

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W ORGANIZACJI Z WYKORZYSTANIEM NARZĘDZI IT

Rafał KLAUS, Agata NOWAK

Streszczenie: W pracy skupiono się na organizacji uczącej się – czyli organizacji, która buduje swoją przewagę konkurencyjną w oparciu o wiedzę i umiejętności swoich pracowników. Organizację dla której procesy uczenia się i zdobywania nowych kompetencji są kwestiami kluczowymi, a umiejętne zarządzanie zdobytą wiedzą koniecznością w budowaniu przewagi konkurencyjnej. Dlatego utworzenie odpowiedniego środowiska pozwalającego na efektywne zarządzanie wiedzą z którego pracownicy mieliby łatwość korzystania stanowi prawdziwe wyzwanie. W pracy przedstawiono rozwiązanie środowiska IT z wykorzystaniem systemu SAP R/3.

Słowa kluczowe: gospodarka oparta na wiedzy, organizacje uczące się, systemy IT, SAP R/3

1. Wprowadzenie

Opracowanie i przyjęcie odpowiedniej strategii Zarządzania Kapitałem Ludzkim ma kluczowe znaczenie dla funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa. Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw budowana jest w oparciu o wiedzę pracowników. Przedsiębiorstwo, które ma większą wiedzę, umiejętności i kompetencje wygrywa wyścig z konkurentami. Choć trwa spór pomiędzy teoretykami przedmiotu, czy wiedza jest własnością organizacji czy pracownika, to jednak pracownik z całą pewnością w codziennej pracy nią dysponuje i to od niego zależy czy zdobytą przez siebie wiedzę podzieli się z innymi pracownikami. Czy będzie chciał przekazać współpracownikom swoje kompetencje i umiejętności? W ten sposób pracownik stał się najcenniejszym zasobem przedsiębiorstwa.

Jest zasobem najcenniejszym, ale również najtrudniejszym do zarządzania. Każdy człowiek jest inny i do każdego należy podejść w sposób indywidualny, a przy tym należy wykazać się sprawiedliwością, bo tylko wtedy, gdy pracownik ma poczucie, że w przedsiębiorstwie obowiązuje zasada sprawiedliwego traktowania będzie mógł pracować z zaangażowaniem.

Kluczowymi elementami Zarządzania Kapitałem Ludzkim jest motywowanie i budowanie zaangażowania wśród pracowników. Pracownik musi wykazywać się kreatywnością i zaangażowaniem w rozwiązywaniu problemów, ponieważ to przekłada się na najlepsze efekty pracy. Powierzone pracownikowi zadania powinny stanowić dla niego wyzwanie i okazję do rozwijania swoich umiejętności.

Rolą Zarządzania Kapitałem Ludzkim jest również wyrobienie w pracownikach ciągłego dążenia do rozwijania swoich umiejętności i pogłębiania swojej wiedzy. Aby rozwój wiedzy był najbardziej efektywny, organizacja musi stworzyć odpowiednią kulturę organizacyjną, która sprzyja przepływowi wiedzy pomiędzy pracownikami. Pracownicy powinni czuć się na tyle swobodnie w organizacji, aby nie bali się popełniać błędów. Jeżeli błędy i słabe punkty zostaną odpowiednio zidentyfikowane, wówczas można wyciągnąć z

nich wnioski i przygotować się do ich wyeliminowania. Tuszowane błędy tylko nawarstwiają się, a nie prowadzą do żadnej nauki. Dobrą okazją do omówienia słabych i mocnych stron działań pracownika są okresowe spotkania oceniające pracowników. Dzięki temu pracownik jest świadomy tego jak jest postrzegany przez przełożonego i współpracowników. A to jest podstawą do wzmocnienia dobrych stron swojego działania oraz zmiany punktów słabych.

Istotnym aspektem Zarządzania Kapitałem Ludzkim jest poczynienie wszelkich starań, aby wykwalifikowani pracownicy pozostali w strukturach organizacji. Aby było to możliwe konieczne jest zapewnienie im realnej możliwości awansu w hierarchii organizacji, czyli tak zwane budowanie ścieżek kariery. Niestety całkowite wyeliminowanie migracji pracowników nie jest możliwe, dlatego należy zastanowić się, co zrobić, aby pracownik odchodzący z organizacji pozostawił w niej wiedzę, którą zgromadził.

Przedsiębiorstwa decydują się na wprowadzenie elementów nowoczesnego modelu zarządzania zasobami ludzkimi. A kiedy już przekonają się, że taki sposób zarządzania przekłada się na zyski, zaczynają decydować się na korzystanie z systemów informatycznych, które wspierają procesy i pozwalają na skuteczniejsze zarządzanie w tym obszarze.

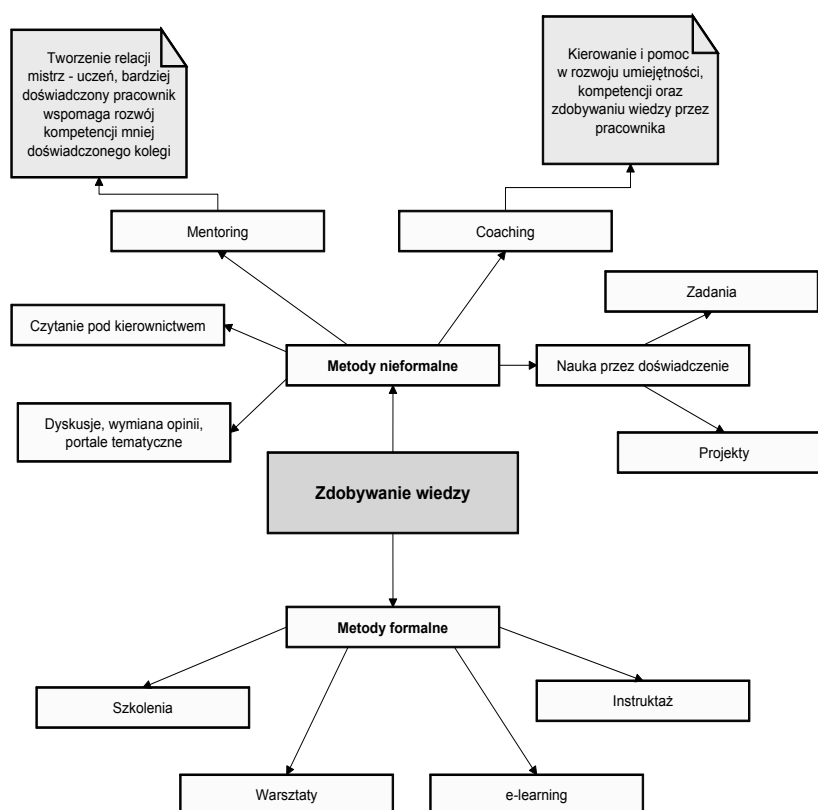
2. Zdobywanie i zarządzanie wiedzą

Organizacja powinna troszczyć się o swoich pracowników, oraz zdawać sobie sprawę z różnorodności ich charakterów, stylów pracy, a co więcej doceniać ich indywidualność. Aby pracownicy mogli osiągać cele organizacji muszą być odpowiednio zmotywowani. Muszą podchodzić z zainteresowaniem i entuzjazmem do powierzonych im zadań. Jest to możliwe jeżeli pracownicy identyfikują się z organizacją, a organizacja zaspakaja ich potrzeby.

Tworzenie organizacji uczącej się opiera się na pięciu filarach: systematycznym rozwiązywaniu problemów, eksperymentowaniu, uczeniu się z własnych doświadczeń, uczeniu się z doświadczeń innych, transferu wiedzy. Systematyczne rozwiązywanie problemów to podejście do problemów przez analizowanie i diagnozowanie ich w poszukiwaniu źródła problemu, a nie zgadywaniu przyczyn. To również gromadzenie danych, w celu wyciągania wniosków na przyszłość.

Eksperymentowanie umożliwia dokładne zrozumienie zagadnienia. Jest formą poszukiwania nowej wiedzy i sprawdzania jej w konkretnych przypadkach. Eksperymentowanie możemy podzielić na programy ciągłe – niewielkie eksperymenty, które pozwalają na stopniowe zdobywanie nowej wiedzy oraz projekty demonstracyjne. Zastosowanie nowej idei, strategii w ramach np. jednej jednostki organizacyjnej. Takie działanie powoduje radykalne zmiany, ale dzięki temu pracownicy mają okazję uczyć się przez działanie, co jest bardzo efektywną formą nauki. Uczenie się z własnych doświadczeń to dokładna analiza sukcesów i porażek organizacji, a wyniki powinny być dostępne dla wszystkich pracowników. Warto zauważyć, że porażki mogą być bardzo wartościowe dla organizacji – porażki wzmacniają, a dzięki dokładnej analizie przyczyn, organizacja może nauczyć się jak bronić się przed podobnymi niepowodzeniami w przyszłości. Czasami takie porażki są cenniejsze dla organizacji niż bezproduktywne sukcesy – odniesiono sukces ale nie wiadomo dlaczego – więc nie wiadomo jak go powtórzyć i wykorzystać w przyszłości.

Uczenie się z doświadczeń innych to obserwowanie doświadczeń zarówno przedsiębiorstw z innych obszarów jak również z organizacji stanowiących konkurencję w celu poszukiwania dobrych praktyk. I analizowanie jak te praktyki przenieść i wykorzystać w naszej organizacji. Ostatnim ale bardzo istotnym filarem jest transfer wiedzy – należy zadbać aby pracownicy mieli łatwy dostęp do szkoleń i edukacji oraz zdobytą wiedzę mogli praktycznie wykorzystywać. W ten sposób zostanie ona umocniona i utrwalona, tak aby mogli korzystać z niej w przyszłości. Należy również zadbać o procesy wspomagające rozprzestrzenianie się wiedzy pomiędzy pracownikami w całej organizacji.

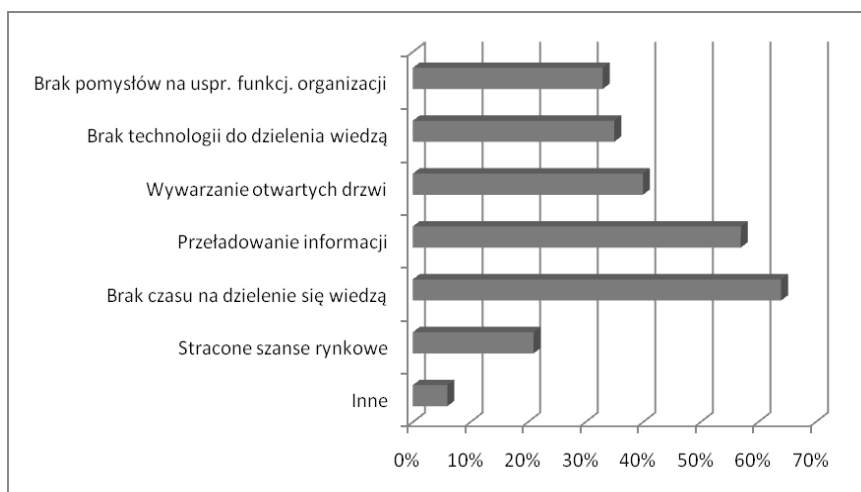


Rys. 1. Techniki zdobywania wiedzy przez pracownika

Uczenie się w organizacji przyjmuje charakter sformalizowany lub nieformalny. Z nauczania sformalizowanego pochodzi zaledwie 30% wiedzy pozyskanej przez pracownika, natomiast pozostała część zdobyta zostaje w sposób nieformalny. Nie oznacza to jednak, że sformalizowany sposób nauki należy odrzucić – należy stosować obydwie drogi pozyskiwania wiedzy, jeżeli będą się wzajemnie uzupełniać wówczas przyniosą najlepsze efekty.

W pierwszym etapie nauki, po zatrudnieniu pracownika najlepiej sprawdza się technika zwana mentoringiem. Mentoring polega na utworzeniu relacji mistrz - uczeń pomiędzy starszym a młodszym pracownikiem. Mentor pomaga nowemu koledze w poznaniu

procesów obowiązujących w nowym dla niego otoczeniu. Daje rady w zakresie rozwoju, pozyskiwania informacji, zdobywania wiedzy na określonym stanowisku, ale również rady dotyczące problemów administracyjnych i technicznych. Mentor pomaga realizować uczniowi jego ścieżkę rozwoju, nabrać pewności siebie, koryguje zachowania ucznia tak aby mógł on w przyszłości samodzielnie wykonywać powierzone mu zadania. Mentoring sprzyja atmosferze zaufania oraz budowania kultury organizacyjnej co w efekcie zwiększa zaangażowanie pracowników. Podobną rolę, lecz na wyższym poziomie odgrywa coaching. Jego celem jest pomaganie ludziom w dokonywaniu zmian, tak aby podążali w kierunku, który sobie wybrali. Relacja trener – pracownik powinna być relacją jeden do jeden wtedy przynosi największe efekty. Trener może zlecać pracownikowi zadania, które służą jako ćwiczenie sprawdzające czy pracownik potrafi wykorzystać zdobytą wiedzę w praktyce. Bardziej zaawansowaną formą zadania jest projekt. Projekt powinien przewyższać umiejętności pracownika, w ten sposób podczas jego realizacji pracownik poszukuje i analizuje informacje. Zdobytą wiedzę stosuje w praktyce, co wpływa na jej utrwalenie i w konsekwencji powoduje jej dłuższe zapamiętanie. W ten sposób pracownik uczy się przez samodzielne dochodzenie do celu, sprawdza swoją wiedzę ale również zdolności radzenia sobie z problemami. Takie działania są niezwykle rozwijające. Największe źródło pozyskiwania wiedzy w sposób nieformalny to nauka przez doświadczenie. W ten sposób pracownicy uczą się małymi krokami – uczą się tego co jest im w danym momencie potrzebne. Choć pozyskiwana w ten sposób wiedza ma charakter przypadkowy to jednak jest niezwykle cenna ponieważ pracownik wie jak ją praktycznie wykorzystać. Minusem tego podejścia może być propagowanie złych praktyk. Bardzo dobre efekty przynosi zastosowanie technik uczenia się grupowego. Reprezentantem tego rodzaju technik są warsztaty. Warsztaty realizowane są dla określonej grupy ludzi. Grupa wspólnie z trenerem omawia dane zagadnienie. Próbuje analizować i rozwiązywać problemy. Podczas warsztatów, każdy może zaprezentować swój pogląd na dany temat. Uczestnicy uczą się od siebie nawzajem, dzielą się zdobytymi doświadczeniami.



Rys. 2. Przeszkody w korzystaniu z programów zarządzania wiedzą [5]

W przedsiębiorstwach występują również problemy związane z wprowadzeniem skutecznego systemu zarządzania wiedzą. Jako główne czynniki wymienia się: brak czasu

na dzielenie się wiedzą, duża liczbie informacji do przyswojenia, świadomość tego, że rozważa się problemy, które zostały już wcześniej rozwiązane, brak odpowiednich technologii IT przeznaczonych do dzielenia się wiedzą. Pierwszy wniosek jaki należy zauważyć, to fakt, że nawet najlepszy system informatyczny, nie przyniesie efektów, jeżeli pracownicy nie będą chcieli z niego skorzystać. Pracownicy muszą czuć potrzebę korzystania z takiego systemu, a do tego muszą być świadomi, że dzielenie się wiedzą, należy do ich obowiązków. Dzielenie się wiedzą wymaga od nich dodatkowego wysiłku aby wymyślone przez nich rozwiązanie danego problemu wprowadzić do systemu tak, aby mogli z niego korzystać inni. Aby system zarządzania wiedzą funkcjonował skutecznie, pracownicy muszą być świadomi, że dzielenie się wiedzą ma wysoki priorytet wśród ich obowiązków, a nie jest czymś co można odkładać na później lub z czego można w ogóle zrezygnować.

Wdrażając system zarządzania wiedzą należy skupić się na pokazaniu użytkownikom, że choć zastosowanie takiego narzędzia w krótkiej perspektywie wymaga od użytkowników wysiłku i czasu poświęconego na przekazaniu wiedzy innym, skodyfikowaniu jej, zapisaniu w systemie informatycznym, to w dłuższej perspektywie pozwala zaoszczędzić dużo czasu, dzięki możliwości skorzystania zarówno ze swoich już rozwiązanych problemów, ale również problemów swoich współpracowników.

3. Wsparcie IT w obszarze HCM

Systemy informatyczne od wielu lat wspierają różne obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa. Z powodzeniem wykorzystywane są również w obszarze Zarządzania Zasobami Ludzkimi. Do podstawowych zadań systemów z tego obszaru należy wspieranie procesów zarządzania kadrami oraz procesów związanych z rozliczaniem listy płac i czasu pracy. Jednak wraz z rozwojem nowego modelu Zarządzania Zasobami Ludzkimi, technologie informatyczne stanowią wsparcie również dla „miękkich” procesów.

Przedsiębiorstwa decydują się na wsparcie ze strony systemu informatycznego dla wdrożonych już rozwiązań, kiedy są przekonani, że rozwiązania te faktycznie przekładają się na zyski przedsiębiorstwa. Wówczas wdrożenie systemu informatycznego, usprawnia dany proces i sprawia, że jest on jeszcze bardziej efektywny i przynosi więcej korzyści. Dlatego jeżeli przedsiębiorstwo decyduje się na wdrożenie systemu informatycznego usprawniającego dany proces, oznacza to, że jest zadowolone z efektów jakie przynosi ten proces z punktu widzenia biznesowego, a system informatyczny ma tylko wzmocnić te efekty, dzięki możliwości automatyzacji pewnych działań, szerokiego wachlarzu możliwości związanych z filtrowaniem oraz raportowaniem danych oraz ciągłym i szybkim dostępem do danych. Przykładem może być proces ocen pracowniczych, który może być przeprowadzany w sposób tradycyjny – bez wsparcia ze strony nowych technologii. Jednak wykorzystanie systemu informatycznego do tego celu, może znacznie przyspieszyć ten proces, a ponadto przynieść szereg dodatkowych korzyści w postaci możliwości szybkiej analizy zgromadzonych ocen, kontroli przebiegu procesu w trakcie jego trwania, oraz dostępu do danych zarówno archiwalnych jak i bieżących o każdym pracowniku, w każdej chwili. Reguła ta nie dotyczy wszystkich procesów, przykładem jest proces zarządzania wiedzą, którego wdrożenie nie byłoby możliwe bez wykorzystania systemu informatycznego.

W pierwszej kolejności przedsiębiorstwa wdrażają moduł struktury organizacyjnej oraz czasu pracy. Świadczy to o tym, że przedsiębiorstwa decydują się na początku na wdrożenie modułów związanych z „twardymi” obszarami zarządzania zasobami ludzkimi.

Następnie stosują systemy informatyczne, aby usprawnić procesy związane z informowaniem i zapewnieniem pracownikom dostępu do danych pracowniczych takich jak informacje o wynagrodzeniach, danych adresowych itp. (samoobsługa pracownicza) co nie wpływa bezpośrednio na usprawnienie procesów zarządzania, ale za to zwiększa zadowolenie i komfort pracowników. Pracownicy mają dostęp do swoich danych za pomocą internetu.

W następnej kolejności firmy stawiają na wszelkie rozwiązania związane z dostępem i zarządzaniem przez internet, za pośrednictwem zwykłej przeglądarki internetowej. Dużą popularnością w ostatnim czasie cieszy się elektroniczna rekrutacja. Świadczy to, że firmy kładą duży nacisk na pozyskanie najzdolniejszych i najlepszych kandydatów do pracy. Korzystając z takiego elementu z jednej strony usprawniają swoje procesy rekrutacyjne, z drugiej strony podnoszą swój prestiż w oczach potencjalnych kandydatów.

Zapotrzebowanie na produkt SAP Portal świadczy o tym, że przedsiębiorstwa inwestują w technologie umożliwiające gromadzenie i wymianę wiedzy pomiędzy pracownikami, a co więcej chcą zagwarantować swoim pracownikom ciągły dostęp do najważniejszych informacji. Przedsiębiorstwa usprawniają swoje procesy związane z rozwojem pracowników – inwestują w elementy zarządzania szkoleniami, rozwiązaniami e-learningowymi, znacznie zwiększyło się wdrażanie modułów związanych z planowaniem kariery.

4. Zarządzanie wiedzą w systemie SAP

Ciekawym rozwiązaniem jest zarządzanie wiedzą w systemie SAP R/3. W celu zwiększenia możliwości tego systemu oraz umożliwienia integracji systemu z innymi technologiami informatycznymi dostępnymi na rynku, powstało rozwiązanie SAP NetWeaver. SAP NetWeaver to otwarta platforma integracyjno-aplikacyjna. Umożliwia współpracę ze środowiskami Microsoft.NET i J2EE. Jednym z komponentów platformy jest SAP Enterprise Portal (SAP EP). Stanowi on interfejs dla danych i informacji pochodzących z różnych systemów.

W obrębie SAP NetWeaver istnieje rozwiązanie wspomagające zarządzanie wiedzą. Rozwiązanie pomaga uporządkować i ustrukturyzować wiedzę w przedsiębiorstwie, poprzez gromadzenie i klasyfikowanie różnego rodzaju dokumentów, informacji, materiałów, będących w posiadaniu pracowników. Zgromadzone informacje znajdują się w ten sposób w jednym miejscu i są dostępne dla pracowników w każdym momencie. Bezpieczeństwo informacji zapewnione jest dzięki zaawansowanemu systemowi uprawnień. Moduł Zarządzania Wiedzą umożliwia pracownikom umieszczanie w systemie swoich materiałów, publikowanie ich, aby dostępne były również dla innych pracowników, a oni z kolei mogli dokonywać ocen i wystawiać opinie dotyczące dokumentu.

W korzystaniu ze zgromadzonych w systemie informacji pomagają, zaawansowane narzędzia wyszukiwania informacji. Wyszukiwanie możliwe jest w różnych typach dokumentów, dzięki czemu łatwiejszy staje się dostęp do właściwych danych.

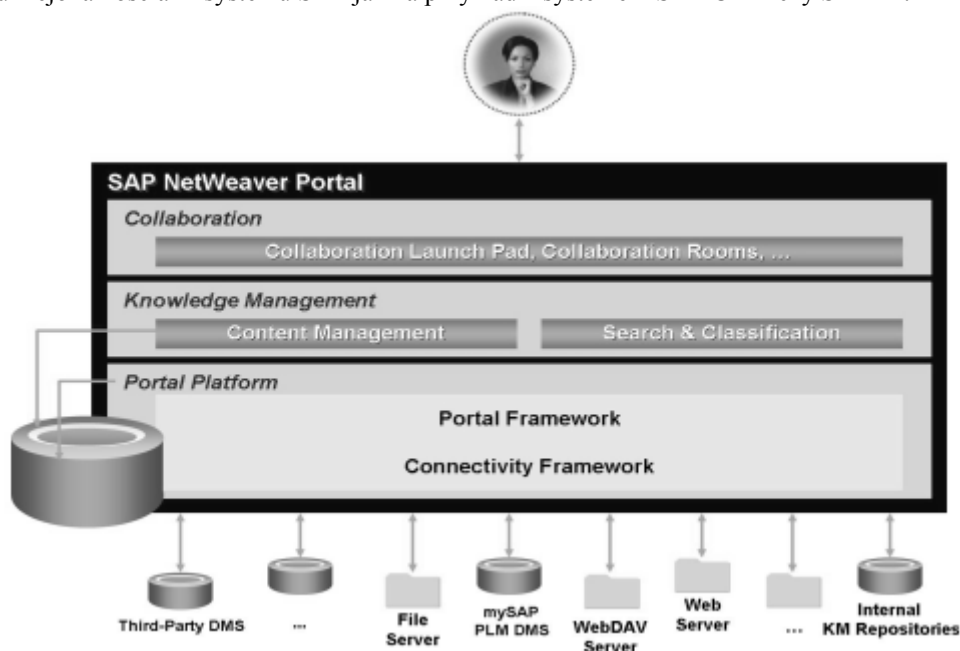
Bardzo ważnym elementem modułu Zarządzania Wiedzą jest możliwość tworzenia wirtualnych miejsc pracy – wirtualnych pokoi. Wirtualne pokoje mogą być tworzone na potrzeby zespołów lub poszczególnych projektów. W ten sposób dostęp do informacji na temat na przykład wybranego projektu, mają tylko określone wybrani pracownicy. Dzięki takiemu rozwiązaniu zwiększony zostaje poziom bezpieczeństwa informacji.

W ramach modułu współpracy istnieje możliwość tworzenia listy zadań oraz przydzielaniu ich pracownikom, a to sprawia, że współpraca jest łatwiejsza.

Architektura modułu Zarządzania Wiedzą w systemie SAP składa się z kilku warstw. Najniższa warstwa odpowiada za przechowywanie zgromadzonych dokumentów. Moduł Zarządzania Wiedzą posiada własne repozytorium, w którym można przechowywać dane. Jednak istnieje również możliwość dołączenia zewnętrznego repozytorium.

Następna warstwa odpowiada za komunikację pomiędzy platformą a repozytorium. System oferuje różne rodzaje połączeń w zależności od typu repozytorium. Kolejną warstwę zajmuje szkielet portalu. Na jego podstawie wybierane są funkcjonalności do których dostęp posiada użytkownik. Portal posiada zaawansowaną strukturę uprawnień – dla poszczególnych pracowników tworzone są role, które zapewniają dostęp do wybranych zasobów i funkcjonalności.

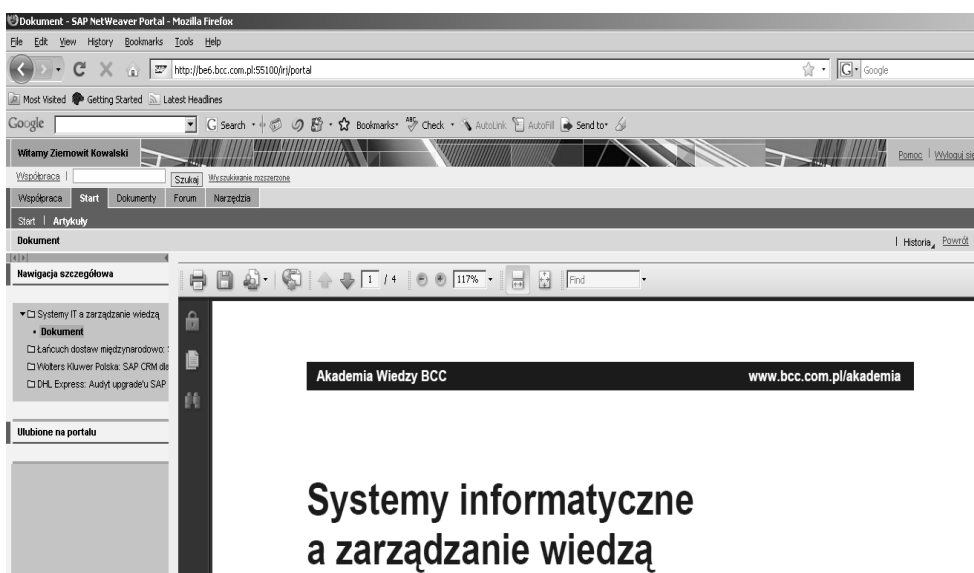
Następną warstwę stanowi warstwa Zarządzania Wiedzą. W jej ramach odbywa się zarządzanie zawartością oraz wyszukiwanie i klasyfikacja danych. Najwyższą warstwą jest warstwa współpracy. Warstwa zapewnia dostęp do danych oraz szereg funkcjonalności związanych z współpracą. Możliwość komunikacji synchronicznej i asynchronicznej w ramach systemu. Tworzenie grup dyskusyjnych, pokoi współpracy, publikacji materiałów, zamieszczanie ocen i informacji zwrotnych, a także listę zadań do wykonania przez pracownika. SAP NetWeaver Portal oferuje również integracje z innymi funkcjonalnościami systemu SAP jak na przykład z systemem SAP CRM czy SAP BI.



Rys. 3. Architektura modułu zarządzania wiedzą[18]

Każda strona portalu posiada taki sam układ. Analizując układ od góry, pierwsza warstwa po lewej stronie zawiera imię i nazwisko aktualnie zalogowanego użytkownika. Natomiast po prawej stronie umieszczony jest odnośnik umożliwiający skorzystanie z pomocy („Pomoc”) oraz zakończenie pracy z systemem przez wylogowanie się („Wyloguj się”). Następna warstwa umożliwia wyszukanie elementów na portalu. Kolejna warstwa stanowi menu. Menu składa się z dwóch poziomów. Elementy niżej położone w strukturze nawigacji umieszczone są po lewej stronie w oknie „Nawigacja szczegółowa”. Również po

lewej stronie poniżej okna „Nawigacja szczegółowa” znajduje się okno „Ulubione na portalu” w którym można umieścić odnośniki do wybranych elementów portalu. W największym oknie w centralnej części strony wyświetlana jest aktualnie wybrana zawartość portalu.



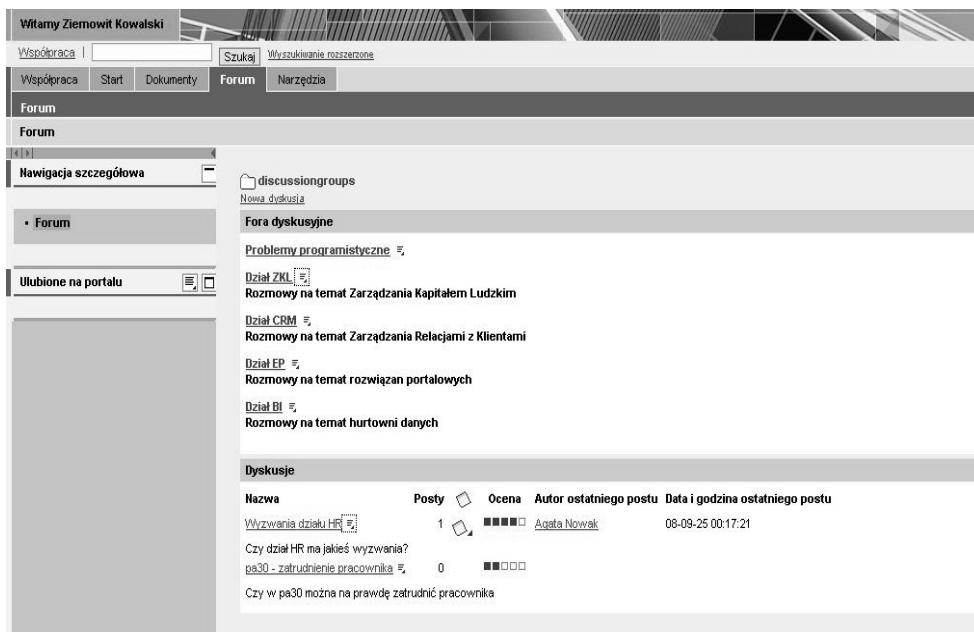
Rys. 4. Układ portalu

Zakładka „Start” umożliwia dodawanie i przeglądanie krótkich wiadomości. Dodatkowo można tutaj dodawać i wypełniać ankiety. W opcji „Artykuły” mamy zrealizowaną wirtualną gazetę. Artykuły są w plikach formatu PDF wyświetlanych bezpośrednio na stronie. W zakładce „Dokumenty” wyświetlane są foldery i pliki zgromadzone w repozytorium systemu. Można tutaj oceniać materiały oraz zamieszczać informację zwrotną. Można dodawać nowe foldery i pliki. Dzięki zastosowaniu protokołu HTTPS serwer WebDAV umożliwia dostęp do zawartości portalu z dowolnego komputera klienckiego.

W zakładce „Forum” znajduje się forum dyskusyjne na którym użytkownicy portalu mogą wymieniać się doświadczeniem, pomysłami i wspólnie rozwiązywać problemy. Zakładka „Narzędzia” ma charakter informacyjny gdzie użytkownik otrzymuje zbiorczą informację na temat dokumentów które zmieścił i informacji zwrotnych które otrzymał. Zakładka „Współpraca” umożliwia współdziałanie w ramach zespołów realizujących dany projekt.

Opcja „Fora” tworzy wirtualne pokoje dla danych zespołów projektowych czy podgrup pracujących nad określonym zagadnieniem. Opcja „Moje zadania” pozwala na tworzenie i przypisywanie zadań do listy zadań danego pracownika. Zadania otrzymują priorytety a pracownik odpowiedzialnych za ich realizację określa ich procentowy stan zaawansowania. Opcja „Moje sesje” umożliwia zarządzanie spotkaniami pomiędzy pracownikami. Tworząc spotkanie - nową sesję należy podać jej tytuł, opisać czego spotkanie ma dotyczyć, określić datę i godzinę początku i końca spotkania, wybrać pracowników, którzy mają w spotkaniu uczestniczyć. Istnieje możliwość załączenia

dotychczasowych dokumentów w postaci pliku. Tworząc spotkanie użytkownik może sprawdzić w kalendarzu grupowym, czy wybrany pracownik w podanym czasie nie ma zaplanowanego już innego spotkania lub innej aktywności.



Rys. 5. Zakładka „Forum”

5. Wnioski

Polskie przedsiębiorstwa zdecydowały się już na wdrożenia modułów wspomagających „twarde” funkcjonalności. Zrozumiały również jak ważne jest inwestowanie w swoich pracowników, na skutek czego w największym stopniu zaczynają wdrażać moduły wspomagających rozwój pracowników oraz zarządzanie szkoleniami. Coraz większą popularnością cieszy się moduł elektronicznej rekrutacji, co oznacza, że pracodawcy chcą przyciągnąć najzdolniejszych i najlepszych pracowników do swojej organizacji. Aktualnie przedsiębiorstwa zaczynają zmagać się z problemem zarządzania zgromadzonej w przedsiębiorstwie wiedzy, aby pracownicy mogli z niej sprawnie korzystać i aby móc ją zatrzymać pomimo odejścia posiadających ją pracowników. Dlatego poszukują najlepszego rozwiązania i najlepszego systemu informatycznego, który pomoże zmierzyć się z tym problemem.

System SAP może wspomagać większość procesów w przedsiębiorstwie, w związku z tym możliwa jest integracja modułu zarządzania wiedzą z innymi modułami systemu. Dzięki temu otrzymujemy jeden spójny system, z którego możemy mieć dostęp do każdego obszaru funkcjonowania przedsiębiorstwa. Sam moduł zarządzania wiedzą może być w dowolny sposób zaprojektowany i skonfigurowany na potrzeby danego przedsiębiorstwa. Istnieje również możliwość dowolnej rozbudowy systemu zgodnie z oczekiwaniami organizacji. Moduł ten jest rozwiązaniem kompleksowym, a przy tym bardzo elastycznym. W znacznym stopniu ułatwia gromadzenie, zarządzanie, wyszukiwanie informacji, ułatwia komunikację i współpracę pomiędzy pracownikami.

Literatura

1. Aniszewska G. , Kultura organizacyjna w zarządzaniu, PWE, Warszawa, 2007
2. Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna, Kraków, 2007
3. Staniewski M. W., Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, VIZA, Warszawa, 2008
4. EP100 (materiały szkoleniowe SAP) “Managing Enterprise Portal Content”
5. EP130 SAP Knowledge Management and Collaboration Development
6. EP200 (materiały szkoleniowe SAP) SAP Enterprise Portal System Administration
7. EP300 (materiały szkoleniowe SAP) Configuration of Knowledge Management and Collaboration
8. <http://www.computerworld.pl/artykuly/59000/SAP.kontroluje.prawie.40.polskiego.ry.nku.html>
9. <http://www.sap.com/poland/company/press/press.epx?pressID=10157>
10. Klaus R., Żyliński B.: „Automatyczne pozyskiwanie wiedzy konsultantów z pakietów systemu SAP R/3”, Komputerowo Zintegrowane Zarządzanie R. Knosala (pod red.), Oficyna Wydawnicza PTZP, Opole 2011, ISBN 978-83-930399-0-6, tom I, str. 496-508
11. Klaus R., Dyks M.: Rozwiązania e-edukacji w zarządzaniu kapitałem ludzkim, Komputerowo Zintegrowane Zarządzanie R. Knosala (pod red.), Oficyna Wydawnicza PTZP, Opole 2010, ISBN 978-83-923797-9-9, tom I, str. 671-675
12. Knowledge Management in Poland 2004, Research Report, KPMG
13. Potrzeby firm i kierunki rozwoju w zakresie SAP HCM – raport z badań BCC, Poznań, 2007
14. The Technology Behind Talent Management, Towers Perrin, 2007

Dr inż. Rafał Klaus
Instytut Informatyki, Politechnika Poznańska
60-965 Poznań ul. Piotrowo 2
e-mail: rafal.klaus@cs.put.poznan.pl

Mgr inż. Agata Nowak
Business Consulting Center sp. z o.o.
62-002 Poznań- Złotniki, ul. Krzemowa 1
www.bcc.com.pl