

EQUAL » KORZYSTAJ Z DOŚWIADCZENIA INNYCH

Jak się nauczyć zarządzania wiedzą

■ Adam Kowalik

zespół zarządzania wiedzą w Ernst & Young Business Advisory



Adam Kowalik

Wiedza to dla nas kapitał, który twórczo i efektywnie wykorzystujemy do wzmocnienia przewagi konkurencyjnej.

Kładziemy zatem duży nacisk na zarządzanie wiedzą (knowledge management, KM), zwłaszcza że naszym klientom oferujemy właśnie wiedzę podbudowaną bogatym doświadczeniem praktycznym, zarówno z rynku polskiego, jak i innych krajów, w których działa Ernst & Young. Klienci otrzymują od nas rekomendacje i rozwiązania dostosowane do ich specyficznych wyzwań biznesowych i bazujące na najlepszej w danym przypadku miksturze wiedzy, czyli połączeniu wiedzy konsultantów, metodyk i zasobów z 5 tys. baz wiedzy na całym świecie. Innymi słowami, specyfika naszych usług konsultingowych – polegająca na tym, że są one bogate w wiedzę – wymaga od nas profesjonalnego podejścia do KM. Dlatego w ramach Ernst & Young Business Advisory od około dwóch lat funkcjonuje kilkuciosobowy zespół KM, którego misją jest rozwijanie, gromadzenie i udostępnianie właściwej do działania wiedzy we właściwym czasie i miejscu dla właściwych osób. Zespół ten oferuje naszym merytorycznym zespołom projektowym wsparcie polegające na zapewnieniu oczekiwanej wiedzy oraz monitoruje nasze otoczenie (przetargi, prasa, wybrane firmy itp.), gromadzi i porządkuje doświadczenia projektowe, współpracuje z podobnymi zespołami w ramach Ernst & Young w innych krajach i wyszukuje na

zlecenie różnego rodzaju wiedzę.

Zastosowaliśmy własne podejście do KM, dostosowane do naszych potrzeb. Uznaliśmy, że zastosowanie gotowego modelu mogłoby okazać się nietrafione. Takie samo podejście polecilibyśmy każdej firmie, która myśli o wdrożeniu KM. W naszym podejściu wyróżniamy kilka obszarów, na których koncentrują się nasze wysiłki. Są to: wiedza ludzi, wiedza skodyfikowana, doświadczenie projektowe, otoczenie. Przyjęliśmy też formułę usługową do realizacji prac polegającą na tym, iż w ramach każdego z wymienionych obszarów zespół KM oferuje konkretne usługi, np. usługę dedykowanego researchu to jedna z usług w obszarze zarządzania zasobami wiedzy skodyfikowanej. Obecnie wachlarz usług KM liczy blisko 30 pozycji. Zintegrowaliśmy także procesy KM z naszymi wewnętrznymi procesami – przykładem jest monitoring zakupów obiektów wiedzy dokonywany przez pracowników.

Nasza kultura organizacyjna cechuje się dużą otwartością oraz swego rodzaju brakiem formalnych granic we wzajemnej współpracy konsultantów z różnych działów czy szczebli struktury organizacyjnej. Mimo to staramy się ciągle przypominać naszym konsultantom wagę dzielenia się wiedzą, np. ostatnio przeprowadziliśmy konkurs Top Knowledge Sharers, w ra-

mach którego pracownicy sami nominowali do wyróżnienia osoby, które chętnie dzielą się wiedzą z innymi.

Korzyści z zarządzania wiedzą są trudno mierzalne. Dlatego też budowanie funkcji KM w firmie jest przejawem świadomości biznesowej kadry zarządzającej – trudno tutaj bowiem o wykazanie korzyści o charakterze finansowym. My podszliśmy do tego nieco odmiennie. Z uwagi na to, że stosujemy podejście usługowe, badamy poziom zadowolenia odbiorców (tj. zespołów merytorycznych realizujących projekty dla naszych klientów) z usług im oferowanych przez zespół KM. Odbywa się to zarówno na zasadach ad hoc, czyli bieżących ocen zleceń zrealizowanych przez zespół KM, jak również bardziej kompleksowo, za pomocą cyklicznych ankiet mierzących satysfakcję z wewnętrznymi usługami KM.

■ Jacek Sysak

learning and development advisor, HR advisor functions, koncern paliwowy BP

Zarządzanie wiedzą w BP to jeden z kluczowych procesów kształtujących kulturę organizacyjną.

Odbywa się na kilku poziomach. Wspiera procesy adaptacji i szkolenia nowych pracowników, podnosi kwalifikacje osób już od jakiegoś czasu będących w organizacji oraz sprzyja dzieleniu się najlepszymi praktykami wśród zatrudnionych. Pozwala to udoskonalać procesy operacyjne zarówno wśród pracowników biurowych, jak i na stacjach. Nieodłącznym narzędziem wspierającym zarządzanie wiedzą jest szeroko rozprowadzone środowisko intranetowe.

Nowo zatrudniony pracownik otrzymuje kompleksowe informacje o firmie BP, obowiązujących procedurach, strukturze organizacyjnej, które pozwalają mu na szybszą adaptację podczas pierwszych, najtrudniejszych dni w firmie. Dla nowych osób wdrożony jest program First Six Months, który aktywnie angażuje zarówno osobę z działu personalnego, jak i bezpośrednio przełożonego w proces adaptacji nowo przyjętego pracownika. W ciągu wspomnianych 6 miesięcy osoba może sukcesywnie zapoznać się z istniejącymi w firmie procesami i narzędziami, które służyć będą jej w kolejnych miesiącach pracy. Program adaptacyjny prowadzony jest gradacyjnie, rozkładają proporcjonalnie wiedzę do przyswojenia i jednocześnie wykorzystuje informacje przedstawione wcześniej.

Dla lepszego rozumienia



Jacek Sysak

zmian w istniejących w BP procesach system przekazywania wiedzy polega na przesyłaniu informacji od najwyższego szczebla zarządzania coraz niżej. To pozwala lepiej zrozumieć zachodzące zjawiska biznesowe i odnieść je bezpośrednio do swojego obszaru działania.

Dzielimy się swoją wiedzą i doświadczeniami nie tylko na polu lokalnym, ale również europejskim czy nawet ogólnoswiatowym. Pracownicy mają szansę cyklicznie wymieniać opinie ze swoimi

kolegami pracującymi w różnych krajach, na takich samych stanowiskach. Globalna strona intranetowa i istniejące społeczności (networking) wspierają procesy przekazywania wiedzy i sprzyjają wsparciu i rozwojowi pracowników BP.

Na uwagę zasługują liczne programy szkoleniowe zbudowane specjalnie dla BP i oparte na rzeczywistych potrzebach biznesowych, ale również wynikające z indywidualnego planu rozwoju pracownika. Programy zazwyczaj składają się z kilku modułów szkoleniowych, na kształt wewnętrznych akademii (w formie klasycznego szkolenia oraz e-learningu), tj. BP Financial University, Sales & Marketing Academy czy Digital Academy dla pracowników działów IT, lub zaawansowane cykle szkoleniowe dla menedżerów – Managing Essentials.

Mając na względzie zadowolenie naszych klientów i jednocześnie świadomość posiadania odpowiedzialnej, profesjonalnej i kompetentnej obsługi klienta, w kompleksowych programach szkoleniowych uczestniczą również pracownicy stacji benzynowych BP. Nowi pracownicy od pierwszego dnia dostają się pod opiekę starszego sprzedawcy, który wprowadza w zakres obowiązków. Jednocześnie uruchomiony zostaje proces intensywnych szkoleń organizowany przez wewnętrznych trenerów. Szkolenia obejmują

zagadnienia: obsługi klienta, obsługi kart, dostawę paliwa czy szkolenia walutowe. Każdy z uczestników otrzymuje szczegółowe materiały szkoleniowe wraz z wszelkimi procedurami, harmonogramami zadań. Tutaj również możemy liczyć na międzynarodowe

Dziennik

Śr. nakład 150000 egz.

Zasięg ogólnopolski





Iwona Siwkowska

wsparcie i dzielenie się doświadczeniami naszych kolegów z oddziałów z zagranicy. Wdrożony kilka lat temu przez trenerów z USA program pozwala w optymalnym czasie nauczyć nowych pracowników wszelkich procesów i zadań, aby w jak najkrótszym czasie klient został obsłużony z zachowaniem najwyższych standardów obsługi. Zarządzanie wiedzą w BP jest więc nieodłącznym narzędziem podczas wdrażania pracowników i doskonalenia ich umiejętności i kompetencji.

■ Iwona Siwkowska

uczestniczka projektu „Dojrzałość wykorzystuje wiedzę”

Przez wiele lat obserwowałam ludzi, zwłaszcza zwalnianych podczas restrukturyzacji firmy, i wiedziałam, że mają duże doświadczenie zawodowe, ale małe szanse dostosowania się do nowej sytuacji na rynku pracy. Mają wiedzę, ale trzeba ją odnowić, poprzez nowe metody i techniki pracy.

Dowiedziałam się o projekcie EQUAL i programie Dojrzałość Wykorzystuje Wiedzę przeznaczonym dla pracowników przemysłu zbrojeniowego mających ponad 44 lata. To bezpłatne szkolenia z praktycznie wszystkich dziedzin, organizowane po godzinach pracy. Uznałam że to wielka szansa dla naszych pracowników i rozpropagowałam go

wśród załogi, której średnia wieku znacznie przekracza 45 lat. Sama dałam przykład, zapisując się do projektu.

Zdecydowałam się na najważniejsze dla mnie szkolenia okołobiznesowe, związane z prowadzeniem własnej firmy. To praktyczne spotkanie z biznesem, wie-dza jak zakładać firmę, płacić składki i podatki. Choć było jak zawsze za mało czasu na dyskusję i nikt nie dał gotowej recepty na sukces, to osoba prowadząca zajęcia miała praktyczną wiedzę, która znacznie pomogła mi przygotować własny biznesplan i podjąć decyzję o założeniu firmy. Szkolenie rozjaśniło mi wiele wątpliwości i w efekcie, znając przepisy, zdecydowałam się, że najkorzystniejszym dla mnie wyjściem jest założenie firmy.

Kolejne szkolenie, w którym uczestniczyłam, dotyczyło informatyki zaawansowanej (użytkowej). Nauczyłam się swobodnie poruszać po internecie, wyszukiwarkach, wchodzić na Gadu-gadu, umiem założyć stronę internetową czy adres mailowy.

Ostatnie szkolenie przeznaczone wyłącznie dla kobiet dotyczyło zarządzania własną karierą. Takie szkolenia są bardzo przydatne dla kobiet, którym brak pewności siebie, nieśmiały i zastraszone przez przełożonych, onieśmielonych koniecznością wypowiedziania się na spotkaniu z szefem czy przy większym audytorium. Praktycznie ćwiczyliśmy, jak prowadzić negocjacje, poznawałyśmy sztukę robienia wrażenia. Były diagnoza potencjału, czyli ocena własnej wartości, i wyznaczanie celów zawodowych. Nabralam pewności siebie. Zmieniłam pracę. Z wdzięcznością do szkoleń.

Dziennik

Śr. nakład 150000 egz.

Zasięg ogólnopolski

