

Spis treści

Przedmowa	11
Wstęp	13
Gospodarka oparta na wiedzy — szanse i wyzwania dla przedsiębiorstw . . .	13
Po co komu następna książka o zarządzaniu wiedzą?	14
Podziękowania	17

CZĘŚĆ I

Zarządzanie wiedzą jako strategiczne wyzwanie dla działu zasobów ludzkich

ROZDZIAŁ 1. Zmiany w świecie biznesu wymuszające zarządzanie wie- dzą	21
Wiedza jako kluczowy zasób przedsiębiorstwa	21
Globalne zmiany ekonomiczne	21
Zmiany technologiczne	23
Nowa koncepcja miejsca pracy i samej pracy	25
Zmiany w przebiegu ścieżki kariery	28
Dochodzenie do wspólnej koncepcji wiedzy i zarządzania wiedzą	29
Definicje wiedzy	33
Definicja zarządzania wiedzą	33
Zarządzanie wiedzą jako problem strategiczny	39
Czynniki wymuszające zarządzanie wiedzą i ich związek ze strategią przedsiębiorstwa	41
Strategia zarządzania wiedzą	41
Wdrożenie	41
Ocena efektów	41
Podsumowanie	42
Czas na zastanowienie	43

ROZDZIAŁ 2. Awans działu kadr ze szczebla operacyjnego na strategiczny	44
Partner w realizacji strategii	45
Mistrz administracji	46
Opiekun pracowników	46
Reformator	47
Jak kadrowcy mogą rozwijać swoje kompetencje?	51
Podsumowanie	53
Czas na zastanowienie	53
 ROZDZIAŁ 3. Jak wykształcić kulturę podporządkowaną wiedzy	 54
Charakterystyka organizacji podporządkowanej wiedzy	54
Bariery utrudniające przepływ wiedzy	55
Model organizacji podporządkowanej wiedzy	57
Wyraźnie określone wartości	57
Otwartość na różnorodność	59
Wyzwalanie kreatywności	61
Rozmyte struktury	62
Elastyczność	63
Płynność ról i zakresu obowiązków	65
Nacisk na uczenie się	65
Rozległe kontakty	66
Służebne przywództwo	67
Środowisko ułatwiające pracę i uczenie się w grupie	68
Jasno zdefiniowane wymagania wobec pracowników	69
Podsumowanie	71
Czas na zastanowienie	71

CZĘŚĆ II

Budowanie kultury podporządkowanej wiedzy

ROZDZIAŁ 4. Struktura, funkcje i zakres obowiązków w kulturze podporządkowanej wiedzy	75
Reforma struktury organizacyjnej	75
Przerwa na refleksję: czy Twoje przedsiębiorstwo jest pozbawione barier?	76
Rozmiary organizacji oraz ich wpływ na rozwój i wymianę wiedzy	80
Zmiana ról i zakresu obowiązków w organizacji podporządkowanej wiedzy	80
Dyrektor ds. wiedzy	80
Referenci ds. informacji/referenci ds. usług informacyjnych	81
Obowiązki pozostałych pracowników w zakresie zarządzania wiedzą	83

Rola menedżerów	84
Rola szeregowych pracowników	90
Podsumowanie	94
Czas na zastanowienie	95

ROZDZIAŁ 5. Rola działu zasobów ludzkich w budowaniu kultury podporządkowanej wiedzy	96
Idąc naprzód — rozwijanie umiejętności przedsiębiorstwa	106
Odpowiednie przywództwo	106
Menedżerowie w organizacjach podporządkowanych wiedzy — mistrzowie wiedzy czy opiekunowie wiedzy?	109
Dobór i doskonalenie przywódców	109
Umieszczenie właściwych ludzi na właściwym miejscu we właściwym czasie	110
Szkolenie i rozwój pracowników	111
Tworzenie środowiska sprzyjającego nieformalnym sposobom nauki	111
Swobodna rotacja pracowników (a zarazem przepływ wiedzy) — planowanie i koordynacja	118
Wywoływanie w ludziach poczucia wspólnoty i przynależności	118
Utrzymywanie maszyny w ruchu	119
Dostosowanie metod pracy działu zasobów ludzkich do potrzeb zarządzania wiedzą	120
Informuj, informuj i jeszcze raz informuj	120
Podsumowanie	121
Czas na zastanowienie	121

ROZDZIAŁ 6. Nauka od nowa	122
Kształtowanie organizacji uczącej się	122
Spirala uczenia się i zmian	122
Wzbogacanie wiedzy typu „wiem, jak” — potrzeba zintegrowanego podejścia	126
Możliwości nauki w toku codziennej pracy	127
Spotkania zespołu	127
Nieformalne spotkania i rozmowy	128
Zespoły interdyscyplinarne	129
Nauka w kolejnych fazach zarządzania projektem	130
Wspólnoty praktyków	130
Dbłość o miejsca sprzyjające nauce	131
Miejsca sprzyjające swobodnej wymianie myśli	131
Miejsca do nauki poprzez eksperymenty i zabawy	132
Kultura nauczycielska	134

Uniwersytety korporacyjne — pomost między formalną edukacją a nauką w miejscu pracy	140
Ucz się od innych	141
Podsumowanie	145
ROZDZIAŁ 7. Co motywuje pracowników umysłowych do nauki?	146
Czynniki warunkujące chęć do nauki	146
Jak doksztalcają się niezależni specjaliści od spraw kadrowych	147
Nauka poprzez wspólną pracę z kolegami po fachu	147
Nauka poprzez obserwację innych specjalistów przy pracy	148
Nauka w grupie	148
Nauka z wykorzystaniem źródeł wiedzy jawnej	149
Nauka poprzez udział w przedsięwzięciach nie związanych z pracą . . .	150
Nauka poprzez analityczną refleksję	150
Jakie wnioski natury ogólnej wypływają z omówionego badania?	151
Podsumowanie	152
Czas na zastanowienie	152
ROZDZIAŁ 8. Nauka i praca we wspólnotach praktyków	153
Nowa koncepcja uczenia się	153
Wspólnoty i wspólnoty praktyków — co to takiego?	154
Wspólne zaangażowanie	154
Samorządność	155
Własny styl	156
Od teorii do praktyki — rola wspólnot praktyków w rozwijaniu wiedzy . . .	157
Porady dotyczące wykorzystania i wspomagania wspólnot praktyków	160
Przygotowanie i przebieg pierwszego spotkania	163
Wzbudzanie i podtrzymywanie zainteresowania działalnością wspólnot . . .	163
Analiza i ocena rezultatów	164
Podsumowanie	165
Czas na zastanowienie	165

CZĘŚĆ III

Zwiększanie umiejętności i wiarygodności działu zasobów ludzkich w zakresie zarządzania wiedzą

ROZDZIAŁ 9. Dostosowanie zarządzania zasobami ludzkimi do zarządzania wiedzą	169
Dostosowanie zarządzania zasobami ludzkimi do zarządzania wiedzą — pierwsze kroki	169

Od czego zacząć?	170
Kompetencje ramowe	172
Nabór i selekcja pracowników	172
Wdrażanie pracowników	173
System oceny pracowników	174
Wynagrodzenia i system motywacyjny	175
Dysponowanie zasobami ludzkimi	177
Nowy kontrakt psychologiczny związany z zatrudnieniem	178
Środowisko sprzyjające uczeniu się	179
Szkolenia i rozwój	180
Planowanie ścieżek kariery	182
Zatrzymywanie pracowników w organizacji	184
Podsumowanie	187
Czas na zastanowienie	187
 ROZDZIAŁ 10. Dowiedz się, co wiesz: język i narzędzia do tworzenia mapy wiedzy	 188
Problemy koncepcyjne przy powstawaniu zarządzania wiedzą	189
Trzy reguły zarządzania wiedzą	190
Ludzie ujawniają wiedzę wyłącznie na ochotnika, nie można ich do tego zmusić	190
Zawsze wiemy więcej, niż potrafimy powiedzieć, i mówimy więcej, niż jesteśmy w stanie zapisać	191
Wiemy, co wiemy, tylko gdy tego potrzebujemy	192
Tworzenie sensownego kontekstu	193
Zadawanie znaczących pytań: model ASHEN	195
ASHEN — inna perspektywa	198
Abstrakcja i koszty kodyfikacji	200
Typy społeczności pracowników	202
Dynamiczny przepływ wiedzy	205
Sieć powiązań społecznych	206
Wiedzieć, co się wie	207
 ROZDZIAŁ 11. Kompletowanie własnego zestawu narzędzi zarządzania wiedzą	 209
Kilka podstawowych narzędzi	209
Cykl pracy konsultanta	209
Cykl przyswajania zmiany	211
Metody podejścia do sytuacji trudnych i niecodziennych	212
Pytania sprzyjające odkrywaniu	212
Narzędzia inicjujące dialog	213
Model samorozwoju	213
Przyjazne rozpoznanie — sztuka robienia rzeczy niemożliwych	214

Narzędzia ułatwiające dzielenie się wiedzą ukrytą	215
Podsumowanie projektu	215
Końcowe zestawienie nabytych doświadczeń	216
Opowiadanie historii	217
Narzędzia identyfikacji kluczowych aktorów i zasobów wiedzy	223
Analiza sieci powiązań społecznych	223
Nowe podejście do procesu oceny	227
Ocena przedsięwzięć edukacyjnych — pięta achillesowa czy cenne źródło wiedzy?	227
Dlaczego ocenianie budzi opory, skoro na zdrowy rozum jest przydatne?	228
Ocenianie — delikatna operacja	229
Nigdy nie jest za wcześnie, aby zacząć	230
Możliwości nauki w procesie oceny	230
Czas na zastanowienie	233
ROZDZIAŁ 12. Jak mądrze wykorzystać technologię	234
Co z tym wszystkim ma wspólnego dział zasobów ludzkich?	236
Podpowiedzi praktyków	237
Wskazówka 1: docenij wartość informacji, które posiadasz	237
Wskazówka 2: przyłóż się do zarządzania informacją	238
Wskazówka 3: nie komplikuj	239
Wskazówka 4: traktuj zarządzanie wiedzą jako zadanie wymagające wolnego czasu	239
Wskazówka 5: wyposaż organizację w podstawowe narzędzia i naucz personel, jak się nimi posługiwać	240
Wskazówka 6: zbadaj możliwość dostosowania posiadanych systemów do trybu dostarczania wiedzy „dokładnie na czas”	240
Wskazówka 7: upewnij się, że nowy system zarządzania wiedzą jest rzeczywiście potrzebny	241
Wskazówka 8: testuj nowe systemy na małej, lecz reprezentatywnej grupie użytkowników, zanim udostępnisz je reszcie załogi	242
Wskazówka 9: ucz się na cudzych błędach	242
Wskazówka 10: zadbaj o to, aby wprowadzane systemy zarządzania wiedzą odpowiadały istniejącym systemom	242
Technologie służące utrzymaniu łączności pomiędzy rozproszonymi pracownikami	242
Technologie ułatwiające lokalizowanie i kontaktowanie się z ludźmi	243
Podsumowanie	250
ROZDZIAŁ 13. Podsumowanie	252
Bibliografia	257
Indeks	261