

Bogusz Mikula

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

ZADANIA DZIAŁU HR Z ZAKRESU ZARZĄDZANIA WIEDZĄ

Streszczenie: Celem artykułu jest zaprezentowanie zmian w filozofii i zakresie działania działów zarządzania zasobami ludzkimi organizacji w związku z zarządzaniem wiedzą. Omówione zmiany objęły zagadnienia: 1) stosownego dla uwarunkowań gospodarki opartej na wiedzy ujęcia struktury ludzi pracujących dla organizacji, 2) wprowadzenia do praktyki działu HR koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim ze szczególnym uwzględnieniem problematyki pozyskiwania i sterowania zachowaniami pracowników wiedzy i talentów. Wskazano także główne inicjatywy realizowane przez dział HR w związku z zarządzaniem wiedzą organizacji oraz czynniki determinujące ich przebieg pod względem merytorycznym.

Słowa kluczowe: zarządzanie wiedzą, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie talentami i pracownikami wiedzy, zarządzanie kapitałem ludzkim.

1. Wprowadzenie do istoty zarządzania wiedzą

Zarządzanie wiedzą jest już przeszło dwudziestoletnią koncepcją, która zdobyła szerokie uznanie wśród kadr kierowniczych czołowych przedsiębiorstw światowych oraz w środowisku naukowym. Jednak jest koncepcją niejednołitą. W jej ramach występuje wiele zróżnicowanych podejść i poglądów zarówno w stosunku do wiedzy, jak i tego, jak nią zarządzać. Fakt ten można uznać jednakże za duży plus, gdyż jest to koncepcja, której praktyczne zastosowanie w organizacji jest dość dużym wyzwaniem intelektualnym dla kadr zarządzających, mogącym prowadzić do niezwykle innowacyjnych rozwiązań, a tym samym do wzrostu możliwości organizacji.

Istotę zarządzania wiedzą rozpatrywać można co najmniej z czterech punktów widzenia. W ujęciu funkcjonalnym jest to proces polegający na realizacji funkcji zarządzania skoncentrowanych na zasobach wiedzy i procesach, w których one uczestniczą, a także warunkach ich realizacji w sposób umożliwiający sprawne osiągnięcie celów organizacji. W ujęciu procesowym jest postępowaniem normującym i dyspozycyjnym mającym na celu stworzenie odpowiedniego środowiska, które umożliwi sprawną realizację zadań z zakresu zarządzania wiedzą. W ujęciu instrumentalnym oznacza dobór i wykorzystanie instrumentów (spośród społecznych, technicznych, organizacyjnych, ekonomicznych i prawnych) przyczyniających się do przebiegów

głównych procesów z udziałem wiedzy na wszystkich poziomach i obszarach organizacji. W sensie instytucjonalnym oznacza natomiast system stanowisk i zespołów pracowniczych realizujących funkcje z zakresu zarządzania wiedzą.

2. Cele zarządzania wiedzą

Jednym z najogólniejszych celów zastosowania zarządzania wiedzą w organizacji jest ułatwienie kadrze menedżerskiej uznania wiedzy za zasób i zainspirowanie jej do poszukiwania praktycznych zastosowań tych zasobów [Probst, Raub, Romhardt 2002, s. 40]. Patrząc na zarządzanie wiedzą bardziej analitycznie, można je uznać za [Skrzypek 2002, s. 683]:

- podstawowe narzędzie zarządzania przyszłością,
- szansę na radykalną reorientację w sposobach myślenia,
- narzędzie skutecznego i efektywnego doskonalenia jakości,
- zbiór doświadczeń i intuicji, które tworzą płaszczyznę do kreowania i wchłaniania nowych doświadczeń i informacji,
- szansę na ujawnienie istniejących obszarów niewiedzy.

Cele zarządzania wiedzą w ujęciu R. Maiera [2001, s. 131-132] to:

- uzyskanie przejrzystości wiedzy,
- wprowadzenie dokumentowania wiedzy,
- zmiana kultury organizacyjnej,
- ulepszenie komunikacji i kooperacji,
- przekształcanie wiedzy ukrytej w jawną (eksternalizacja),
- udoskonalenie procesów edukacyjnych, treningu i tworzenie sieci nowo zwerbowanych pracowników,
- udoskonalenie procesów rozwoju pracowników,
- ulepszenie zachowywania wiedzy (pamięci organizacji),
- udoskonalenie dostępu do istniejącej wiedzy,
- udoskonalenie dystrybucji wiedzy,
- poprawa zarządzania innowacjami,
- redukcja kosztów,
- sprzedaż wiedzy.

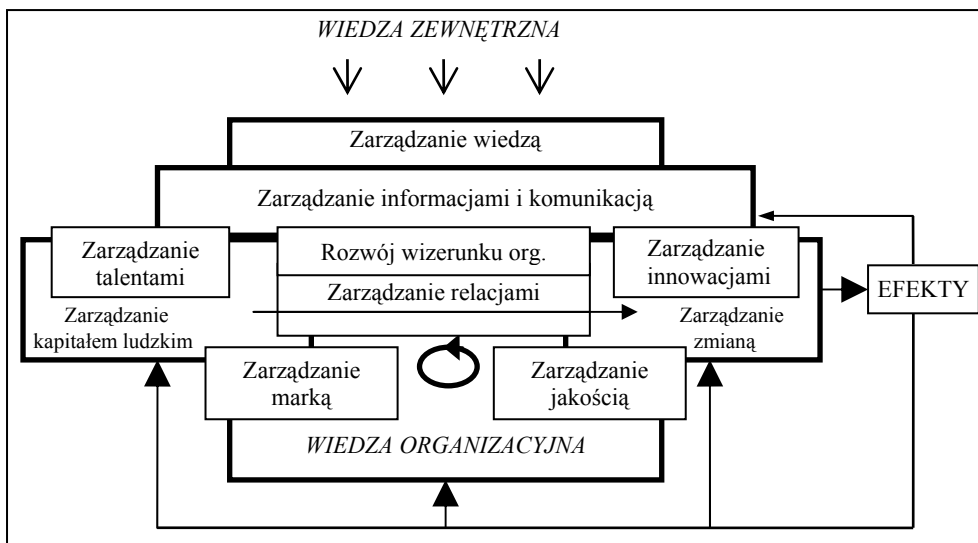
Wartościami stworzonymi przez wprowadzenie zarządzania wiedzą według Deloitte & Touche [Kowalczyk, Nogalski 2007] są:

- zwiększenie wewnętrznej skuteczności – popularyzacja w przedsiębiorstwie najlepszych praktyk, koncepcji i doświadczeń,
- zwiększenie lojalności – nawiązywanie i wzmocnienie trwałych więzi z klientami, pracownikami, udziałowcami i dostawcami,
- polepszenie szans na przyszły sukces – innowacje w zakresie produktów, skrócenie czasu realizacji i unowocześnienie oferty,
- tworzenie kultury opierającej się na paradygmacie wartości – kształtowanie postaw, umiejętności i doświadczeń sprzyjających poszerzeniu podstawowych kompetencji i generowaniu wartości,

- zwiększenie skuteczności decyzyjnej – podejmowanie trafnych decyzji dzięki odpowiednim informacjom dostarczonym odpowiednim osobom w odpowiednim czasie.

R. Maier [2001, s. 132] wśród celów biznesowych zarządzania wiedzą wyróżnił:

- redukcję kosztów,
- polepszenie produktywności,
- zwiększenie szybkości procesów innowacyjnych,
- rozwój nowych dziedzin działalności gospodarczej lub przedmiotów,
- redukcję ryzyka w biznesie,
- poprawę motywacji i satysfakcji pracowników,
- poprawę rozwoju organizacji,
- doskonalenie jakości produktów,
- poprawę satysfakcji klienta i/lub jakości usług,
- poprawę planowania, podwyższenie wydajności, optymalizację czasu działania i dotrzymanie terminów.



Rys. 1. Integracyjna rola zarządzania wiedzą wobec obszarów tworzenia, gromadzenia, przekazywania i wykorzystania wiedzy

Źródło: opracowanie własne.

Aby możliwe było pełne osiągnięcie wskazanych celów zarządzania wiedzą, konieczna jest integracja działań z jego zakresu z działaniami prowadzonymi w ramach pozostałych podsystemów zarządzania organizacją (rys. 1). Szczególnie istotne jest dostosowanie systemu zarządzania zasobem ludzkim organizacji do potrzeb i wymagań zarządzania wiedzą. Wynika to z faktu, że ludzie są nośnikiem podstawowej

części wykorzystywanych każdego dnia zasobów wiedzy organizacji, tj. wiedzy spersonalizowanej. To ludzie na podstawie swojej wiedzy decydują o sposobie wykorzystania pozostałych zasobów opartych na wiedzy oraz zasobów materialnych.

3. Adaptacja działu HR do wymogów zarządzania wiedzą

Skuteczne wprowadzenie zarządzania wiedzą w organizacji wymaga zmian w filozofii zarządzania zasobami ludzkimi. Zmiany te powinny dotyczyć głównie:

- stosownego dla uwarunkowań gospodarki opartej na wiedzy ujęcia struktury ludzi pracujących dla organizacji,
- wprowadzenia do praktyki działu HR koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim ze szczególnym uwzględnieniem problematyki pozyskiwania pracowników wiedzy i talentów i sterowania ich zachowaniami.

Ludzi pracujących dla współczesnych organizacji podzielić można na następujące główne grupy:

- pracowników wiedzy, którzy stanowią centralną część zasobu ludzkiego ze względu na posiadanie kluczowego zasobu wiedzy spersonalizowanej pozwalającego działać i rozwijać się organizacji; są oni zatrudniani najczęściej na wysoko wynagradzanych stanowiskach;
- personel – to ludzie zatrudnieni w organizacji, których nie można zaliczyć do pracowników wiedzy, ale dzięki nim realizowana jest duża liczba funkcji standardowych w organizacji (np. wystawianie faktur, obsługa sekretariatu, wprowadzanie danych do baz, obsługa central telefonicznych, dokonywanie rozliczeń z kooperantami i klientami indywidualnymi, obsługa urządzeń produkcyjnych);
- partnerów uczestniczących w procesie tworzenia wartości – są to konsultanci, przedstawiciele nauki, partnerzy gospodarczy (np. leasingowany personel), dostawcy i klienci instytucjonalni oraz indywidualni, którzy przejęli wykonanie pewnych zadań od organizacji lub wspomagają ich realizację, np. współuczestniczą w pracach B+R, tworzą projekty racjonalizatorskie, samodzielnie określają cechy produktów, projektują komputerowo elementy kupowanych produktów, zbierają informacje, tworzą hasła reklamowe, uczestniczą w planowaniu i realizacji przedsięwzięć, wykonują przelewy bankowe itp.; można ich dzielić z punktu widzenia wielkości wkładu w tworzoną wartość w organizacji oraz wiedzy, jaką udostępniają organizacji do tworzenia wartości, np. na zewnętrznych pracowników wiedzy i partnerów wspomagających.

Konsekwencją odmiennego spojrzenia na części składowe zasobu ludzkiego pracującego na rzecz organizacji i ich specyfiki jest konieczność zróżnicowania wielu metod realizacji zadań z zakresu zarządzania zasobem ludzkim w zależności od grupy podmiotów oddziaływania. Inne muszą być zatem stosowane metody rekrutacji i selekcji czy wprowadzenia do pracy w stosunku do pracowników personelu, inne w odniesieniu do pracowników wiedzy. Dotyczy to również metod rozwoju

pracowników (przy okazji stosowania których pracownik wiedzy staje się częściej szkoleniowcem niż szkolonym), stosowanych kryteriów oceny pracowniczej, form zatrudnienia i wynagradzania, organizacji pracy (w szczególności zakresów autonomii, stopnia zakresu i głębi treści pracy oraz sposobów oddziaływania kierowniczego), zasad awansowania, przemieszczania i degradowania pracownika oraz kształtowania procesu zwolnienia i jego odejścia z organizacji. Całkowita odmienność tych działań dotyczy partnerów uczestniczących w procesie tworzenia wartości. W ich sytuacji organizacja może mieć ograniczony stopień swobody wyboru konkretnych ludzi, gdyż współpraca z nimi niejednokrotnie wynika z podpisanych umów z organizacjami partnerskimi, które same dobierają i delegują ludzi do współpracy ze swoimi aliantami, klientami lub dostawcami. Większy zakres swobody doboru współdziałających z organizacją partnerów jest w sytuacji podejmowania współpracy z małymi (a w szczególności jednoosobowymi) podmiotami gospodarczymi realizującymi funkcje standardowe (partnerzy wspomagający – kierowcy, przedstawiciele handlowi, hydraulicy itp.) lub funkcje doradcze, projektowe albo obsługowe skomplikowanych systemów, np. komputerowych, produkcji (zewnętrzni pracownicy wiedzy). Ograniczenie stopnia oddziaływania na pracowników organizacji partnerskich poprzez realizację zadań personalnych nie oznacza braku możliwości wpływu na ich dobór czy zachowania. Organizacja powinna dążyć do ich zaangażowania w procesy dzielenia się wiedzą, kształtować odpowiednie warunki współpracy (zwłaszcza społeczne środowisko pracy), oddziaływać motywacyjnie (np. stosując bodźce pozaekonomiczne), kontrolować i oceniać wyniki pracy.

W praktyce w każdej ze wskazanych grup zasobu ludzkiego uczestniczącego w procesie tworzenia wartości można zidentyfikować szczególnie uzdolnionych pracowników, tzw. talenty. W ich przypadku stosowane działania personalne muszą być szczególnie wyrafinowane i często innowacyjne. Tego rodzaju ludzi trudno bowiem pozyskać do pracy, trudno w pełni i właściwie wykorzystać ich potencjał, a łatwo spowodować ich odejście czy zaprzestanie z nimi współpracy.

Drugim głównym czynnikiem, który wymusza zmianę sposobów funkcjonowania działu HR, jest wprowadzenie do praktyki działania organizacji koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim. Kapitał ludzki jest jedną z głównych składowych kapitału intelektualnego organizacji. Spaja on, aktywizuje i kierunkuje wykorzystanie pozostałych zasobów niematerialnych i materialnych organizacji w procesie tworzenia wartości. Ogólnie definiowany stanowi połączenie zasobów, których nośnikami są ludzie, a w szczególności wiedzy (jawnej i cichej, deklaratywnej i proceduralnej), zdolności, zdrowia, wartości, norm, postaw, poglądów itp. Podstawową jednostką tego kapitału jest kapitał intelektualny człowieka. Bazując na ujęciu propagowanym przez D.J. Skyrme [1999, s. 142], można przyjąć, że tworzą go następujące elementy:

- kompetencje stanowiące kombinację wiedzy, zdolności do działania (u podstaw których leży intuicja, autokreatywność i talenty tworzone przez rozwinięte różne

rodzaje inteligencji) oraz postaw wobec życia, pracy i biznesu, które tworzą całość w odniesieniu do celów i warunków działania,

- czynniki strukturalne – głównie relacje w obrębie międzyludzkiej sieci wewnętrzzorganizacyjnej (w ramach struktury formalnej i nieformalnej organizacji) odzwierciedlone liczbą i jakością kontaktów dających dostęp do informacji i wiedzy oraz innych zasobów, lokalizacja pozycji w tej sieci wraz ze wzajemnymi uzależnieniami (relacjami uzależniającymi i uzależnieniami) determinowana między innymi przez formalny i rzeczywisty autorytet, udział w procesach i zakres możliwość sterowania nimi,
- czynniki klienckie – stanowią sieć kontaktów z podmiotami zewnętrznymi (dostawcami, klientami itp., a także z pracodawcami) i siłę wpływów (między innymi dzięki wypracowanej indywidualnej reputacji), koneksje¹,
- osobista własność intelektualna.

Przyjęcie wskazanego układu elementów składowych indywidualnego kapitału intelektualnego człowieka powoduje konieczność brania pod uwagę podczas realizacji działań personalnych (np. selekcji, oceniania, przemieszczania, kształtowania warunków i organizacji pracy) takich czynników, jak:

- indywidualne źródła informacji człowieka tkwiące poza organizacją (np. możliwe do wykorzystania podczas poszukiwania dostępu do źródeł wiedzy), które opierają się często na nieformalnych relacjach i nieformalnej komunikacji (dlatego też niejednokrotnie bardzo trudne do zidentyfikowania podczas procesu selekcji pracowników),
- przynależność do różnego rodzaju wspólnot (np. wirtualnych, praktyków),
- prestiż społeczny,
- liczba i siła relacji z potencjalnymi grupami klientów czy bieżącymi i potencjalnymi klientami organizacji,
- rzeczywiste postawy, jakie człowiek ma skłonność przyjmować, kontekst posiadanego przez organizację kapitału intelektualnego (a więc kapitału ludzkiego, strukturalnego, klienckiego i własności intelektualnej organizacji).

Zarządzanie kapitałem ludzkim na poziomie osobistego kapitału człowieka przez dział HR polega na planowaniu procesów personalnych w odniesieniu do kapitału intelektualnego pracownika, ich organizowaniu, kierowaniu ludźmi je realizującymi, kontrolowaniu ich przebiegu oraz efektów, a także podejmowaniu decyzji na każdym z etapów tego procesu zarządzania.

¹ Wyniki badań empirycznych przeprowadzonych wśród przedstawicieli praktyki gospodarczej dotyczące ważności zasobów przedsiębiorstw w procesie wykorzystania okazji obrazują, że niesformalizowane relacje z otoczeniem organizacji są o wiele istotniejsze niż relacje sformalizowane (wynikające z umów, koncesji i certyfikatów) i jakiegokolwiek inne zasoby, w tym wiedzy (zob.: [Krupski 2008, s. 430-431]). Warto więc uwzględnić wszelkiego rodzaju koneksje jako ważny zasób organizacji, skoro decydować on może o sukcesie bądź przetrwaniu przedsiębiorstwa.

4. Inicjatywy działu HR w związku z zarządzaniem wiedzą w organizacji

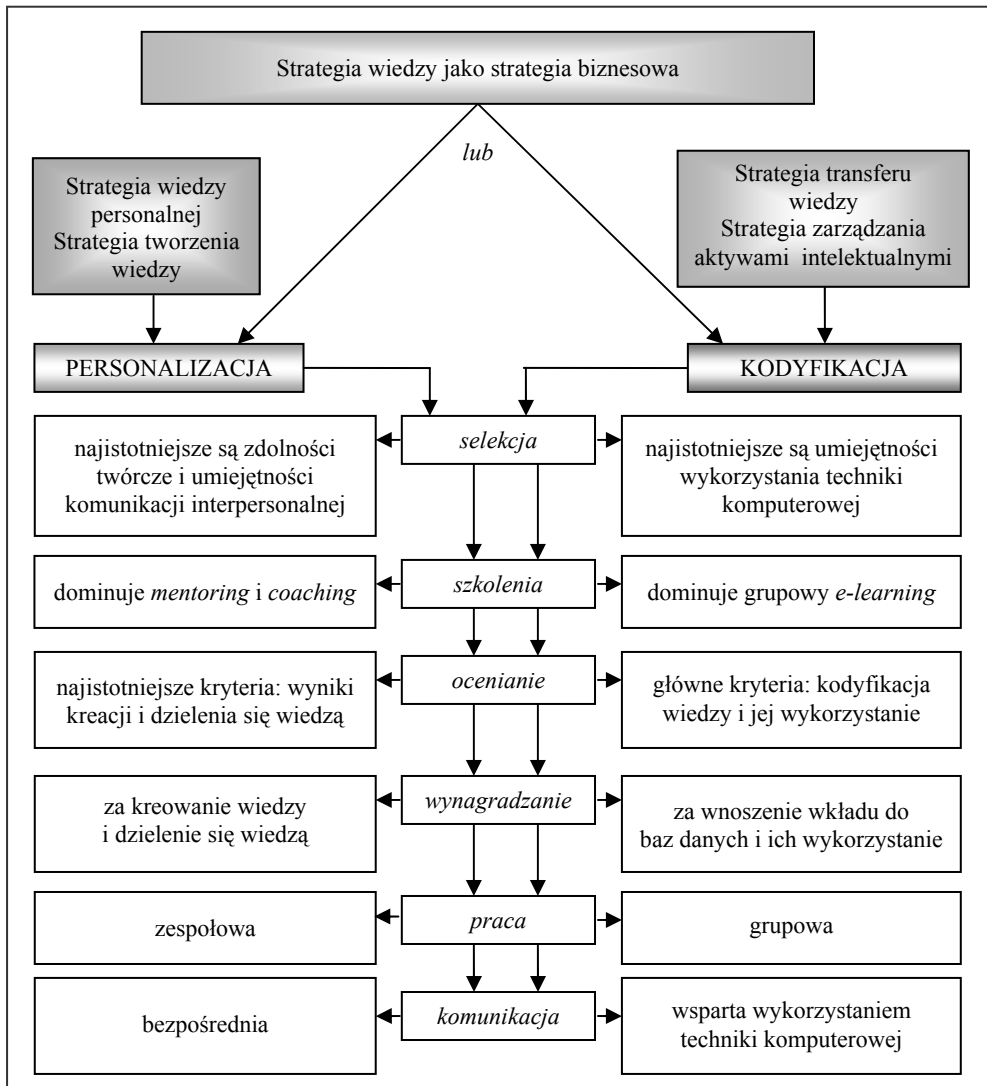
Ponieważ lista przedsięwzięć, które powinny zostać zrealizowane lub wprowadzone do stałych zadań działu HR w związku z zarządzaniem wiedzą, jest dość długa, poniżej zwrócono uwagę na zagadnienia o szczególnym znaczeniu². Do nich zaliczyć należy:

- identyfikację i ocenę bieżących kompetencji ludzi pracujących dla organizacji, tworzenie i realizowanie programów ich rozwoju,
- identyfikację i współudział w rozwoju własności intelektualnej pracujących dla organizacji ludzi,
- identyfikację, ocenę i współudział w rozwoju, a także określaniu kierunków wykorzystania czynników klienckich oraz strukturalnych kandydatów do pracy albo współpracy i obecnych pracowników tudzież partnerów,
- tworzenie i utrzymanie stałych relacji z potencjalnymi, bieżącymi i współpracującymi w przeszłości pracownikami wiedzy i talentami,
- ciągłe gromadzenie informacji (tworzenie i aktualizacja baz danych) pozwalających wartościować i raportować kapitał ludzki organizacji (i inne wybrane składowe kapitału intelektualnego organizacji), udział w wartościowaniu kapitału ludzkiego organizacji i coroczne sporządzanie raportu na jego temat,
- współudział w tworzeniu zespołów specjalnych, w tym kreowania wiedzy, projektowych i wirtualnych oraz różnego typu wspólnot ukierunkowanych na tworzenie wartości, analizę, ocenę i doskonalenie warunków ich działania,
- współudział w kształtowaniu treści pracy i społecznych warunków pracy w szczególności dostosowanych do potrzeb talentów i pracowników wiedzy,
- stworzenie stanowisk menedżera do spraw zarządzania profesjonalistami (talentami, pracownikami wiedzy) oraz menedżera zarządzania wiedzą w organizacji (brokera wiedzy),
- budowanie kapitału intelektualnego działu HR głównie związanego z realizacją zarządzania talentami i kapitałem ludzkim,
- uczestnictwo w procesach organizacyjnego uczenia się (w tym uczenia się, jak się uczyć), zarządzanie zasobami wiedzy działu HR,
- współudział w formułowaniu wizji wiedzy, strategii wiedzy i strategii zarządzania wiedzą w organizacji oraz realizację wynikających z nich przedsięwzięć.

Przyjmowane rozwiązania i podejmowane kierunki działań determinowane są wieloma czynnikami. Szczególne znaczenie prawdopodobnie mają:

- poziom wiedzy organizacji na temat zarządzania wiedzą, kapitałem ludzkim, talentami,

² Działania dostosowawcze działów HR organizacji w związku z procesem wdrożenia i realizacji zarządzania wiedzą opisano między innymi w pracach: [Miłkuła 2006a, s. 68-71; Miłkuła 2006b, s. 64-71].



Rys. 2. Strategia wiedzy a strategie zarządzania wiedzą dotyczące budowy systemu zarządzania wiedzą oraz ich determinacja przebiegów realizacji wybranych funkcji personalnych

Źródło: opracowanie własne w oparciu na koncepcji strategii K. Wiig (za: [Zhou, Fink 2003, s. 43]) oraz [Hansen, Nohria, Tierney 1999].

- sytuacja w bliskim otoczeniu organizacji, między innymi: sytuacja konkurencyjna, poziom stabilności sektora i rodzaj oraz wielkość popytu na produkty lub/i usługi organizacji,
- ukształtowanie rynku pracy, a w szczególności podaż i popyt na pracowników wiedzy i talenty,

- sytuacja finansowa organizacji,
- strategia wiedzy organizacji i realizowane strategie zarządzania wiedzą dotyczące budowy systemu zarządzania wiedzą.

5. Strategia wiedzy organizacji a kierunki działań personalnych

Istnieje istotny związek między stosowaną strategią wiedzy, dominującą strategią zarządzania wiedzą dotyczącą budowy systemu zarządzania wiedzą a kierunkami działań personalnych. Opisać to można, wykorzystując strategię wiedzy wskazane przez K. Wiig (za: [Zhou, Fink 2003, s. 43]) i strategię zarządzania wiedzą wyróżnione przez takich autorów, jak: M.T. Hansen, N. Nohria i T. Tierney [1999].

Strategia wiedzy ujęta jako strategia biznesowa realizowana może być przy wsparciu dowolnej strategii zarządzania wiedzą dotyczącej budowy systemu zarządzania wiedzą, a więc za pomocą strategii personalizacji lub kodyfikacji. Jednak strategie transferu wiedzy i zarządzania aktywami intelektualnymi wymagają zastosowania głównie strategii kodyfikacji. Strategia personalizacji jest natomiast szczególnie uzasadniona, jeśli strategią wiedzy jest strategia wiedzy personalnej lub strategia tworzenia wiedzy. Fakt dominacji podejścia społecznego (strategia personalizacji) lub technicznego (strategia kodyfikacji) w procesie budowania systemu zarządzania wiedzą bezpośrednio determinuje przebiegi realizacji funkcji personalnych. Przykłady różnicowania podejść przedstawia rys. 2.

6. Zakończenie

Przed współczesnymi pracownikami, a zwłaszcza kadrami zarządzającymi stoi wiele nowych wyzwań. Muszą się oni przystosować do nowych warunków pracy, w ramach których zarządzanie wiedzą i współdziałanie w realizacji procesów z udziałem wiedzy staje się codzienną praktyką. Dodatkowo „organizacje stosujące *downsizing* przestaną płacić ludziom, którzy w rzeczywistości nic nie robią, lecz tylko zarządzają” [Barner 1996, s. 16], a których władza wynika z formalnie zajmowanego stanowiska i którzy traktują siebie jako osoby niezbędne w organizacji. Sytuacja ta wymusza ich aktywne uczestnictwo w procesach edukacyjnych, co ma na celu uzyskanie wiedzy z wielu specjalistycznych obszarów działania organizacji.

Przed organizacjami stoją także wyzwania o wiele poważniejsze. Wynikają one między innymi z faktu, że organizacje spotykają się z coraz większą liczbą nowych zagrożeń i niebezpieczeństw płynących od strony życia społecznego i gospodarczego [*Sustainability...* 2010, s. 15]. Dodatkowo, jak na razie, „nie istnieją żadne proste, uniwersalne metody na zaszczepienie personelowi idei zarządzania wiedzą. Każda organizacja musi na własną rękę, drogą prób i błędów, szukać dla siebie najlepszych rozwiązań” [Evans 2005, s. 57]. Ale stan tych rzeczy tworzy duże możliwości uzy-

skania szczególnie innowacyjnych rozwiązań, co wynika z ciągle pojawiających się nowych wyzwań i dużej swobody w poszukiwaniu optymalnych sposobów zarządzania wiedzą w organizacji.

Literatura

- Barner R., *Seven changes that will challenge managers – and workers*, „The Futurist” 1996, Mar./Apr.
- Evans C., *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa 2010.
- Hansen M.T., Nohria N., Tierney T., *What’s your strategy for managing knowledge?*, „Harvard Business Review” 1999, March-April.
- Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
- Krupski R., *Strategiczny kontekst zasobów ludzkich*, [w:] S.A. Witkowski, T. Listwan (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008.
- Maier R., *Knowledge Management Systems. Information and Communication Technologies for Knowledge Management*, Springer-Verlag Berlin, Heidelberg 2002.
- Mikuła B., *Dostosowanie systemu zarządzania zasobami ludzkimi do wymagań zarządzania wiedzą*, „E-Mentor” 2006a, nr 4.
- Mikuła B., *Wpływ zarządzania wiedzą na zarządzanie zasobem ludzkim organizacji*, [w:] M. Morawski (red.), *Zarządzanie wiedzą i informacją. Teoria i praktyka*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości nr 21, Wałbrzych 2006b.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Skrzypek E., *Miejsce zarządzania informacją i wiedzą w strategii przedsiębiorstwa*, [w:] A. Stabryła (red.), *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym. Materiały konferencji naukowej Szczawnica, 26-29 września 2002*, Wydawnictwo EJB, Kraków 2002.
- Skyrme D.J., *Knowledge Networking. Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth Heinemann, Oxford 1999.
- Zhou A.Z., Fink D., *The intellectual capital web. A systematic linking of intellectual capital and knowledge management*, „Journal of Intellectual Capital” 2003, vol. 4, no 1.

HR DEPARTMENT’S TASKS IN THE FIELD OF KNOWLEDGE MANAGEMENT

Summary: The main point of this lecture is to present changes concerning the philosophy and scope of HR departments activity in the organization referring to knowledge management. The changes mentioned above concern:

- proper, for based on knowledge economy, formulation of people working in organization,
- implementation of HR management concept in HR department activity with a special regard to obtaining and guiding knowledge and talents in every employees activity.

The author also points out the main initiatives realized by HR department referring to knowledge management in the organization and the issues determining their process from the essential point of view.