniu dostosowany do aktualnej strategii, struktury organizacyjnej i własnościowej firmy, wymagań otoczenia edukacyjnego, uregulowań prawnych i rynku pracy, a także współczesnych tendencji w technologii nauczania. Punktem wyjścia do weryfikacji tego systemu powinna być nowa klasyfikacja zawodów i stanowisk pracy, a następnie tabela wymagań kwalifikacyjnych, mająca bezpośredni związek z procesem szkolenia.

Rygorystyczne procedury przygotowania i kontroli powinny dotyczyć stanowisk eksploatacyjnych bezpośrednio związanych z bezpieczeństwem ruchu. To dla nich w odpowiednim rozporządzeniu Ministra Infrastruktury [5] określono wymagane tytuły kwalifikacyjne, tryb przygotowania, programy szkolenia i egzaminów (17 zawodów). Nie

wyduje się więc zasadne powtarzanie tego w regulacjach wewnętrznych pracodawcy (instrukcja o przygotowaniu zawodowym pracowników), które powinny dotyczyć pozostałych stanowisk eksploatacyjnych, dozoru technicznego i nadzoru oraz stanowisk administracyjnych. Zarówno stanowiska, jak i wymagania (zwłaszcza w zakresie posiadania określonego egzaminu wewnętrznego) mogłyby być znacznie ograniczone i uproszczone. Zamiast obecnych kilkudziesięciu różnorodnych egzaminów (odpowiadających dawnemu podziałowi na służby) wystarczyłoby kilka, w dużym stopniu uniwersalnych egzaminów, dotyczących przede wszystkim stanowisk eksploatacyjnych i dozoru technicznego.

Sam proces przygotowania zawodowego wymaga modyfikacji i mocniejszego zaakcentowania ważniejszych punktów jego realizacji, mających wpływ na efektywność i jakość tego procesu; są to:

1. O p i e k u n

Każda osoba podlegająca procesowi przygotowania zawodowego powinna mieć wyznaczonego opiekuna merytorycznego – kierownika przygotowania zawodowego, o dużym doświadczeniu i autorytecie zawodowym (wprowadzenie relacji „mistrz – uczeń”).

2. S z k o l e n i e t e o r e t y c z n e

Szkolenie to odbywa się na kursach stacjonarnych (z oderwaniem od pracy) w zakładach lub poza (zlecane). W każdym przypadku jest konieczna pełna kontrola nad przebiegiem tego procesu (programy szkoleń, wykładowcy/trenerzy/instruktorzy, wyposażenie techniczne sal i pracowni, wyposażenie dydaktyczne, ocena zajęć, testy i egzaminy).

3. P r o g r a m y s z k o l e n i a

Pracodawcy powinni dokonać weryfikacji wszystkich programów, ich aktualizacji, zatwierdzenia i skatalogowania, biorąc pod uwagę rozwój technologiczny (merytoryczny i edukacyjny), nowe uwarunkowania i zależności strukturalne oraz zwiększający się poziom wiedzy uczestników.

4. P r o g r a m y w s p o m a g a j ą c e s a m o k s z t a ł c e n i e

Warto podjąć inicjatywę konsekwentnego współtworzenia i wdrażania interaktywnych komputerowych i multimedialnych programów wspomagających proces uczenia się (w systemie stacjonarnym kursowym i samokształcenia). Dotyczyć to powinno zwłaszcza nauki przepisów, symulacji sytuacji ruchowych czy obsługi urządzeń. Umożliwi to znaczne zwiększenie efektywności nauki i skrócenie jej czasu (w wielu zarządach kolejowych przynosi to znakomite efekty – utworzono też specjalne sale do nauki własnej tą metodą).

5. B a z a s z k o l e n i o w a

Warunki, w jakich odbywa się szkolenie mają niezwykle istotny wpływ na efektywność nauki. Dotyczy to zarówno warunków dydaktycznych (wyposażenie techniczne i dydaktyczne sal i pracowni, liczba i rozmieszczenie uczestników szkolenia umożliwiające aktywne uczestnictwo), jak i bytowych (standard pokoi, miejsce do nauki własnej, warunki rekreacji itp.). Większość zarządów kolejowych ma własne ośrodki w obszarze infrastruktury – np. BV, DB Netz, SNCF – ponieważ odpowiedzialność za bezpieczeństwo prowadzenia ruchu, to także odpowiedzialność za właściwe wyszkolenie pracowników eksploatacji. Wówczas tylko będzie możliwe bieżące wprowadzanie nowości technicznych i technologicznych do ośrodków i procesu szkolenia. Warto także zauważyć, że zapewnienie łatwego dostępu do bibliograficznych źródeł wiedzy wymagałoby strukturalnego związania ośrodków OINTE z procesem szkolenia (ośrodki szkolenia kursowego, samokształcenia i konsultacji).

6. W y k ł a d o w c y , t r e n e r z y , i n s t r u k t o r z y

Osoby prowadzące zajęcia (teoretyczne i praktyczne) powinny być szczególnie starannie dobrane. Nie tylko muszą mieć one stosowną wiedzę i doświadczenie, ale także posiadać umiejętności jej przekazywania i kierowania procesem „uczenia się”. Powinny być weryfikowane, uzyskać stosowny certyfikat (zatwierdzenie/dopuszczenie) oraz podlegać okresowej kontroli i ocenie. Jednocześnie osoby te powinny być stosownie motywowane i dowartościowywane. Uregulowania wymaga sprawa wynagradzania za prowadzenie procesu szkolenia (programy, zajęcia, egzaminy, konsultacje).

7. O c e n a s z k o l e n i a

Wszelkie fazy i formy szkolenia powinny być poddawane ocenie i to zarówno przez odpowiednie komórki szkoleniowe, jak i bezpośrednich zwierzchników służbowych. Tylko wówczas można zapewnić właściwy poziom szkolenia. Według *Kirkpatricka* istnieje pięć poziomów oceny o różnym stopniu zaawansowania i różnych narzędziach oceny (ankiety, wywiady, testy wiedzy, stopień wykorzystania wiedzy, focus grupy itp.). Zastosowanie takiej kompleksowej oceny wymaga nie tylko profesjonalnych kadr szkoleniowców, ale także zmiany kultury organizacyjnej i narzędzi informatycznych.

8. E g z a m i n y

Zakres i forma wszelkich sprawdzianów i egzaminów powinny wynikać ze znowelizowanych uregulowań zewnętrznych (Rozporządzenie MI) i wewnętrznych (Instrukcja o przygotowaniu zawodowym pracowników).

9. Bazy danych o szkoleniach

Bazy te (zarówno centralne jak i lokalne) powinny być częścią systemu zarządzania wiedzą i umożliwiać łatwy dostęp do niezbędnej wiedzy i informacji (programy, procedury, dokumenty, materiały szkoleniowe, literatura fachowa, konsultanci i eksperci).

2.5. Doskonalenie kadr kierowniczych

Doskonalenie kadry zarządzającej, ale także specjalistycznej i administracji centralnej może się odbywać poprzez udział w studiach podyplomowych, kursach, seminariach i konferencjach, a także w stażach i praktykach zewnętrznych. Realizowane jest to obecnie systemem zlecanym (w formie szkoleń zamkniętych i otwartych). Zarówno liczebność tej grupy potencjalnych uczestników procesu doskonalenia, duże tempo zmian technicznych, technologicznych, ekonomicznych, prawnych, jak i w wielu innych dziedzinach zarządzania, a co za tym idzie dezaktualizacja i rozwój wiedzy, stwarzają niezwykle wyzwanie dla sprostania zadaniom możliwie szerokiego pozyskiwania nowych zasobów wiedzy, przy ograniczonych środkach finansowych.

Polityka w tym zakresie powinna uwzględniać kilka kluczowych zagadnień:

1. Ustalenie potrzeb szkoleniowych

Istnieje kilka dróg i metod, które najlepsze rezultaty mogą przynieść w łącznym ich zastosowaniu: inicjatywa zwierzchników/decydentów odpowiedzialnych za daną dziedzinę działalności (i stosowny rozwój wiedzy), inicjatywa komórek szkoleniowych (badanie rynku, oferty programów), tworzenie własnych wymagań programowych (szkolenia „na miarę”, zamknięte).

2. Uczestnicy szkoleń

Typowanie, a następnie kierowanie na szkolenia doskonalące powinno uwzględniać aktualne i docelowe potrzeby merytoryczne pracodawcy, indywidualną ścieżkę kariery zawodowej pracowników, zdolności i możliwości dalszego przekazywania zdobytej wiedzy (lub innego sposobu jej zachowania), ograniczenia liczby uczestników, wynikające z możliwości finansowych pracodawcy jak i realizacji zadań bieżących. Typowanie pracowników na szkolenia powinno mieć charakter motywacyjny i rotacyjny.

3. Koncepcja szkoleń doskonalących

Powszechność dostępu do wiedzy (przy ograniczonych środkach finansowych) można zapewnić realizując proces doskonalenia kadr w kilku fazach:

- I. Udział wybranych pracowników (najlepszych) w szkoleniach zewnętrznych otwartych lub zamkniętych.

- II. Przekazanie pozyskanej w fazie I wiedzy innym pracownikom w ramach wewnętrznych seminariów danej jednostki/komórki organizacyjnej.
- III. Konsultacje dla uczestników fazy I i II (z udziałem specjalisty zewnętrznego), których potrzeba będzie wynikać z wątpliwości i problemów powstałych podczas wdrażania pozyskanej wiedzy.
- IV. Przygotowanie własnej kadry trenerów/ekspertów do zorganizowanego prowadzenia szkoleń (dotyczy szkoleń z zagadnień, na które jest duże zapotrzebowanie).
- V. Szkolenia wewnętrzne prowadzone przez własnych wyszkolonych i odpowiednio wynagradzanych trenerów.
- VI. Szkolenia i praktyki zagraniczne.

4. O c e n a s z k o l e ń

Każde szkolenie powinno być poddane wszechstronnej ocenie [3] (uczestnik, szkoleniowiec, zwierzchnik), umożliwiającej jego weryfikację (zmiana programu, organizatora, udoskonalenie).

Biorąc powyższe pod uwagę, konieczne jest opracowanie zasad selektywnej rekrutacji kandydatów na szkolenia, trenerów, a także opracowanie i wdrożenie systemu motywacyjnego dla szkoleniowców i trenerów (czytelny system dodatków szkoleniowych, zwiększenie znaczenia szkolenia w Spółce, kreowanie autorytetów merytorycznych, uznanie za dzielenie się wiedzą itp.).

2.6. Wspomaganie procesu pozyskiwania wiedzy

Wspomaganie procesu pozyskiwania wiedzy, biorąc pod uwagę wszystkie wymienione jego aspekty, podobnie jak efektywne wdrożenie zarządzania wiedzą w ogóle, wymaga przyjęcia kilku kluczowych założeń:

1. W s p a r c i e Z a r z ą d u

Proponowane zmiany w dotychczasowym podejściu do procesu szkolenia – mające na celu rozwój wiedzy, zmierzający do wprowadzenia i utrwalenia modelu organizacji „uczącej się” – wymagają (jak wszystkie zmiany o charakterze „mentalnościowym”) ze strony Zarządu i całej naczelnej kadry zarządzającej wyraźnego sygnału i wsparcia; jest to istotne ze względu na wagę i znaczenie tej problematyki w realizowaniu celów strategicznych firmy.

2. Profesjonalne kadry

Zarządzanie wiedzą, w tym wspomaganie jej pozyskiwania, wymaga – jak zarządzanie każdą inną dziedziną – dobrze, profesjonalnie przygotowanych i doświadczonych kadr. Dotyczy to zarówno samych szkoleniowców (programujących, planujących, przygotowujących, wdrażających i monitorujących ten proces), jak również kadry nauczającej, która powinna być rekrutowana spośród najlepszych specjalistów z danej dziedziny i posiadać predyspozycje do przekazywania wiedzy.

3. Odpowiedzialność zwierzchnika

Każdy przełożony powinien odpowiadać za rozwój podległych sobie pracowników (oceny okresowe) i być z tego rozliczany. To na nich bowiem powinien spoczywać szczególny obowiązek pozyskiwania nowych zasobów wiedzy, jej wdrażania i gromadzenia oraz przekazywania – w dziedzinie, za zarządzanie którą odpowiadają.

4. Narzędzia informatyczne

Pozyskiwanie wiedzy wymaga sprawnego dostępu do informacji o źródłach i zasobach wiedzy, a następnie do samej wiedzy. We współczesnym zarządzaniu rolę tę spełniają najczęściej informatyczne systemy wspomagające, wykorzystujące technologię Intranetu i Internetu.

5. Zbiory biblioteczne

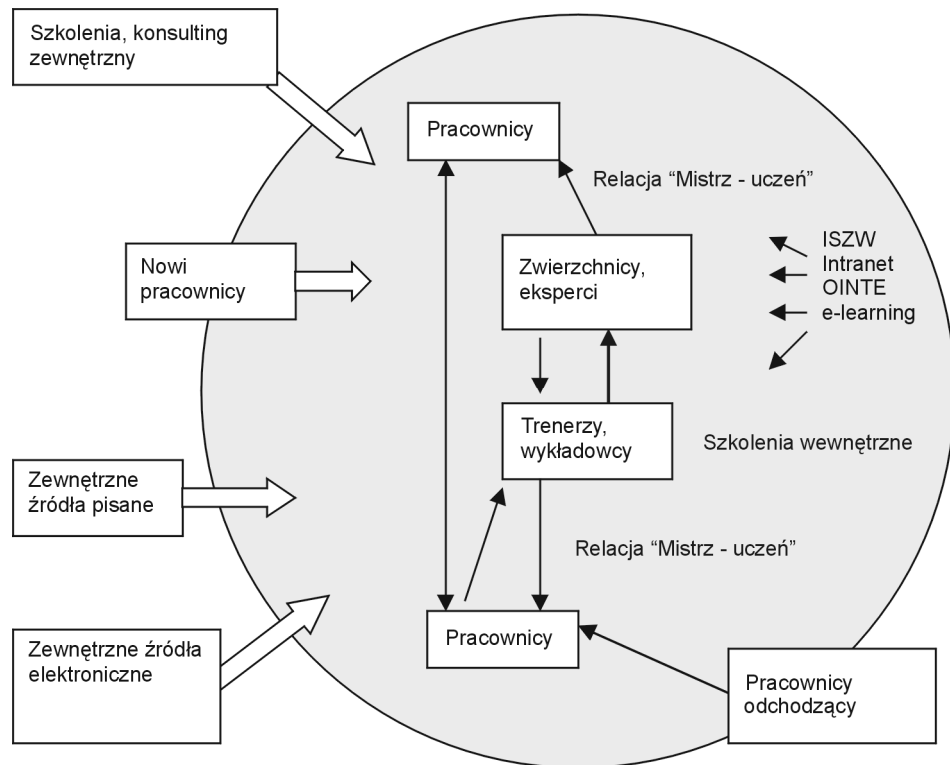
Działalność dotychczasowych OINTE powinna być w znacznie lepszym stopniu sprzężona z działalnością szkoleniową, którą w szczególności musi wspomagać. Zarówno miejsce usytuowania, zawartość zbiorów jak i informacje o nich powinny być skorelowane z systemem zarządzania wiedzą.

6. Finansowanie

Wiedza pozyskiwana przez delegowanych na szkolenia pracowników jest własnością firmy, a nie tylko delegowanego pracownika. Dlatego też powinien on dzielić się tą wiedzą, a jej pozyskiwanie (w interesie firmy) powinno być przez pracodawcę finansowane. Inne drogi pozyskiwania wiedzy przez pracownika mogą być współfinansowane, a zasady udziału finansowego firmy powinny być możliwie precyzyjnie ustalone.

2.7. Przekazywanie wiedzy

Jednym z ważniejszych elementów systemu zarządzania wiedzą jest jej transfer, tj. przekazywanie zdobytej wiedzy, umiejętności i doświadczenia innym (dzielenie się wiedzą).



Rys. 6. Relacje w przekazywaniu wiedzy

Wiedza powinna być przekazywana w wielu relacjach służbowych między pracownikami (rys. 6). Pracodawca powinien umożliwiać pracownikom dzielenie się wiedzą i ułatwiać im wymianę wiedzy poprzez:

- dostarczanie odpowiednich narzędzi informatycznych (**Informatyczny System Zarządzania Wiedzą – ISZW**),
- opracowanie procesów, procedur i zasad związanych z zarządzaniem wiedzą (strukturyzacja wiedzy i formy mniej ustrukturyzowane),
- stworzenie odpowiedniej kultury organizacyjnej.

Filozofia organizacji „uczącej się” powinna sprzyjać motywowaniu dzielenia się wiedzą (doceniać tych, którzy rozwijają innych) oraz zmniejszać nadmierną konkurencję wśród pracowników.

2.8. Wykorzystanie wiedzy

Wiele firm nie zdaje sobie sprawy z tego, ile czasu i środków traci na „wyważanie już otwartych drzwi”. Dzięki odpowiedniemu zarządzaniu wiedzą można uniknąć takich sytuacji, a pracownicy, mając dostęp do dokumentacji, procedur, projektów, opracowań i rozwiązań już wykonanych, będą mogli wykorzystywać rezultaty pracy ich kolegów; umożliwi to

zaoszczędzenie czasu i środków przeznaczonych na zdobywanie odpowiednich informacji i wiedzy. Niewykorzystana wiedza nie ma wartości, a działania związane z zarządzaniem wiedzą muszą prowadzić do zwiększonego wykorzystania wiedzy we wszystkich procesach i podejmowanych decyzjach. Proces wykorzystania zgromadzonej w firmie wiedzy często napotyka na poważne bariery [2] z następujących powodów.

1. Wykorzystanie wiedzy innych wymaga wysiłku

Przyswojenie sobie wiedzy, nawet jeśli pracownicy są skłonni dzielić się swoimi doświadczeniami, a systemy informatyczne umożliwiają wyszukanie odpowiednich zasobów w sposób szybki i efektywny, zawsze wymaga wysiłku. Nadanie wykorzystaniu wiedzy odpowiedniego priorytetu przez zarząd może zachęcić pracowników do podjęcia tego dodatkowego wysiłku.

2. Wykorzystanie wiedzy innych nie daje satysfakcji

Samodzielne rozwiązanie skomplikowanego problemu może być dla wielu osób ogromnym i bardziej satysfakcjonującym wyzwaniem, niż odnalezienie odpowiedzi w bazie wiedzy czy konsultacja ze specjalistą z danego obszaru. Zarząd i menedżerowie powinni doceniać umiejętność szybkiego rozwiązania problemu w oparciu o wiedzę zgromadzoną w firmie.

3. Wiedza odnosi się do przeszłości

To, co sprawdzało się wcześniej niekoniecznie musi sprawdzić się w nowych okolicznościach, ale warto najpierw poznać dotychczasowe doświadczenia.

4. Wartość wiedzy nie jest znana przed jej wykorzystaniem

Warunkiem wykorzystania wiedzy w dowolnej postaci jest zaufanie do kompetencji i wiarygodności jej autora. Tym ważniejsze jest powiązanie każdego zasobu wiedzy z jego autorem, który musi brać odpowiedzialność za jego aktualizację, poprawność i ewentualne usunięcie z baz wiedzy.

2.9. Zachowywanie wiedzy

Zachowanie doświadczeń, wiedzy i umiejętności w takiej formie, by były one przydatne w przyszłości nie jest łatwym zadaniem, zwłaszcza w kontekście presji czasu, pod którą pracują dysponujący najcenniejszą wiedzą kluczowi pracownicy (eksperti). Wyniki badań tego zjawiska wskazują, że ci, którzy mają co przekazywać, nie mają na to czasu, a ci, którzy mieliby czas, zazwyczaj nie mają co przekazywać. Przy tym, raz zdobyte umiejętności i wiedza nie są niestety dostępne na zawsze. Fluktuacja pracowników i reorganizacje powodują, że ogromna większość firm cierpi na „korporacyjną amnezję”. Opracowane standardy i procedury

są zapominane, raporty „giną”, a odchodzący z organizacji ludzie większość wykorzystywanej w pracy wiedzy zabierają ze sobą (w swoich głowach).

Zachowywanie wiedzy w organizacji powinno zaczynać się od odpowiedniej polityki personalnej wobec kluczowych pracowników – liderów-autorytetów merytorycznych (odpowiednie wynagradzanie i zapewnienie możliwości rozwoju i samorealizacji). Programy planowania karier i sukcesji, zatrudnianie większej liczby pracowników niż organizacja potrzebuje w danym momencie („na zakładkę”) umożliwiają przekazanie, a tym samym zachowanie cennej wiedzy w przypadku odejścia pracownika. Wiedza w organizacji jest także elementem jej strukturalnego kapitału (dokumenty, opracowania, patenty, raporty itp.). Choć dokumenty stanowią jedynie źródło wiedzy, to jednak ich zachowanie, integracja i udostępnianie jest jednym z ważniejszych wyzwań dla systemów zarządzania informacją (nadmiar informacji szybko może stać się problemem większym niż ich niedobór).

Wiedza wyartykułowana (dokumenty źródłowe) może być – przy dzisiejszym rozwoju technologii – automatycznie zachowywana i udostępniana w informatycznych systemach zarządzania wiedzą. Umożliwiają one różnicowanie praw dostępu, wyszukiwanie i kategoryzację (identyfikacja na podstawie słów kluczowych i innych atrybutów). Zachowanie wiedzy „ukrytej” (w głowach pracowników) jest znacznie większym wyzwaniem. Nie jest też możliwe zachowanie tej wiedzy w całości. Tym większe znaczenie ma odpowiednie wykorzystane metod bezpośredniego przekazywania (personalizacji) tej wiedzy (wewnętrzne szkolenia, systemy rotacji pracowników, trenerstwo, systemy dystrybucji zapytań) oraz jej spisania i udokumentowania (publikacje, wywiady z ekspertami).

2.10. Informatyczny System Zarządzania Wiedzą (ISZW)

Każda dziedzina zarządzania, w tym – co wykazano wcześniej – zarządzanie wiedzą, wymaga stosowania metod i narzędzi wspomagających. Obecny rozwój technologii w tej dziedzinie, a w szczególności technologii informatycznych, umożliwia budowę wyspecjalizowanych systemów wspomagających. **ISZW** powinien być systemem umożliwiającym – w oparciu o technologię intranetową (internet wewnętrzny, przeznaczony wyłącznie dla pracowników Spółki) i rozwiązania w zakresie budowy rozległych baz danych – gromadzenie (zapisywanie), katalogowanie, wyszukiwanie i pozyskiwanie (także w drodze zapytań eksperckich) wiedzy i wszelkiej informacji o jej lokalizacji i możliwościach dostępu.

Sformułowanie szczegółowych założeń i wymagań w stosunku do budowy takiego systemu wymaga pracy zespołu różnych specjalistów (różne dziedziny merytoryczne, informatycy,

szkoleniowcy), poprzedzonej procesem identyfikacji zasobów wiedzy (mapowanie wiedzy). Na tym etapie istotne jest zwrócenie uwagi na kilka kluczowych kwestii:

1. R o z p r o s z e n i e g e o g r a f i c z n e

Pracodawca, często działając na obszarze całego kraju, w strukturze wieloszczeblowego zarządzania, powinien zbudować, a następnie wykorzystywać m.in. dla systemu ISZW obszarową sieć intranetową (przesyłową – co najmniej łączącą wszystkie zakłady pracy) i lokalną (w ramach zakładu).

2. K a t e g o r y z a c j a z a s o b ó w

Wszelkie zasoby wiedzy gromadzone w systemie powinny być w sposób czytelny skodyfikowane dla łatwej archiwizacji i łatwego dostępu do wiedzy. Można wymienić kilka najważniejszych grup rodzajowych wiedzy zapisywanej i gromadzonej w takim systemie:

- a) podstawowe dokumenty (statut, strategia, biznes plan, raporty, regulaminy organizacyjne, struktura itp.),
- b) wybrane, ważniejsze decyzje merytoryczne (uchwały, zarządzenia, decyzje, wytyczne, zasady itp.),
- c) obowiązujące procedury (regulaminy, instrukcje, przepisy itp.),
- d) opracowania koncepcyjne (prace studialne i koncepcyjne, projekty, raporty itp.),
- e) sprawozdania (wyniki działalności, raporty z badań, analizy itp.),
- f) szkolenia (kursy, seminaria konferencje: oferty, programy, materiały, oceny itp.),
- g) prezentacje (referaty, slajdy, publikacje itp.),
- h) kompetencje i doświadczenie konsultantów i ekspertów (zakres wiedzy autorytetów merytorycznych, w tym trenerów i wykładowców, instruktorów),
- i) wiedza publikowana (informacje o zasobach i sposobie dostępu do zbiorów OINTE).

3. Ł a t w o ś ć d o s t ę p u, u p r a w n i e n i a i o g r a n i c z e n i a

Jedno okno umożliwiające dostęp do wszystkich aplikacji i danych powoduje znaczne oszczędności czasu, ułatwia szkolenie i przystosowanie się nowego pracownika. System powinien także stwarzać możliwość nadawania uprawnień do określonych działań oraz ograniczeń w obrębie systemu (odczyt, zapisywanie, aktualizacja, usuwanie).

4. L i s t a e k s p e r t ó w, m a p y k o m p e t e n c j i, s y s t e m z a p y t a ń

Możliwość przesyłania pytań merytorycznych do ekspertów i uzyskiwania fachowych odpowiedzi. To rozwiązanie rozwija koncepcję wiedzy korporacyjnej, która wskazuje także ludzi, ich umiejętności, doświadczenie oraz wiedzę „ukrytą”.

5. O p i n i e i o c e n y

Możliwość artykułowania poglądów i opinii na tematy merytoryczne.

6. Raporty i statystyki systemowe

Możliwość weryfikacji mapy wiedzy, zapotrzebowania na wiedzę i jej wykorzystywania, oceny sprawności i przydatności systemu.

7. Aktualizacja autorska

Konieczne jest zobowiązanie autora każdego dokumentu do jego regularnej weryfikacji.

8. Wnioski i podsumowania istotnych wydarzeń

Zapisywanie rozpoznanych związków przyczynowo-skutkowych, napotykanych w toku pracy.

9. Sukcesywne wdrażanie

Konieczne jest pilotażowe, a następnie etapowe wdrażanie systemu w celu weryfikacji jego założeń.

Wszelkie zapisywane w systemie dokumenty i treści powinny być zwięzłe, napisane przystępnym językiem i mieć merytoryczną wartość użytkową.

2.11. Pomiar wiedzy

W całym procesie zarządzania wiedzą istnieje kilka takich etapów, w których konieczna jest ocena poziomu posiadanych lub pozyskanych kompetencji. Począwszy od badania i oceny stanu aktualnego podczas tworzenia mapy kompetencji, poprzez ocenę procesu pozyskiwania i przekazywania wiedzy w drodze szkolenia i dzielenia się wiedzą, aż do oceny efektów wdrożenia zarządzania wiedzą.

Ocena pracowników, w tym posiadanych przez nich kompetencji, należy do sfery czynników trudno mierzalnych. I choć powszechnie wiadomo, że inwestowanie w kapitał intelektualny pracowników jest najszybciej zwracającą się inwestycją, to jednak brak jest precyzyjnych mierników w tym zakresie (udział w poprawie wyniku finansowego, przychodach ze sprzedaży, czy zwrotu kosztów wydatkowanych na szkolenie).

Zgodnie z wcześniejszymi rozważaniami, punktem wyjścia do jakiegokolwiek oceny w tej mierze powinny być opisy stanowisk oraz identyfikacja wiedzy (mapowanie).

Regularne oceny pracowników wykonywane przez bezpośrednich zwierzchników służbowych dają wówczas podstawę do oceny stopnia zgodności posiadanych przez pracownika kompetencji z wymaganymi na danym stanowisku i stanowiskach przewidywanych w indywidualnej ścieżce kariery zawodowej. Ocena taka ma charakter porównawczy (z poprzednią) i – pod warunkiem, że jest sformalizowana i zobiektywizowana – umożliwia określenie potrzeb szkoleniowych oraz wskazuje jak najlepiej dopasować zakres zadań do umiejętności i predyspozycji pracownika. Wdrożenie w Spółce tego typu ocen

wymaga bardzo starannego przygotowania zarówno kwestionariuszy oceny, jak i szkolenia samych oceniających i powinno być poprzedzone testowaniem w niewielkiej skali.

Podobnie, prowadzone już w firmie testy psychometryczne i ocena predyspozycji kierowniczych powinny mieć przesłanie pozytywne, a nie negatywne i służyć rozwojowi kompetencji pracowników w celu optymalnego ich wykorzystania.

Ocena szkoleń jest kolejnym ważnym elementem pomiaru przekazywanej wiedzy, przede wszystkim w kontekście jakościowym. Oceny takiej powinni dokonywać sami szkoleni, szkoleniowcy oraz zwierzchnicy służbowi. W tej mierze jest już wiele wypracowanych i stosowanych wcześniej w PKP metod. Pomiar zdobytej wiedzy (w różnych formach szkolenia) może być realizowany za pomocą specjalnych testów.

Od wielu lat na świecie, a od kilkunastu także w Polsce (najczęściej w zagranicznych firmach konsultingowych) jest stosowana kompleksowa ocena w ramach tzw. Centrum Oceny i Rozwoju (Assesment Centre). **Centrum Oceny i Rozwoju (COR)** umożliwia wykonanie wszechstronnej oceny i potwierdzenia kompetencji w zakresie zarządzania (pełnienia roli lidera) przez poszczególnych menedżerów i kandydatów na stanowiska kierownicze (rezerwa). **COR** dla efektywnego wypełnienia swojej roli musi mieć przygotowaną kadrę prowadzącą (koordynującą), kadrę obserwatorów i odgrywających założone role podczas ćwiczeń i oceny, przygotowane kwestionariusze oceny, rozmów, ćwiczeń i wywiadów. Wyniki takiej kompleksowej oceny (w ramach sesji trwającej ok. 3 dni) służą nie tylko ocenie wiedzy, predyspozycji i umiejętności ocenianych uczestników, ale są cenną wskazówką (drogowskazem) w zakresie ich doskonalenia i pozyskiwania nowych zasobów (szkolenia, samokształcenie). Pierwsze prace rozpoznawcze w zakresie ewentualnego zastosowania metody **COR** w PKP były podjęte w 1995 r.

Rozwój kadry kierowniczej powinien być postrzegany jako świadome działanie, zapewniające kierownictwu możliwości zdobywania wiedzy, rozwoju i wprowadzania zmian, mające na celu długofalowe kreowanie kadry kierowniczej, o odpowiednich umiejętnościach do realizowania założonych celów firmy.

3. UWARUNKOWANIA WDRAŻANIA SYSTEMU ZARZĄDZANIA WIEDZĄ

Warunkiem sukcesu wdrożenia systemu zarządzania wiedzą jest uzyskanie wsparcia zarządu firmy, w tym bezpośrednie kierownictwo członka zarządu, co umożliwia:

- koordynację i integrację działań związanych z zarządzaniem wiedzą w firmie,
- zapewnienie środków niezbędnych do realizacji tych działań,
- wspieranie zmiany kultury organizacyjnej przez dawanie podwładnym przykładu.

Ważne jest, aby wszelkie inicjatywy związane z zarządzaniem wiedzą nie spotkały się od razu z oporem pracowników. Powodzenie tego sposobu zarządzania w bardzo dużym stopniu zależy od systemu wartości akceptowanych przez pracowników i od sposobu zarządzania firmą (kultura organizacyjna). Audyt kultury organizacyjnej i opracowanie jej docelowego modelu umożliwiłoby analizę luki między kulturą obecną a pożądaną. Świadomość rozmiarów tej przestrzeni jest niezbędna w celu zaprojektowania działań mających na celu jej zlikwidowanie. Znane są przykłady firm (także polskich, jak np. *Sanitec Koło*), w których najpierw wykonano badania kultury organizacyjnej, a następnie opracowano docelowy jej model i do niego dostosowano system szkoleń, system motywacyjny, system zarządzania, system płacowy i inne. Zmiana kultury organizacyjnej na kulturę dzielenia się wiedzą jest podstawowym warunkiem efektywnego wdrożenia zarządzania wiedzą.

Według specjalistów z Katedry Teorii Zarządzania SGH [3], do najczęściej spotykanych barier we wdrażaniu zarządzania wiedzą należą:

- 1) na poziomie strategicznym (wyższa kadra zarządzająca)
 - brak czasu i dostatecznej wiedzy na zajęcie się tematem,
 - krótkowzroczna orientacja na wyniki,
 - oczekiwanie szybkich, wymiernych zwrotów,
 - koncentracja na zmniejszeniu kosztów,
 - niechęć do nowych pomysłów i technologii,
 - obawa przed utratą pozycji;
- 2) na poziomie taktycznym (menedżerowie średniego szczebla)
 - nadmierna troska o bezpieczeństwo informacji,
 - sprowadzanie problemu do niedostatków technologii,
 - brak motywacji do dzielenia się wiedzą,
 - zniechęcenie do eksperymentowania,

- brak czasu,
 - koncentracja na krótkookresowych rezultatach;
- 3) na poziomie operacyjnym (pracownicy liniowi)

- niechęć do dokumentowania własnej wiedzy,
- brak czasu,
- nadmiar informacji,
- obawa przed konsekwencjami,
- brak zaufania,
- niechęć do wykorzystywania obcych rozwiązań.

Główną barierą są ludzie, którzy mają złe nawyki i przyzwyczajenia, co objawia się niechęcią do współpracy z innymi, realizowaniem sztywno określonych zadań, myśleniem w kategoriach partykularnych interesów.

Do istotnych warunków efektywnego wdrożenia zarządzania wiedzą należą:

- powołanie komórki odpowiedzialnej za zarządzanie wiedzą oraz przejrzystej struktury zarządzania wiedzą w całej organizacji (właściwa ranga i wsparcie Zarządu firmy),
- profesjonalne, zewnętrzne doradztwo we wdrażaniu (nowa jakość, konieczny audyt, brak doświadczeń własnych organizacji),
- stworzenie infrastruktury informatycznej, wspierającej zarządzanie wiedzą,
- usprawnienie komunikacji w firmie,
- szkolenia w zakresie zarządzania wiedzą,
- stworzenie atmosfery przyjaznej zmianie kultury organizacyjnej (organizacja „ucząca się”, autorytety merytoryczne, system motywowania pracowników za dzielenie się wiedzą itp.).

Wdrażanie systemów o tak dużej skali, w tym wymagających zmiany kultury organizacyjnej, wymaga nie tylko sukcesywnego i konsekwentnego działania, ale także próbnego wdrożenia w postaci pilotażu, umożliwiającego ocenę założeń koncepcyjnych i systemowych. Ocena taka umożliwi udoskonalenie systemu, w tym stosowanych narzędzi informatycznych (ISZW). Żeby jednak ocena mogła być reprezentatywna dla całościowego wdrożenia, powinna obejmować możliwie wszystkie szczeble zarządzania w wybranej dziedzinie działalności. Wymaga to szczegółowych ustaleń i uzgodnień, ale wydaje się, że tą dziedziną mogłoby być szeroko rozumiane szkolenie we wszystkich jego przejawach (zawodowe, doskonalące, dla kadr kierowniczych).

4. UWAGI KOŃCOWE

Przedstawiona w opracowaniu koncepcja, założenia kierunkowe oraz uwarunkowania wdrożenia są w istocie zmianą filozofii zarządzania i wyzwaniem na miarę XXI w. Zarządzanie poprzez kompetencje, wykorzystujące ogromny (choć nie w pełni mierzalny) kapitał intelektualny pracowników, pomnażający kapitał materialny firmy. Świadome przekształcanie firmy w organizację „uczącą się”, w której wzajemne przekazywanie wiedzy jest motywowane wartością firmy, może przynieść znaczące efekty (eliminacja zjawisk „wywarzania otwartych drzwi”, skrócenie czasu pozyskiwania wiedzy, dostosowanie do reguł rynkowej konkurencji). Wprowadzenie narzędzi i mechanizmów samokształcenia znacznie ułatwi i przyspieszy ten proces, ale aby mógł się on zakończyć sukcesem potrzebne jest szerokie wsparcie Zarządu i całej kadry kierowniczej. Zarządzanie wiedzą to nie jest tylko slogan czy modne narzędzie, ale to oręż w walce konkurencyjnej i warunek osiągnięcia sukcesu.

BIBLIOGRAFIA

1. *Bramley P.*: Ocena efektywności szkoleń. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
2. Materiały konferencyjne: Zarządzanie wiedzą – strategie sukcesu, SGH, Warszawa 2002.
3. Praca zbiorowa: Zarządzanie wiedzą w Polsce, Katedra Teorii Zarządzania SGH, Warszawa, 2002.
4. *Probst. G. J. B.*: Practical Knowledge Management: A Model That Works, Arthur D. Little. 1998.
5. Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 16.08.2004 r. W sprawie wykazu stanowisk bezpośrednio związanych z prowadzeniem i bezpieczeństwem ruchu kolejowego oraz warunków, jakie powinny spełniać osoby zatrudnione na tych stanowiskach oraz prowadzący pojazdy kolejowe. Dz. U. Nr 212, poz. 2152.