



Agata Pietroń-Pyszczek

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Inżynieryjno-Ekonomiczny
Katedra Pracy i Stosunków Przemysłowych
agata.pietron-pyszczek@ue.wroc.pl

Natalia Selinger

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Inżynieryjno-Ekonomiczny
Katedra Pracy i Stosunków Przemysłowych
natalia.selinger@wp.pl

PRAKTYKI GROMADZENIA ORAZ DZIELENIA SIĘ WIEDZĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE BRANŻY KREATYWNEJ

Streszczenie: W artykule opisano wybrane procedury i narzędzia przeznaczone do gromadzenia i dzielenia się wiedzą, stosowane przez producenta oprogramowania multimedialnego, wskazując przy tym na zasadnicze przesłanki ich wprowadzania. Będąca obiektem badań firma – uznawana za lidera branży – zatrudnia wysokiej klasy specjalistów, m.in. programistów, architektów oprogramowania, projektantów produktów, których postrzega jako tzw. pracowników wiedzy. Na podstawie obserwacji bezpośredniej, przeglądu dokumentacji organizacyjnej oraz wywiadów z pracownikami wykonawczymi i ze specjalistami pionu zarządzania zasobami ludzkimi, dokonano analizy oraz oceny wprowadzonych rozwiązań z punktu widzenia ich dopasowania do okoliczności działania badanej organizacji oraz specyfiki procesów pracy.

Słowa kluczowe: zarządzanie wiedzą, dyfuzja wiedzy, rozwój kompetencji, kreatywność, innowacyjność.

Wprowadzenie

Najczęściej przytaczaną definicją sektora kreatywnego jest ujęcie zaprezentowane pod koniec lat 90. ubiegłego wieku przez brytyjski Departament Kultury, Mediów i Sportu (DCMS), który zapoczątkował mapowanie aktywności w ramach tegoż sektora. Według tego podmiotu sektor kreatywny tworzą „przemysły, które bazując na indywidualnej kreatywności, umiejętnościach i talencie, posiadają potencjał do generowania miejsc pracy oraz dobrobytu poprzez wytwarzanie i eksploatację wartości intelektualnej” [DCMS, 2009, s. 4]. Przyjmując taki punkt widzenia, należy uznać, iż zasadniczym produktem finalnym sektora kreatywnego jest własność intelektualna, a najważniejszym czynnikiem

produkcji ludzie, wraz z ich wiedzą, doświadczeniem, umiejętnościami i predyspozycjami. Rozwijanie wiedzy posiadanej przez jednostki, zespoły i organizacje następuje głównie poprzez rozmaite procesy uczenia się i w dużej mierze zależy od człowieka [Jashapara, 2006, s. 26; Miś, 2005, s. 43-56]. Z punktu widzenia zwiększania sprawności organizacji z sektora kreatywnego, podstawowym problemem staje się nie tylko pozyskiwanie wiedzy, ale jej sprawne upowszechnianie wśród podmiotów organizacyjnych.

Celem artykułu jest identyfikacja – w aspekcie organizacyjnym, instrumentalnym i behawioralnym – rozwiązań dotyczących gromadzenia wiedzy i dzielenia się nią, stosowanych przez podmiot gospodarczy, reprezentujący sektor kreatywny. Starano się przy tym ocenić zasadność stosowanych praktyk, nawiązując zarówno do przesłanek ich wprowadzenia, jak i ich adekwatności względem przedmiotu działalności badanego przedsiębiorstwa, w tym specyfiki procesów pracy.

Opierając się na metodzie (procedurze) studium przypadku (*case study*) [Czakon, 2015, s. 189-210; Silverman, 2009, s. 168], zastosowano następujące techniki pozyskiwania danych empirycznych: przegląd dokumentacji organizacyjnej przedsiębiorstwa, obserwację jawną (uczestniczącą i bierną), swobodny wywiad diagnostyczny (nieustrukturalizowany) [Chęłpa, 2010, s. 488-492] z pracownikami pionu HR oraz specjalistami dziedzinowymi. Badania prowadzono od stycznia do lipca 2015 r.

1. Warunki funkcjonowania badanego przedsiębiorstwa

1.1. Charakterystyka przedsiębiorstwa na tle specyfiki sektora kreatywnego

Wyodrębnienie sektora kreatywnego wiązało się z nowym spojrzeniem na obszar kultury i sztuki w latach 90. XX w. Międzysektorowy Zespół ds. Przemysłów Kreatywnych (*Creative Industries Taskforce*) powołany z inicjatywy władz Wielkiej Brytanii miał za zadanie pogłębienie wiedzy na temat nowo wyodrębnionej gałęzi rynku [www 1]. Oprócz – przywołanego już we wstępie do niniejszego opracowania – zdefiniowania pojęcia „sektor kreatywny” Brytyjczycy wskazali strukturę branżową tego sektora, która obejmuje: reklamę, architekturę, rynek sztuki i antyków, rzemiosło artystyczne, wzornictwo (design), projektowanie mody, film i video, gry video, muzykę, sztuki performatywne, działalność wydawniczą, oprogramowanie, radio, a także telewizję. Gdyby próbować wytypować cechy charakterystyczne oraz wspólne dla przywołanych branż, to należałoby wskazać na wykorzystywanie kreatywności indywidualnej i zespołowej oraz

dużą wrażliwość wobec ulotnych i zmiennych upodobań, preferencji czy nastrojów klientów, której towarzyszy baczna obserwacja, a także szybka reakcja na zaskakujące i nietypowe działania konkurencji [Morawski, 2015, s. 62].

Badane przedsiębiorstwo jest producentem najwyższej klasy oprogramowania z zakresu elektronicznej rozrywki, które jest dostępne w wersjach pudełkowych, jak i możliwe do nabycia w sklepach internetowych. Produkty firmy są obecne na rynku globalnym, do którego dostęp firma pozyskiwała przez 25 lat swojej działalności. Na dzień dzisiejszy jej produkty sprzedają się w milionach egzemplarzy na całym świecie, co daje firmie status lidera w branży. Firma funkcjonuje w formie spółki z ograniczoną działalnością ze 100% udziałem kapitału polskiego.

W badanej organizacji zatrudnionych jest ponad 300 pracowników w pięciu oddziałach (trzy zlokalizowane w Polsce, dwa za granicą). Są to wysokiej klasy specjaliści, np. programiści, architekci oprogramowania, projektanci – tzw. pracownicy wiedzy. Znalezienie ich na rynku pracy za granicą i w Polsce jest trudne, gdyż jak dotąd w Polsce nie istniały szkoły kształcące kierunkowo na potrzeby branży. Firma w związku z tym zaangażowała się w kształcenie młodych ludzi oraz szeroko pojęty rynek pracy poprzez dzielenie się wiedzą, np. w postaci udostępnionego darmowego kursu pokazującego, jak tworzyć elementy systemu potrzebne do wyprodukowania oprogramowania. Jednocześnie w firmie sięga się po pracowników z zagranicy, gdzie rynek jest dojrzały, jednak ci nie zawsze są zainteresowani relokacją do Polski.

Dla istnienia firmy oraz jej rozwoju istotnym jest, by wiedza, którą posiadają pracownicy, została gromadzona i rozprzestrzeniana wewnątrz. To ważne, gdyż wybitnej klasy specjaliści – często będący jedynymi w firmie, ale też należący do wąskiego grona kilkorga specjalistów w Polsce – są kuszeni sporą ilością ofert z firm konkurencyjnych, a wraz z ich odejściem istnieje bardzo duże ryzyko wypływu wiedzy z organizacji.

W związku z silną potrzebą „utrzymania” wiedzy oraz dzielenia się nią wewnątrz firmy, postanowiła ona stworzyć procedury i narzędzia, odpowiadające na istniejące zapotrzebowanie.

1.2. Pracownicy wiedzy jako trzon zatrudnienia

Najważniejszym kapitałem omawianej firmy są jej pracownicy. To oni – dzięki swojej unikalnej wiedzy, a także niebywale kreatywności czy umiejętnościom wytworzenia wartości dla przedsiębiorstwa za pomocą komputera i specjalistycznego oprogramowania – stanowią klucz do sukcesu. To pracownicy wiedzy [Davenport, 2007; Morawski, 2009, s. 40], którzy są wynagradzani za myślenie.

Ich niecodzienne pomysły, odwaga i determinacja w realizacji zamierzonych celów oraz wysoki poziom jakościowy dostarczanych elementów, pozwoliły na osiągnięcie przez tę organizację pozycji lidera w branży. Zatem, z jednej strony polityka personalna firmy jest zorientowana na poszukiwanie nowych talentów na rynku krajowym czy zagranicznym, gdyż one stanowią tzw. świeżą krew dostarczającą nowe, nowatorskie spojrzenie na produkty firmy, a z drugiej – wprowadziła szereg rozwiązań nastawionych na retencję pracowników, ale też unikanie niekontrolowanego wypływu wiedzy z organizacji.

Trzon (rdzeń) pracowników stanowią projektanci, programiści (w tym też architekci oprogramowania) oraz zawody tzw. artystyczne, charakterystyczne dla omawianej branży (m.in. specjaliści w zakresie grafiki 3D czy efektów specjalnych). Kluczową ich umiejętnością jest zrobienie „czegoś z niczego”.

Projektant wymyśla produkt, w tym jego walory, znaki szczególne, powiązania pomiędzy elementami czy sposób wykorzystania i odbioru przez klienta. Jego wizjonerska praca wymaga przede wszystkim kreatywności, umiejętności łączenia faktów oraz niebywalej otwartości na nowe rozwiązania, które nie są uzależnione od czasu ani miejsca pracy. W związku z tym, projektanci mogą wykonywać pracę w dogodnych dla siebie warunkach, o ile etap projektu nie wymaga ich fizycznej obecności i pracy w zespole.

Praca programisty wymaga pewnego sposobu myślenia o problemach, otwartości, a także chęci uczenia się nowych rzeczy [Jemielniak, 2008, s. 153]. Jego zadaniem jest zaprojektowanie architektury systemu oraz jego implementacja przy wykorzystaniu wybranego języka oprogramowania. Co istotne, znajomość autorskiej technologii stworzonej przez programistów omawianej organizacji, powoduje, iż wiedza tej grupy pracowników jest unikatowa i nie do skopiowania gdzie indziej. Doświadczeni specjaliści, pracujący w firmie więcej niż pięć lat, stanowią grupę jej kluczowych pracowników, gdyż znają historię realizacji wcześniejszych projektów, ich specyfikę oraz mogące się wydarzyć problemy. Organizacja, aby zatrzymać tę istotną dla przyszłych projektów wiedzę, zachęca pracowników do tworzenia dokumentacji, tzw. *best practices* czy opisywania *case study*, dzięki czemu zostaje ona zachowana w przyswajalnej formie.

Charakterystyczna dla omawianej branży jest praca zespołowa. Projekty są zorganizowane w taki sposób, że skupiają specjalistów z różnych dziedzin. Tym samym w jednym zespole pracują, np. inżynierowie oprogramowania oraz artyści. Ci ostatni dzięki swej wyobraźni, zdolnościom plastycznym, ale też nastawieniu na technologię i jej ograniczenia, dostarczają najbardziej widoczną dla klientów część produktów. Swoją pracą wpływają na doznania estetyczne odbiorcy oraz kształtują emocjonalny wydzźwięk produktów. Posiadana przez nich

wiedza – np. na temat sposobów wysokojakościowego projektowania czy też odwzorowania świata, doboru i kompozycji kolorów dla stworzenia oczekiwanego klimatu, ale również wykorzystania funkcji specjalistycznego oprogramowania – stanowi dla organizacji bardzo istotną wartość. Jest ona kodyfikowana w postaci tzw. *guidów*, *tutoriali* czy też opisów tworzenia określonego elementu (tzw. *making of...*).

Kadra kierownicza badanej firmy uznała, że zatrudnieni tu wysokiej klasy profesjonaliści powinni być zachęceni do włączania się w proces zarządzania wiedzą. W związku z tym wdrożono kilka rozwiązań, które z założenia miały ten proces usprawnić oraz uatrakcyjnić.

2. Rozwiązania w zakresie zarządzania wiedzą w organizacji

2.1. Zadania specjalisty ds. rozwoju pracowników i zarządzania wiedzą

W następstwie decyzji o konieczności uporządkowania sfery gromadzenia wiedzy organizacyjnej oraz dzielenia się nią, powołano stanowisko specjalisty ds. rozwoju pracowników i zarządzania wiedzą. Pracownicy pionu HR ustalili następujący zakres obowiązków na tym stanowisku:

- zaprojektowanie i wdrożenie systemu zarządzania wiedzą w firmie, w tym procedur pozyskiwania, gromadzenia oraz dzielenia się wiedzą (transfer wiedzy pomiędzy pracownikami, oddziałami firmy);
- realizacja projektów mających na celu rozwój pracowników – poszukiwanie i wdrażanie różnych metod rozwoju, tj. szkoleń, seminariów, sesji coachingowych, tworzenia bazy dobrych praktyk itp.;
- zarządzanie procesem szkoleń, w tym analiza potrzeb szkoleniowych, ich przygotowanie (merytoryczne oraz organizacyjne), samodzielne prowadzenie szkoleń wewnętrznych (m.in. z zakresu umiejętności interpersonalnych), ewaluacja szkoleń;
- organizowanie i/lub prowadzenie wewnętrznych seminariów i prezentacji mających na celu przedstawianie aktualnej branżowej wiedzy, dobrych praktyk, procedur itp.;
- zarządzanie treścią wewnętrznej Bazy Wiedzy.

Wymagania, jakie stawiano kandydatom do pracy na tym stanowisku to:

- minimum dwuletnie doświadczenie w pracy na podobnym stanowisku, w szczególności w obszarze dotyczącym rozwoju pracowników (mile widziane w firmie z sektora IT);

- wrodzona ciekawość oraz chęć rozwoju, otwartość na poznawanie nowych obszarów wiedzy i stałego jej pogłębiania;
- żywe zainteresowanie tematami, tj. zarządzaniem wiedzą w organizacji, procesem szkoleniowym oraz umiejętność przekucia go na konkretne działania;
- znajomość języka angielskiego w stopniu umożliwiającym rozumienie i tłumaczenie treści materiałów szkoleniowych, artykułów, książek, dokumentacji technicznej;
- kreatywność oraz nastawienie na osiąganie efektów i szukanie nowych rozwiązań;
- komunikatywność;
- znajomość nowych technologii i sformułowań technicznych.

W procesie rekrutacji wzięło udział kilkadziesiąt osób, o bardzo różnych doświadczeniach. Pojawiło się sporo aplikacji od kandydatów zajmujących się na co dzień projektowaniem oraz prowadzeniem szkoleń. Jednak tylko kilkoro z nich ujawniło swoje zainteresowanie tematem zarządzania wiedzą w organizacji. Na wymienione stanowisko przyjęto osobę, która wykazywała się dużą znajomością zagadnień związanych z zarządzaniem wiedzą oraz wrodzoną ciekawością i otwartością na poznawanie nowych obszarów wiedzy. Pierwszym projektem zleconym do realizacji nowemu pracownikowi było zaprojektowanie Bazy Wiedzy na potrzeby organizacji.

2.2. Wewnętrzna Baza Wiedzy

Dla gromadzenia oraz wymiany wiedzy pomiędzy pracownikami – przede wszystkim tymi, którzy pracują w różnych lokalizacjach – zorganizowano wewnętrzną Bazę Wiedzy (*Knowledge Base*). Początkowo baza miała służyć umieszczeniu dokumentacji, procedur, wymianie doświadczeń (opisywaniu różnych przypadków – *case study*), gromadzeniu tzw. *best practices* oraz była platformą do prowadzenia szkoleń e-learningowych. Jednak narzędzie to, intensywnie wykorzystywane przez pracowników, szybko stało się wewnętrznym portalem społecznościowym, ukierunkowanym na czynny udział każdego pracownika w gromadzeniu i wymianie wiedzy, ale także na ocenę jej jakości. Było to możliwe ze względu na zaprojektowanie tego narzędzia jako *open source* (otwartego zasobu), tak aby każdy pracownik mógł na bieżąco „zasilać bazę”, m.in. poprzez dodawanie samodzielnie nowych artykułów, wprowadzanie ocen, system rekomendowania poszczególnych wpisów, rozszerzanie istniejących już wpisów (na podobieństwo Wikipedii). Z biegiem czasu powstał też system do zadawania przez pracowników pytań i odpowiadania (tzw. *Q&A*). Bieżąca ocena poszcze-

gólnych wpisów pozwala na zachowanie wysokiej jakości informacji i zachęca do gromadzenia tylko profesjonalnych, poprawnych merytorycznie wpisów.

Aby zachęcić pracowników do bieżącego korzystania z bazy, a przede wszystkim do tworzenia wpisów, zorganizowano konkursy z nagrodami na najlepsze wpisy oraz na największą ilość wpisów. Dotychczas konkurs zrealizowano raz, a nagrodą była książka wybrana przez laureata.

Projektowanie bazy powierzono specjalnie powołanemu zespołowi pracowników, natomiast jej zaprogramowanie i implementację zlecono firmie zewnętrznej. Proces wdrożenia trwał kilka miesięcy. Baza wiedzy została zaprojektowana tak, by była łatwym, intuicyjnym narzędziem. Było to bardzo ważne z punktu widzenia oczekiwań jej użytkowników, gdyż oni sami tworzą i na co dzień wykorzystują narzędzia IT, których walorami są prostota i ergonomia. Zadbano również o wygląd graficzny bazy, zapraszając do jego tworzenia tych pracowników firmy, dla których estetyka rozwiązań jest bardzo ważną kwestią.

Dla użytkowników systemu istotną cechą bazy była jej elastyczność oraz możliwość dopasowania do indywidualnych potrzeb. W związku z tym, już na etapie projektowania powstały wymagania odpowiadające tym oczekiwaniom. Przykładowo, każdy z pracowników może stworzyć swój własny profil, w którym może przedstawić siebie, swoje zainteresowania czy dodać avatara, tj. charakterystyczny dla siebie znak (grafikę) albo zdjęcie. Innym przykładem jest możliwość dodawania wybranych artykułów do sekcji „Ulubionych”, której zawartość jest widoczna tylko dla użytkownika, który użył tej funkcji.

Wybrane funkcje dla użytkownika przedstawiono poniżej:

- funkcja „Jak mnie widzą inni” (podgląd jak prezentuje się konto w tzw. widoku publicznym);
- „Reputacja” – nadawanie użytkownikom i publiczne wyświetlanie rankingu użytkowników według przyjętej punktacji (np. „Początkujący”, „Ekspert”);
- zakładka „To Do” na koncie użytkownika, zawierająca np. listę artykułów do publikacji i ich statusy;
- zakładka „Notatki” – zbiór notatek „przyklejonych” do artykułów, które można w dowolnym momencie stworzyć, edytować, usunąć;
- opcja „Włącz”/„Wyłącz” newsletter – każdy pracownik sam wybiera odpowiadający mu wariant z poziomu swojego konta.

Aby baza wiedzy miała znamiona portalu społecznościowego, wprowadzono kilka sprzyjających temu funkcjonalności (np. „poleć znajomemu”, możliwość zadawania pytań, robienia w każdym momencie wpisów – artykułów na stronie głównej). Jednak najważniejsza z nich to uruchomienie forum dla użytkowników. Dzięki niemu każdy może zakładać wątki i dodawać odpowiedzi oraz aktywnie uczestniczyć w dyskusjach prowadzonych przez wszystkich pracowników.

W bazie przewidziano także automatyczne generowanie newslettera dedykowanego wybranym grupom pracowników (według terminu ustawionego przez administratora), co zapewnia im możliwości „bycia na bieżąco” w sprawach firmowych.

Wraz z rozwojem bazy wiedzy ujawniła się konieczność uporządkowania jej zawartości dziedzinowej, jak i motywowania użytkowników do korzystania z zasobów bazy i zaangażowania w jej rozwój. Odpowiedzią na tę potrzebę było stworzenie funkcji „Content Managera”, której głównym celem jest dbałość o zawartość merytoryczną bazy wiedzy w obszarze wybranej specjalizacji. Oznacza to, że do jego obowiązków należy m.in.:

- posiadanie orientacji w aktualnej zawartości bazy wiedzy ze swojej dziedziny;
- wyznaczanie trendów, tzn. wskazywanie, jaka wiedza jest i będzie potrzebna do realizacji celów;
- współpraca z menedżerem (bezpośrednim przełożonym) i pionem HR nad określeniem potrzeb swojego zespołu, wskazywanie jakie materiały są potrzebne zespołowi (z wewnętrznych lub zewnętrznych źródeł);
- promowanie kultury rozwojowej – angażowanie zespołu do dzielenia się wiedzą i wykorzystywania dostępnych zasobów;
- dbanie o przepływ wiedzy (np. dzielenie się doświadczeniami po zrealizowanym projekcie przez członków zespołu w postaci prezentacji i umieszczenia wniosków w bazie wiedzy);
- *benchmarking* (rozeznanie w tym, co robi konkurencja, co firma musi wiedzieć, by utrzymać status lidera).

Funkcja „Content managera” ma charakter rotacyjny, tzn. co kwartał jest przejmowana przez osobę deklarującą chęć jej pełnienia w danym zespole. Wywiązywanie się pracownika z przyjętej roli nie jest kontrolowane ani opłacane w formie wymiernej gratyfikacji. To celowy zabieg ze strony organizacji, ukierunkowany na wzmacnianie postaw bezinteresownego zaangażowania w sprawy firmowe. Jedyne „wynagrodzeniem” za pełnienie omawianej funkcji jest satysfakcja własna, rozpoznawalność, wdzięczność i uznanie kolegów oraz przełożonego.

2.3. „Edu Time” – grupowa forma wymiany wiedzy

W firmie przyjęto także grupowy sposób wymiany wiedzy. Pracownicy w swoich specjalizacjach (niezależnie od projektu czy lokacji) spotykają się razem (jeśli jest to inna lokalizacja za pomocą nowoczesnych technologii) i jedna osoba prowadzi wybrany „temat rozwojowy”, omówiony wcześniej pod względem zasadności i potrzeb z grupą. Jest na to specjalnie wydzielony czas, np. pion HR spotyka się w poniedziałki o godzinie 15:00. Podczas EduTime realizowane są

prezentacje, wywiązują się dyskusje, są formułowane wnioski, a materiały po spotkaniu powinny zasilać Bazę Wiedzy. Kolejne spotkanie prowadzi ktoś inny i tak na zmianę.

W ramach EduTime spotykają się profesjonaliści z danej dziedziny, ma to na celu rozwój w ramach ich specjalizacji oraz specjalizacji pokrewnych. Aby organizacja tej inicjatywy przebiegała sprawnie zostały wydzielone role prowadzącego oraz koordynatora. Dla skutecznego funkcjonowania EduTime niemniej istotne jest także to, by w spotkaniach brały udział osoby aktywne w dyskusjach oraz te, które mają „pozytywną energię do dzielenia się wiedzą”.

Idea grupowego uczenia się została zaimplementowana, m.in. dla wzmocnienia relacji w zespole, wyrównania poziomu wiedzy. Jednak najważniejszym celem było stworzenie takich warunków, w których pracownicy wzajemnie motywują się do uczenia się i dzielenia się wiedzą. Kolejnym bardzo ważnym celem tej inicjatywy jest konieczność bycia wszystkich pracowników „na bieżąco” z nowościami rynkowymi, konkurencją, dostępną literaturą. Tego typu kwestie stanowią element okresowej oceny pracowniczej, opartej na modelu kompetencyjnym, w której wiedza profesjonalna jest oceniana na równi z efektywnością.

Podsumowanie

Prezentowane w opracowaniu przedsiębiorstwo cieszy się opinią lidera w swojej branży, który odważnie rozszerza ekspansję zagraniczną, skutecznie monitorując oraz antycypując oczekiwania obecnej i potencjalnej klienteli. Przeprowadzone badania skłaniają do stwierdzenia, iż kierownictwo firmy ma jasną wizję działania, a przy tym rozumie, że sukces opiera się na ludziach. Biorąc pod uwagę niedostatki krajowego rynku edukacyjnego i jednocześnie ryzyko (a także realne próby) „podkupywania” pracowników przez konkurencję, należy podejmowane przez firmę działania, dotyczące organizacyjnego uczenia się, uznać za w pełni uzasadnione.

Organizacyjne i instrumentalne rozwiązania w zakresie zarządzania wiedzą zastosowane przez badaną firmę są wyraźnie skorelowane z przemyślaną i konsekwentną polityką personalną. Uwidacznia się w niej świadomość kierownictwa, co do znaczenia wiedzy (talentów, zdolności) pracowników tworzących trzon personelu przedsiębiorstwa, tzn. ludzi kluczowych dla kreowania innowacyjnej oferty produktowej. Produkcja oprogramowania z zakresu elektronicznej rozrywki wymaga zespołowej pracy projektantów, programistów oraz artystów. O celowym i świadomym gromadzeniu właśnie ich wiedzy świadczą – odpowiednio oprzyrządowane – praktyki dotyczące:

- opisywania najlepszych praktyk (przypadków), sprzyjających upowszechnianiu wśród załogi autorskiej technologii tworzonej przez programistów przedsiębiorstwa;
- rozpoznawania i systematyzowania wszystkich aspektów tworzenia estetycznych oraz emocjonalnych atrybutów produktów, które są dostrzegane i cenione przez klientów oraz kodyfikowania wiedzy ich autorów (artystów).

Oczywiście same narzędzia i procedury organizacyjne nie gwarantują powodzenia w zarządzaniu wiedzą. Potrzebne jest jeszcze – jak podkreślają specjaliści z tego obszaru [Jashapara, 2006, s. 27; Probst, Raub, Romhardt, 2004, s. 202] – odpowiednie „wycucie” aspektów kulturowych i umiejętność zarządzania zmianą. W tym względzie istotną rolę odegrali specjaliści z zakresu HR, którzy wskazywali priorytety oraz dobierali adekwatne narzędzia, a przede wszystkim skutecznie angażowali pracowników w projektowanie i doskonalenie konkretnych rozwiązań.

Mając na uwadze właśnie aspekt behawioralny podejmowanych tutaj prób zarządzania wiedzą, na uwagę zasługuje motywowanie poprzez zachęcanie do zwiększania wiedzy oraz promowanie gotowości ciągłego uczenia się. W badanym przypadku przyjęto, iż powinno się to odbywać poprzez uwzględnianie osiągnięć w zakresie uczenia się w okresowej ocenie pracowniczej, w której wiedza zatrudnionego jest ceniona na równi z jego efektywnością. Aktywność w tworzeniu i rozwijaniu zasobów firmowej bazy wiedzy motywowana jest przez nagrody, ale i – jak pokazały badania – sam fakt współuczestnictwa pracowników w kreowaniu i doskonaleniu funkcjonalności tegoż narzędzia. Można więc stwierdzić, że kierownictwo wykorzystuje motywacyjny walor partycypacji pracowniczej. W kwestii „wyrównywania” poziomu wiedzy personelu najbardziej skuteczne okazały się tradycyjne („face to face”) spotkania zespołów, stanowiące zorganizowaną w czasie i przestrzeni formę grupowej wymiany doświadczeń.

Praktyki stosowane w badanej organizacji są możliwe do wykorzystania także w podmiotach spoza branży kreatywnej. Przedsięwzięcie to będzie jednak trudne do zrealizowania bez wsparcia ze strony własnych służb personalnych lub powołania specjalnych podmiotów organizacyjnych, którym przydzielili się stosowne funkcje i zadania. Możliwe wydaje się także korzystanie z pomocy uczelni wyższych, których pracownicy poszukują możliwości współpracy ze sferą biznesu, realizując prace badawcze (projekty, granty) z zakresu zarządzania wiedzą.

Literatura

- Chęłpa S. (2010), *Metody badań problematyki kadrowej* [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, wyd. IV zm., Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Czakon W. (2015), *Zastosowanie studiów przypadku w badaniach nauk o zarządzaniu* [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, wyd. III rozsz., Wolters Kluwer, Warszawa.
- Davenport T.H. (2007), *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer, Kraków.
- DCMS (2009), *Investing in Creative Industries – The Guide for Local Authorities*, UK Government, Department of Culture, Media and Sport, London, http://www.theworkfoundation.com/downloadpublication/report/269_2204842.pdf (dostęp: 18.04.2016).
- Jashapara A. (2006), *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa.
- Jemielniak D. (2008), *Praca oparta na wiedzy. Praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa.
- Miś A. (2005), *Zarządzanie karierą w organizacji opartej na wiedzy: od kompetencji w karierze po kapitał karier*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 2.
- Morawski M. (2015), *Wybrane podejścia do zarządzania ludźmi w przemyśle kreatywnych* [w:] B. Mikuła (red.), *Współczesne tendencje w zrachowaniach organizacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Morawski M. (2009), *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa.
- Probst G., Raub S., Romhardt K. (2004), *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Silverman D. (2009), *Prowadzenie badań jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [www 1] https://pl.wikipedia.org/wiki/Sektor_kreatywny (dostęp: 18.04.2016).

PRACTICE OF THE COLLECTION AND SHARING OF KNOWLEDGE IN A CREATIVE INDUSTRY ENTERPRISE

Summary: The article describes certain procedures and tools for gathering and sharing knowledge, used by the manufacturer of multimedia software, indicating the essential reasons for their introduction. The company chosen as the object of research – recognized as a leader in the industry – employs highly qualified specialists, including programmers, software architects, product designers, who are perceived as so-called knowledge workers. Based on direct observation, review of organizational documentation and interviews with specialists in the division of human resources management, there has been an analysis and evaluation of solutions introduced from the point of view of their adaptation to the circumstances of the audited organization and of the specifics of their work processes.

Keywords: knowledge management, diffusion of knowledge, competence development, creativity, innovation.