



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



„Światłowod Wiedzy źródłem motywacji do dzielenia się wiedzą Eksperta” – narzędzia HR



Światłowod
WIEDZY

STRATEGIA WDROŻENIA PRODUKTU INNOWACYJNEGO

Temat innowacyjny
Nazwa projektodawcy
Tytuł Projektu

Numer umowy

Rozwiązania jutra w HR
Telekomunikacja Polska S.A.
„Światłowod Wiedzy” źródłem motywacji
do dzielenia się wiedzą Eksperta.
UDA-POKL.02.01.01-00-097/12



Projekt „Światłowod Wiedzy źródłem motywacji
do dzielenia się wiedzą eksperta”
współfinansowany przez Unię Europejską
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



I. Uzasadnienie

W XXI wieku rozwój i sukces przedsiębiorstw uzależniony jest od ich innowacyjności, szybkości reagowania na zmieniające się otoczenie gospodarcze, społeczne, kulturowe i polityczne. Zarządzanie wiedzą jest jednym z głównych czynników wpływających na zdolność firm do tworzenia innowacji, a tym samym zwiększenia ich zdolności do budowania przewagi konkurencyjnej.

„W nowoczesnej gospodarce wiedza jest najcenniejszym zasobem i jedynym źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej. Dlatego jednym z największych wyzwań, przed jakim stoją organizacje w Polsce jest przekształcenie wizji ‘zarządzania wiedzą’ w realne rozwiązania oraz optymalne wykorzystanie posiadanych zasobów intelektualnych i niematerialnych tak, by w sposób trwały przyczyniały się one do tworzenia wartości dodanej.” Mariusz Strojny, KPMG

Jak rozumiemy zarządzanie wiedzą? Są to procesy w przedsiębiorstwie, które swoje funkcjonowanie opierają na aktywnie działającym środowisku wymiany wiedzy w wymiarze społecznościowym, gdzie następuje nieformalny i dobrowolny „przepływ” wiedzy, do całej organizacji. Wiedza ta stanowi wymienną wartość dla firmy i jest rozumiana, jako doświadczenia wyzwania, informacje, dane i posiada ją społeczność, jaką tworzą Eksperci.

W tym kontekście dużego znaczenia nabiera umiejętność szybkiego uczenia się organizacji i jej pracowników oraz dostosowywanie się do otoczenia przedsiębiorstwa tak, aby:

- sprostać wymaganiom rynku,
- przewidywać i wyprzedzać pojawienie się barier w realizacji strategii przedsiębiorstwa,
- szybko reagować na pojawiające się zmiany wywołane czynnikami zewnętrznymi i wewnętrznymi,
- tworzyć i wciąż wprowadzać nowe i innowacyjne rozwiązania.

Wymaga to od przedsiębiorstw rozwijania kultury dzielenia się wiedzą w organizacji poprzez:

- tworzenie, gromadzenie, rozpraszanie oraz wykorzystywanie wiedzy w przedsiębiorstwie,
- ciągły, systematyczny i nieskrępowany dostęp pracowników do różnorodnych zasobów wiedzy,
- zapewnienie pracownikom kontaktu i możliwości współpracy z osobami posiadającymi wiedzę ekspercką w przedsiębiorstwie,
- włączania pracowników i osób trzecich do tworzenia nowych rozwiązań, do procesu innowacji.

Bazując na doświadczeniu oraz korzystając z informacji pozyskanych z rynku, obserwujemy, że duże i średnie firmy w Polsce borykają się z problemami sprawnego rozpraszania wiedzy i zarządzania wiedzą w organizacji, szybkiego wdrażania zmian oraz niskiej motywacji Ekspertów merytorycznych do dzielenia się wiedzą, co obniża efektywność pracy całego przedsiębiorstwa.

Problemów dowodzą dane:

- Firmy tracą rocznie 64 mln \$ z powodu nieefektywnego dzielenia się wiedzą. Pracownicy tracą 50% czasu na poszukiwanie informacji, inni zaś, około 20% czasu odpowiadając na powtarzające się pytania kolegów. (*Badania Forbes 500, 2011*).
- Straty związane z nieefektywnym zarządzaniem wiedzą wynoszą 45 000 zł na 1 zatrudnionego w skali roku (*Źródło: M. Strojny, Zarządzanie wiedzą, KPMG, wykład Warszawa 2011*).
- Dzielenie się spontanicznie wiedzą Ekspert merytoryczny to rzadkość w polskich organizacjach (*konsultacja ekspercka A. Kaźmierczak, Członek Rady Programowej PSZK*).

Bariery ograniczające przekształcanie się przedsiębiorstw w organizacje uczące się: (*Źródło: M. Strojny, Zarządzanie wiedzą, KPMG, wykład Warszawa 2011, Źródło: Kordel P., Kornecki J., Kowalczyk A., Krawczyk K., Pylak K., J., Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników, wyd. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010, s.37*):

- **Bariery mentalne**, np.: niechęć kierownictwa, skłonność do upraszczania złożonych problemów strategicznych, brak wiary w możliwość efektywnego wdrożenia systemu zarządzania wiedzą;



- **Barriere kulturowe**, np.: brak kultury organizacyjnej stymulującej dzielenie się wiedzą w organizacji;
- **Barriere organizacyjne**, np.: brak rozwiniętych w przedsiębiorstwach systemów zarządzania oraz technik pomiaru efektywności wykorzystania wiedzy, trudności z zapewnieniem przejrzystości informacji pozyskanych przez przedsiębiorstwo;
- **Barriere umiejętności**, np.: brak wiedzy, że interesujące nas informacje są w otoczeniu i można je łatwo pozyskać, brak wiedzy, kto w firmie posiada informacje, które są niezbędne;
- **Barriere finansowe**, np.: traktowanie zysku, jako najwyższego celu przedsiębiorstwa, brak możliwości zakupu i wdrożenia rozwiązań wspomagających system zarządzania.

Barriere ograniczające przekształcanie się przedsiębiorstw w organizacje uczące się w danych procentowych. (Źródło: M. Strojny, Zarządzanie wiedzą, KPMG, wykład Warszawa 2011):

- Do 80% pytań o charakterze merytorycznym zadawanych w organizacji powtarza się;
- Od 7% do 20% czasu specjalistów to udzielenie odpowiedzi na pytania powtarzające się;
- Mniej niż 20% wiedzy organizacji jest w jakikolwiek sposób utrwalana;
- Blisko 75% całkowitego wzrostu produktywności jest efektem zarządzania wiedzą;

Zdaniem Ekspertów:

- W firmach stosuje się różne metody motywacji finansowej i pozafinansowej, głównie kierowane do kadry menedżerskiej i tzw. talentów. Programy motywujące do dzielenia się wiedzą dedykowane Ekspertom merytorycznym to rzadkość (A. Kaźmierczak, jw.).
- Typowy profil pracownika w roli eksperckiej cechuje ograniczona inicjatywa w komunikacji wewnętrznej, brak nastawienia na współpracę, niechęć do dzielenia się wiedzą (konsultacja ekspercka T. Miłosz, Human Capital Leader PWC).
- Zarządy firm w Polsce, powszechnie nie uświadamiają sobie wyzwania, jakie wiążą się z nieefektywnym transferem wiedzy w organizacji. Tymczasem deficyty w tym zakresie zagrażają kształtowaniu konkurencyjnej pozycji na dynamicznie zmieniającym się rynku (konsultacja ekspercka, prof. W. Orłowski).

Na przełomie maja i czerwca 2013 r., PWC przeprowadziło badania, których celem była diagnoza podejścia polskich średniej wielkości przedsiębiorstw do procesów zarządzania wiedzą, w szczególności w zakresie identyfikowania oraz pokonywania barier utrudniających dzielenie się wiedzą pomiędzy pracownikami. W badaniu wzięło udział 65 przedsiębiorstw o zróżnicowanej wielkości pod względem liczby pracowników: 53% respondentów to przedsiębiorstwa zatrudniające 50 – 250 pracowników, 20% respondentów zatrudnia 5 - 20 pracowników, 13% respondentów zatrudnia 20 – 50 pracowników, 9% respondentów zatrudnia poniżej 5, a 5% respondentów zatrudnia powyżej 250 pracowników. Badania te wskazały, że:

- średnie przedsiębiorstwa są świadome ryzyka obniżenia zdolności do konkurowania wynikającego z braku procesów zarządzania wiedzą:
 - 80% ankietowanych dostrzega silny negatywny wpływ braku rozwiązań z zakresu zarządzania wiedzą na zdolność do konkurowania organizacji;
 - prawie 60% respondentów dostrzega dominującą rolę kluczowych pracowników w kształtowaniu wartości organizacji;
 - respondenci obawiają się, że odływ wiedzy z organizacji bądź barriere w dzieleniu się wiedzą mogą mieć istotne (42%) lub kluczowe (33%) znaczenie dla jakości świadczonych usług;
 - aż dwie na trzy osoby uważa ograniczoną innowacyjność za istotną stratę dla przedsiębiorstwa, a jedna na pięć osób twierdzi, że jest ona stratą kluczową;
 - niska efektywność została uznana przez SDP za wyjątkowo istotną lub kluczową stratę dla przedsiębiorstwa wynikającą z braku procesów zarządzania wiedzą;
- pomimo świadomości zagrożeń, zarządzanie wiedzą nie zawsze jest priorytetem dla przedsiębiorstw:
 - co czwarty respondent uważa, że firma nie posiada żadnego systemu wspomagającego zarządzanie wiedzą;
 - pomimo, że 1/3 pracowników zdecydowanie zgadza się, że przełożeni zachęcają



- pracowników do dzielenia się wiedzą, to 1/5 respondentów nie podziela tej opinii;
- o stosunkowo wysoki odsetek firm (ponad 60%), w których rzadko lub wcale odbywają się spotkania celem wymiany informacji może oznaczać, że wymiana informacji wewnątrz organizacji nie jest dla nich priorytetem;
 - 31% średnich przedsiębiorstw nie tworzy „banków wiedzy”, 30% badanych firm nie wie, co stanowi ich wiedzę strategiczną:
 - o stosunkowo wysoki odsetek firm, które nie identyfikują swojej wiedzy strategicznej, może wynikać z braku dostępności nieodpłatnych, prostych narzędzi;
 - o blisko 60% badanych przedsiębiorstw nie tworzy „banków wiedzy”, naraża się więc na straty wynikające z odpływu strategicznej wiedzy, towarzyszącego rotacji personelu;
 - o podobnie, jak w przypadku identyfikacji kluczowych zasobów wiedzy, brak zidentyfikowanych Ekspertów merytorycznych (60% odpowiedzi respondentów) może być wynikiem niedostępności (głównie ze względu na koszty) odpowiednich narzędzi;
 - niemal wszystkie organizacje rozwijałyby procesy zarządzania wiedzą, gdyby udostępniono im nieodpłatne narzędzie systemowe:
 - o prawie wszyscy ankietowani podzielają zdanie, że konsekwencje wynikające z braku systemu zarządzania wiedzą wymagają działań prewencyjnych;
 - o dostępność nieodpłatnego narzędzia systemowego wspierającego procesy zarządzania wiedzą wzbudziłaby wysokie zainteresowanie przedsiębiorstw;
 - zaangażowanie pracowników oraz zdefiniowanie strategicznych zasobów wiedzy zostało uznane kluczowymi czynnikami wspomagającymi dzielenie się wiedzą w organizacji:
 - o respondenci uznali budowę zaangażowania pracowników za kluczowy czynnik sprzyjający dzieleniu się wiedzą (blisko 100% ankietowanych); oznacza to, że firmy są świadome istotności pozafinansowych bodźców budujących motywację;
 - o niemal 60% uczestników badania podkreśla kluczową rolę odpowiedniego kształtowania kultury organizacyjnej dla efektywności procesów zarządzania wiedzą;
 - o o dojrzałości firm w postrzeganiu roli zarządzania wiedzą, świadczy fakt, że dostrzegają one konieczność udziału szerokiej grupy pracowników w procesach zarządzania wiedzą;
 - o 90% ankietowanych uznało identyfikację kluczowych pracowników pod względem posiadanej wiedzy za co najmniej istotną;
 - o respondenci dostrzegają także potrzebę rozwiązań systemowych dla procesów przepływu wiedzy, w tym dedykowanych rozwiązań IT.

Szczegółowy raport ww. badania stanowi załącznik pt: „Zarządzanie wiedzą w średnich przedsiębiorstwach w Polsce”.

Ten powszechny problem dotyka również Telekomunikację Polską S.A. (TP S.A.). Firma opiera się o wiedzę i potencjał intelektualny pracowników, w tym Ekspertów merytorycznych. *„Brak motywacji Ekspertów do dzielenia się wiedzą w Telekomunikacji Polskiej S.A., powoduje, że nie są oni chętni do angażowania współpracowników w kreatywną pracę nad nowymi produktami czy usługami. Problem ten może mieć swoje dalsze implikacje w postaci mniej innowacyjnych rozwiązań, a w efekcie niższej konkurencyjności firmy na rynku.”* – Jacek Kowalski, Członek Zarządu ds. Zasobów Ludzkich, TP S.A..

Potwierdzają to wyniki badania przeprowadzonego przez PBS Sp. z o.o. dla Telekomunikacja Polska S.A. w terminie 30.01.2013 - 15.02.2013 w fazie diagnozy i analizy problemu, w którym ogółem przeprowadzono 485 wywiadów z pracownikami. Celem badania było zebranie doświadczeń i oczekiwań pracowników z czterech firm sektora teleinformatycznego: Telekomunikacja Polska (n=287), Alcatel-Lucent (n=58), Relacom (n=89), Betacom (n=51) . Przeprowadzono badania:

- Jakościowe wśród 2 grup respondentów: menedżerów i Ekspertów w 2 lokalizacjach – Warszawie i Lublinie. Badanie składało się ze zogniskowanych grup fokusowych oraz wywiadów indywidualnych (Eksperti – 6 zogniskowanych wywiadów grupowych, 11 pogłębionych wywiadów indywidualnych; Menedżerowie - 3 zogniskowane wywiady grupowe, 7 pogłębionych wywiadów indywidualnych). Wywiady prowadzone były przez zespół z Centrum Badań Konsumenckich (Orange Labs, TP S.A.).
- Badania ilościowe wśród 485 pracowników ww. organizacji w podziale na osoby poszukujące wiedzy, Ekspertów i menedżerów.





Szczegółowe raporty ww. badań zawierają załączniki:

- Raport z badania ilościowego Światłowod Wiedzy źródłem motywacji do dzielenia się wiedzą Eksperta,
- Raport z badania jakościowego Światłowod Wiedzy- perspektywa menedżera,
- Raport z badania jakościowego Światłowod Wiedzy- perspektywa Eksperta.

Wyniki badań wskazują, że:

- 7 na 10 badanych uważa, że współpracownicy proszą ich o radę częściej niż innych. Tłumaczyć to można za pomocą dwóch, nie wykluczających się hipotez. Po pierwsze, mogło być tak, że na zaproszenie do wzięcia udziału w badaniu częściej odpowiedziały osoby pozytywnie nastawione do tematu dzielenia się wiedzą (lub wręcz – chętnie dzielące się wiedzą, choćby z autorami różnych badań). Po drugie, pracownicy mogli wyolbrzymić swoją rolę, choćby dlatego, że łatwiej im zauważać prośby o pomoc kierowane do nich, niż do ich współpracowników. Między innymi z tego powodu do wyodrębnienia Ekspertów, w ramach tego badania wzięto pod uwagę trzy twierdzenia na temat „eksperckości” badanych. Podobnie można tłumaczyć fakt, że prawie, co drugi badany potwierdził, że w jego firmie niewiele jest osób przewyższających go kompetencjami.
- W każdej z badanych firm zdecydowana większość badanych twierdzi, że lubi się dzielić wiedzą z innymi. Chęć do dzielenia się wiedzą silniejsza jest wśród Ekspertów, a także wśród menedżerów i pracowników, którzy codziennie szukają wiedzy. Zdecydowanie lubiących dzielić się wiedzą nieco mniej jest natomiast wśród pracowników Betacomu.
- Nieliczne osoby, które nie lubią się dzielić wiedzą, uzasadniały to najczęściej niechęcią do pracy z ludźmi, złymi doświadczeniami związanymi z dzieleniem się wiedzą oraz brakiem cierpliwości.

Statystyki TP S.A. potwierdzają mniejszą ilość kobiet Ekspertów niż mężczyzn Ekspertów. W corocznym systemie oceny, wskazani jako pracownicy trudni do zastąpienia, o unikalnej wiedzy przeważają mężczyźni. W 2012 roku wskazano blisko 3 tysiące takich osób, z czego tylko 25% stanowiły kobiety. Jeszcze gorszy wynik był w działach technicznych – kobiety stanowiły tylko 17% wskazań. Powszechnie przebieg kariery zawodowej kobiet w dużym stopniu różnicuje branża: kobietom łatwiej prezentować wiedzę ekspercką w branżach sfeminizowanych, niż zmaskulinizowanych. Stąd branża technologii może być postrzegana przez kobiety, jako trudna zawodowo. Tylko 37% zatrudnionych w TP S.A. stanowią kobiety.

Przedstawione wyżej wyniki badań (PWC, PBS), opinie Ekspertów oraz informacje uzyskane z rynku wskazują, że powszechnym problemem w przedsiębiorstwach nie jest brak wiedzy czy niechęć do dzielenia się wiedzą wśród pracowników, ale:

- brak wiedzy w przedsiębiorstwie, jak przekształcać wiedzę ukrytą w jawną;
- nieczytelne procesy zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie;
- brak warunków do swobodnego przepływu wiedzy;
- brak zapewnienia ciągłości edukacji oraz poparcia dla powszechnego uczenia się na stanowiskach pracy i poza nimi.

Identyfikujemy następujące przyczyny ww. problemu:

- brak systemowego podejścia do procesów zarządzania wiedzą - chaotyczne i nie oparte na skutecznych narzędziach ani systemowym podejściu zarządzania wiedzą,
- powszechnie niska świadomość problemu,
- brak umiejętności samodzielnego wykreowania własnych narzędzi wspomagających procesy zarządzania wiedzą,
- brak zdefiniowanych strategicznych zasobów wiedzy przedsiębiorstwa,
- brak zidentyfikowanych Ekspertów merytorycznych,
- brak narzędzi do identyfikowania Ekspertów merytorycznych,
- niska skuteczność dotychczasowych metod i narzędzi aktywizacji Ekspertów merytorycznych,
- ograniczone dostosowanie zachęt do specyficznych potrzeb i oczekiwań Ekspertów merytorycznych,
- brak promowania w przedsiębiorstwach kultury sprzyjającej dzieleniu się wiedzą,



- brak w przedsiębiorstwach włączenia dzielenia się wiedzą i zarządzania wiedzą w procesy pracy, tak, aby ułatwić pracownikom permanentne zdobywanie wiedzy, rozwój osobisty i zawodowy, wykazywanie się inicjatywą w zakresie zdobywania wiedzy i dzielenia się nią,
- niewystarczające na ten moment podejście do zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie (w ujęciu tradycyjnym) oparte na powszechnie stosowanym modelu dostarczania wiedzy pracownikom poprzez system szkoleń klasowych i e-learningowych,
- brak przepływu i tworzenia wiedzy w poprzek oraz na styku różnych obszarów działania przedsiębiorstw,
- niedostateczne wykorzystanie narzędzi informatycznych, jako kanału rozpraszania wiedzy.

Rozwiązaniem opisanego problemu jest innowacyjny projekt „Światłowód Wiedzy źródłem motywacji do dzielenia się wiedzą Eksperta” – metodyka i narzędzia zawierające m.in. rozwiązanie strukturalne w zakresie:

- dzielenia się wiedzą,
- wyłaniania strategicznych obszarów wiedzy,
- sposobu identyfikacji Ekspertów,
- sposobu uwalniania motywacji Ekspertów do dzielenia się wiedzą,
- rozwiązań IT zarządzania wiedzą Ekspertów,
- aktywizacji kobiet do dzielenia się wiedzą.

Dzięki projektowi Eksperti będą mieli poczucie jasno sformułowanych oczekiwań i bieżącego wsparcia ze strony pracodawcy. Projekt odpowiada na problemy powszechne wśród Średnich i Dużych Przedsiębiorstw, gdyż dzięki aktywizacji Ekspertów merytorycznych wprowadza świeże spojrzenie na przedsiębiorstwo oraz na jego bieżącą działalność w makroskali. Według dostępnych źródeł taki projekt jak Światłowód Wiedzy dotychczas nie został opisany ani wdrożony.

II. Cel wprowadzenia innowacji

Cel wprowadzenia innowacji za pomocą projektu Światłowód Wiedzy (ŚW) jest tożsamy z celem projektu zawartym we wniosku o dofinansowanie projektu.

Cel główny i wszystkie cele szczegółowe zostaną osiągnięte do 31.06.2015. Pożądanym stanem docelowym po wprowadzeniu innowacji jest szybszy i bardziej precyzyjny przepływ wiedzy od Eksperta do użytkownika końcowego w przedsiębiorstwie.

3.1.2 Cel główny projektu	Wskaźnik pomiaru celu	Wartość docelowa wskaźnika			Źródło weryfikacji/pozyskania danych do pomiaru wskaźnika oraz częstotliwość pomiaru
		K	M	O	



Poprawa dostępności wiedzy posiadanej przez Ekspertów w organizacji poprzez stworzenie innowacyjnych i skutecznych narzędzi zarządzania ich wiedzą oraz motywacją.	Procent Ekspertów aktywnie działających (dzielących się wiedzą) po zakończeniu fazy testowania z początkowej liczby wszystkich zarejestrowanych Ekspertów.	0	0	50	Raport – zarejestrowani i aktywni Eksperti w systemie Baza Wiedzy (aplikacja IT).
3.1.3 Cele szczegółowe projektu	Wskaźnik pomiaru celu	Wartość docelowa wskaźnika			Źródło weryfikacji/pozyskania danych do pomiaru wskaźnika oraz częstotliwość pomiaru
		K	M	O	
Wdrożenie metodyki ŚW.	Ilość pracowników w 8 firmach biorących udział w testowaniu.			320	Raport z procesu testowania z każdej z 8 firm.
	Procentowe skrócenie czasu pozyskiwania odpowiedzi od Ekspertów po 8 miesiącach testowania ŚW.			20	Raport z aplikacji IT - Baza wiedzy.
Powstanie centrów kompetencyjnych.	Liczba działających centrów kompetencyjnych zgodnie z metodyką ŚW.			4	Raport przeprowadzony po zakończeniu fazy testowania weryfikujący liczbę działających centrów zgodnie z metodyką.
Uzyskanie powszechnej znajomości ŚW wśród pracowników w firmach testujących.	Procent osób ze wszystkich przedsiębiorstw biorących udział w testowaniu zna metodykę ŚW.			65	Ankieta wysłana do wszystkich biorących udział w testowaniu pracowników.



Upowszechnienie produktów projektu wśród przedsiębiorstw oraz organizacji je zrzeszających.	Liczba firm z sektora średnich i dużych przedsiębiorstw (ŚDP) działających na terenie Polski - do których dotrzemy z informacją.	0	0	2000	Raport ze zrealizowanych działań wraz ze statystykami.
	Liczba wystąpień na konferencjach ogólnopolskich.	0	0	2	Listy uczestników z konferencji; podsumowanie wystąpień w postaci raportu.
	Liczba napisanych artykułów.	0	0	4	Raport podsumowujący artykuły.
	Lista firm z sektora ŚDP, które podpiszą deklarację chęci wdrożenia produktu (ŚW).			15	Podpisane deklaracje.

III. Opis innowacji, w tym produktu finalnego

1. Jakie są wymiary innowacyjności projektu?

Wymiar uczestnika projektu:

Wszyscy pracownicy danej organizacji/odbiorcy konkretnej wiedzy – otrzymują narzędzie, które konsoliduje różne rodzaje źródeł wiedzy, pozwala na bardzo szybkie zdobycie potrzebnej, sprawdzonej informacji z wiarygodnego źródła, pozwala na zaoszczędzenie czasu, energii i pieniędzy osób, które tej wiedzy poszukują i tych, które się nią dzielą.

Eksperci – otrzymują kompleksowy system zawierający narzędzia im dedykowane, wspierające ich w zdobywaniu wiedzy, jej uaktualnianiu oraz w efektywnym dzieleniu się nią.

Wymiar problemu:

Dzielenie się wiedzą w przedsiębiorstwie – narzędzie, które jest kompleksowym systemem zawierającym: produkty dla Eksperta motywujące do działania oraz produkty dla odbiorcy wiedzy ułatwiające kontakt z Ekspertem, dodatkowo ŚW znosi barierę finansową w odniesieniu do narzędzi IT.

Zarządzenie wiedzą ekspercką w przedsiębiorstwie – narzędzie – wykorzystanie modelu społecznościowego do systemów HR-owych (m.in. samo zgłaszanie się Ekspertów, ocena ich działań przez odbiorcę końcowego).

Wymiar formy wsparcia:

Kompleksowy system – połączenie różnych narzędzi (m.in. wyłanianie, rozwój i motywowanie Ekspertów, zarządzanie centrami wiedzy, dwie aplikacje IT) niezbędnych do skutecznego zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach w jeden spójny system, oparty na sprawdzonym modelu społecznościowym (np. Twitter, Linked In, Facebook, Golden Line), który na potrzeby Światłowodu Wiedzy został zmodyfikowany i skutecznie wdrożony do narzędzi HR-owych.

2. Czym nowe rozwiązanie będzie różniło się od dotychczas stosowanych?

Opierając się na badaniu przeprowadzonym przez firmę KPMG można wnioskować, że niewiele firm w Polsce w sposób usystematyzowany i kompleksowy zarządza wiedzą, ma strategię zarządzania wiedzą. Narzędzia do zarządzania wiedzą stosowane są wybiórczo.

Badanie pochodzące z 2004 (nie ma dostępnych bardziej aktualnych danych) pokazuje, jak trudnym i skomplikowanym procesem jest zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie i jakie bariery napotyka – np.



Projekt „Światłowód Wiedzy źródłem motywacji do dzielenia się wiedzą eksperta”
współfinansowany przez Unię Europejską
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego





indywidualna obawa Ekspertów przed dzieleniem się wiedzą, wynikająca z faktu prowadzenia procesów restrukturyzacji. Kryzys ekonomiczny ostatnich lat powstrzymał wiele firm przed inwestowaniem w rozwiązania porządkujące temat zarządzania wiedzą. Dodatkowo koncepcje promowane pod koniec XX w. zniechęciły do ich wykorzystania ze względu na ich czasochłonność.

Nasze rozwiązanie opiera się na modelu społecznościowym. Zakłada kompleksowość i wykorzystane równocześnie wielu różnych narzędzi i metod. Takie rozwiązanie nie jest powszechnie stosowaną praktyką na polskim rynku. Poziom wykorzystania mediów społecznościowych w polskich firmach, pokazuje badanie firmy RR Communication Consulting (źródło: SWPS wydział zamiejscowy we Wrocławiu, Marta Szczepańska, Anna Schattovits i Bogumiła Taborska). Tylko 8% respondentów odpowiedziało, że firma posiada media społecznościowe, ale nikt nie wskazał ich wykorzystania do zarządzania wiedzą w firmie, co może świadczyć o małej świadomości, co do możliwości tego rozwiązania. Respondenci wskazali, że najczęściej wykorzystują media społecznościowe do: usprawnienia komunikacji (37%), przekazywania informacji (28%), przyspieszenia komunikacji (10%), wzmocnienia relacji między pracownikami (10%), źródła opinii i pomysłów pracowników (6%).

Model społecznościowy, który jest też określany mianem Intranetu 2.0 daje dużo większe możliwości, jeśli go odnieść do Intranetu 1.0 – statycznego intranetu informacyjnego, rozwiniętego pod koniec ubiegłego wieku.

Trzy najważniejsze benefity wynikające z wdrożenia modelu społecznościowego:

- umożliwienie publikowania wszystkim pracownikom zamiast ograniczenia możliwości publikacji treści do wąskiego grona administrujących intranetem,
- nacisk na współpracę, a nie tylko informowanie, dzięki szerokiemu zastosowaniu narzędzi pracy grupowej,
- umożliwienie wyszukiwania wewnętrznych Ekspertów, a nie tylko wyszukiwania danych, aby móc szybko i bezpośrednio uzyskać potrzebną wiedzę

Dostępne są komercyjne portale społecznościowe typu: AnswerHub.com, Quandora, Yammer, jednak dla wielu polskich firm są one nieosiągalne ze względu na dodatkowe koszty licencji. Dodatkowo, na chwilę obecną, nie są dostępne w polskiej wersji językowej, co znacząco ogranicza możliwość ich stosowania w przedsiębiorstwach z grupy docelowej. Światłowod Wiedzy kierowany jest do polskich firm lub polskich oddziałów firm międzynarodowych, umożliwi on polskiemu biznesowi korzystanie z nowoczesnych rozwiązań. Opracowany, autorski portal, który posiada wybrane funkcjonalności społecznościowe, nie wymaga bezpośredniej inwestycji finansowej.

3. Jakie warunki muszą być spełnione by innowacja działała poprawnie?

- warunki organizacyjne (określane, przez osoby zarządzające firmą):
 - akceptacja i poparcie zarządu/właścicieli wprowadzenia narzędzia w organizacji;
 - wytypowanie osób zaangażowanych we wdrożenie narzędzia;
 - określenie zasad używania narzędzia (np. w przerwach między wykonywanymi zadaniami, w dedykowanym czasie, po godzinach pracy);
 - wskazanie lidera/moderatora oraz określenie jego kompetencji i zadań + przeprowadzenie akcji promocji systemu;
- warunki formalne:
 - zapoznanie się i zaakceptowanie zasad;
 - zarejestrowanie się w aplikacjach;
- warunki techniczne:
 - odpowiednia infrastruktura informatyczna;
 - podstawowa umiejętność obsługi komputera przez pracowników;
 - posiadanie dostępu do komputera klasy PC z dostępem do sieci Internet;
 - zainstalowana przeglądarka stron www (Internet Explorer, Chrome, Firefox);

Aby innowacja działała poprawnie i było możliwe pełne wykorzystanie modelu społecznościowego w dzieleniu się wiedzą spełnione powinny być konkretne wymagania. Media społecznościowe wymagają społecznościowego modelu wdrażania tzn. zbudowania wokół tej inicjatywy grupy osób, które na bazie tworzonej nowej społeczności będą służyły pomocą we wdrożeniu, dzięki wykorzystaniu ich naturalnego potencjału i pasji.





Jako kluczowe zasady wdrażania modelu społecznościowego uczenia się w organizacji można wymienić :

1. koncentracja na biegłości, umiejętnościach i zachowaniach bardziej niż na narzędziach, miernikach i procesach, ponieważ model społecznościowy wymaga skupienia się na społeczności i jej budowaniu - Instrukcja 2.1.1.1 Profil Lidera CW
2. wyłonienie na początku grupy inicjatywnej – ochotników z energią do budowania zaangażowania innych poprzez swój przykład – w tej grupie powinien znaleźć się decydent – sponsor na poziomie zarządu - Instrukcja 2.1.1. Uruchamianie Centrum Wiedzy
3. klarowne określenie celu biznesowego - Instrukcja 2.1.1. Uruchamianie Centrum Wiedzy
4. zbudowanie kultury dialogu w organizacji – Instrukcja 5.1.1 Wyzwalanie motywacji Eksperta
5. wypracowanie klarownych reguł prowadzenia dialogu, akceptowanych przez społeczność użytkowników - Instrukcja 8.1.1.4 Zasady korzystania z Centrum Wiedzy (Netykieta)
6. zapewnienie zasobów – Lidera Centrum i odpowiedniej liczby moderatorów, Instrukcja 2.1.1. Uruchamianie Centrum Wiedzy
7. wdrożenie prostych technologicznie rozwiązań, umożliwiających pracownikom jak najszerze uczestnictwo, pamiętając jednak, że nie jest to narzędzie IT, ale zbudowana przestrzeń dla społeczności - Instrukcja 2.1.1. Uruchamianie Centrum Wiedzy
8. unikanie tworzenia nowych silosów, wynikających z ograniczania dostępności mediów społecznościowych dla części organizacji - Instrukcja 2.1.1. Uruchamianie Centrum Wiedzy
9. dostarczanie zarządzającym regularnych podsumowań, dotyczących najbardziej gorących tematów - Instrukcja 2.1.1. Uruchamianie Centrum Wiedzy
10. dbałość o podtrzymywanie atrakcyjności medium dla społeczności – inaczej społeczność może przenieść się gdzie indziej - 5.1.1 Wyzwalanie motywacji Eksperta

(źródło: badanie SWPS wydział zamiejscowy we Wrocławiu, **Marta Szczepańska, Anna Schattovits i Bogumiła Taborska**) oraz instrukcje wynikające z naszego systemu.

4. Czy konieczne jest wdrożenie całego modelu czy możliwe jest zaadaptowanie poszczególnych elementów?

Jednym z zasadniczych czynników decydujących o innowacyjności zaproponowanego modelu jest jego kompleksowość. Oznacza to zatem, że wdrażanie wybiórczo proponowanych rozwiązań zubaża ten model. Firmy, które mogą być beneficjentami tego rozwiązania będą prezentowały różny poziom zaawansowania we wdrożeniu narzędzi do zarządzania kapitałem ludzkim i/lub będą posiadały wdrożone już różne narzędzia. Taka sytuacja powoduje, że firmy powinny mieć swobodę w podejmowaniu decyzji, czy wdrażać cały system, czy wybiórczo stosować proponowane przez nas narzędzia (krytyczne jest jednak posiadanie/wdrożenie aplikacji IT) lub podzieleniu wdrożenia na fazy, które pozwolą w płynny i niewymuszony sposób wdrażać po kolei narzędzia, aż złożą się w pełny model, a organizacja będzie mogła w swoim tempie budować kulturę dzielenia się i wytwarzania wiedzy. Jednak najbardziej efektywnym działaniem będzie oczywiście wdrożenie całego proponowanego przez nas systemu.

5. Jakie są szacowane koszty wdrożenia przez użytkownika produktu finalnego?

Doświadczenia firm, które wdrożyły model społecznościowy są bardzo obiecujące i pokazują znaczący zwrot z inwestycji w postaci oszczędności czasu pracowników poszukujących aktualnej wiedzy i informacji oraz mniej wymierną korzyść w postaci poprawy atmosfery pracy.

Szacowane koszty wdrożenia proponowanego modelu głównie odnoszą się do kosztów czasu pracy osób zaangażowanych w proces wdrożenia, a następnie utrzymania wdrożonych rozwiązań. Proponowany system zarządzania wiedzą wymaga obsługi przez osoby stale zaangażowane w ten proces. Ilość osób, wymiar czasu ich zaangażowania będą różniły się znacząco w zależności od:

- wielkości firmy,
- ilości Ekspertów wymagających wsparcia,
- ilości powstających materiałów edukacyjnych itp.

Opierając się na dostępnym studium przypadku firmy EMC z branży nowoczesnych technologii IT (źródło: EMC Journey in Social Media, Dec.2008) zatrudniającej 35 tys. Pracowników, do stałej obsługi tego procesu zatrudnione są dwie osoby na pełnych etatach: Menedżer platformy i Lider Centrum





Wiedzy, wspierane przez grupę ochotników, dla których temat mediów społecznościowych jest pasją. Firma o odpowiednio niższym zatrudnieniu będzie wymagała pracy osób w tych dwóch rolach, jednak możliwe, że w proporcjonalnie mniejszym wymiarze zatrudnienia (proporcjonalnie w ujęciu % wymiaru etatu). Przy czym należy pamiętać, że etap rozpoczęcia i uruchomienia projektu będzie wymagał większego zaangażowania tych osób, a w miarę rozwoju metod i uruchomienia systemu ilość zadań związanych z obsługą tego procesu będzie malała.

6. W jaki sposób produkt finalny przyczyni się do aktywizacji kobiet do dzielenia się wiedzą?

Działania wspierające kobiety mają na celu zwiększenie udziału kobiet w działalności Światłowodu Wiedzy. Dzięki udziałowi kobiet w roli Eksperta, przedsiębiorstwa będą mogły zwiększyć poziom różnorodności w zakresie: wiedzy, postrzegania, doświadczania i interpretowania zdarzeń.

Celem powstania dedykowanych dla kobiet narzędzi pod wspólną nazwą: „Światła Linia Kobiety” jest:

- aktywizacja kobiet w roli Eksperta,
- rozwój kompetencji społecznych u kobiet,
- przeciwdziałanie stereotypom płci w obszarze wiedzy i ekspertyzy,
- umożliwienie wykonywania zadań Eksperta m.in. z domu (uelastycznienie czasu pracy).

7. Jaki jest produkt finalny?

Produktem finalnym projektu jest uniwersalna metodyka ŚW, której celem jest skuteczne wdrożenie kultury i systemu dzielenia się wiedzą, identyfikacja pracowników do roli Ekspertów, uwalnianie motywacji, aktywizowanie i zarządzanie tą grupą, tak aby rozpowszechniała wiedzę wśród pracowników, dzieliła się pomysłami, wspierała różne obszary merytoryczne we wdrażaniu rozwiązań innowacyjnych.

Produkt finalny będzie zawierał:

- Cel i założenia metodyki;
 - Sposób/metoda wyłaniania wiedzy strategicznej;
 - Opis funkcjonowania „Centrum Wiedzy”:
 - Metodyka uruchomienia „Centrum Wiedzy”;
 - Procedura identyfikacji Eksperta;
 - Narzędzia aktywizacji rozwojowej Eksperta w ramach „Centrum Wiedzy”;
 - Komunikacja i działania motywacyjne dla Ekspertów i pracowników;
 - Opis ról i odpowiedzialności w „Centrum Wiedzy”;
 - Narzędzia szczegółowe:
 - 0.1 Załącznik Projekt ŚW, Oś czasu
 - 1.1 Produkt badanie ankietowe - kwestionariusz badania
 - 1.1.1 Instrukcja do badania ankietowego
 - 1.1.1.1 Załącznik do instrukcji badania ankietowego wzór raportu
 - 1.1.1.2 Instrukcja do warsztatu fokusowego
 - 1.1.1.2.1 Załącznik do instrukcji warsztatu fokusowego scenariusz warsztatu
 - 1.1.1.2.2 Załącznik do instrukcji warsztatu fokusowego wzór raportu
 - 2.1 Produkt _CW
- Produkt opisuje: cele, które pełni i realizuje Centrum Wiedzy; wartość dodaną, jaką wnosi Centrum Wiedzy; procesy prowadzone przez Centrum Wiedzy, strukturę Centrum Wiedzy, role i odpowiedzialności w Centrum Wiedzy, działania promocyjne i komunikacyjne Centrum Wiedzy, pomiar efektywności działania Centrum Wiedzy, funkcjonowanie Ekspertów; wyłanianie Ekspertów, ewaluację Ekspertów i wyjście Ekspertów z Centrum Wiedzy, zasady korzystania z Centrum Wiedzy.
- 2.1.1 Instrukcja Uruchamianie CW
- Instrukcja wraz z załącznikami (2.1.1.1 - 2.1.1.5) wskazuje poprzez sekwencję jakich działań uruchomić Centrum Wiedzy.
- 2.1.1.1 Załącznik _Profil Roli Lidera CW
 - 2.1.1.2 Załącznik _Profil Roli Moderatora CW
 - 2.1.1.3 Załącznik _Metoda akcja innowacji Managino
 - 2.1.1.4 Załącznik _Metoda_6_kapeluszy_CW
 - 2.1.1.5 Załącznik _Metoda rybich ości CW
 - 2.1.2 Instrukcja Funkcjonowanie CW





Instrukcja wskazuje jak prowadzić procesy rozpraszania wiedzy, współpracy, innowacyjności i angażowania Ekspertów.

3.1 Produkt Zasady działalności Eksperta

Zasady działalności Eksperta opisują szczegółowo obszar i zakres działalności Eksperta. Dzięki tym zasadom funkcjonowanie Eksperta jest opisane w przejrzysty sposób, wiadomo jakiego zaangażowania należy od Eksperta oczekiwać, natomiast osoba która decyduje się pełnić tę rolę rozumie oczekiwania i obowiązki, jakie przed nim będą postawione. Rozpisanie różnych aktywności Eksperta umożliwia wykorzystanie całego potencjału Eksperta.

3.1.1 Instrukcja posługiwania się zasadami działalności Eksperta

Instrukcja wraz z załącznikiem (3.1.1.1) prezentuje zasady działalności Eksperta.

3.1.1.1 Załącznik Kodeks Eksperta

3.2 Produkt Ewaluacja działalności Eksperta

Dzięki ewaluacji swojej działalności Ekspert otrzymuje informację zwrotną o wartości wnoszonej przez niego ekspertyzy. Ponadto ewaluacja działań Eksperta służy Liderowi CW w podjęciu decyzji o kontynuacji lub zaprzestaniu współpracy z Ekspertem.

3.2.1 Instrukcja Przeprowadzania ewaluacji Eksperta

Instrukcja opisuje zasady ewaluacji działalności Eksperta oraz wskazuje, co podlega ewaluacji.

4.1 Produkt Identyfikacja Eksperta

Identyfikacja Eksperta ma na celu wprowadzenie standardu i przejrzystych zasad w procesie naboru Eksperta. Proces identyfikacji Eksperta jest zaprojektowany tak, aby zachęcać pracowników do zgłaszania się do roli Eksperta a jednocześnie dokonywać wyboru w oparciu o obiektywne kryteria. Identyfikacja Eksperta opisuje: cele identyfikacji Eksperta, proces identyfikacji Eksperta, sposoby identyfikacji Eksperta

4.1.1 Instrukcja Profil Roli Eksperta

Instrukcja wskazuje, jakie kompetencje powinni posiadać kandydaci na Eksperta. Profil roli Eksperta pozwala zrealizować cel identyfikacji, jakim jest wprowadzenie standardu i przejrzystych zasad w procesie naboru Ekspertów, poprzez dokonywanie wyboru w oparciu o obiektywne kryteria.

4.1.2 Instrukcja Zasady posługiwania się Profilem Roli Eksperta w procesie identyfikacji

Instrukcja wraz z załącznikiem (4.1.2.1) wskazuje, w jaki sposób wykorzystywać profil roli Eksperta w procesie identyfikacji Eksperta.

4.1.2.1 Załącznik Formularz zgłoszeniowy kandydatów na Eksperta

5.1 Produkt _Motywacja Eksperta

Motywacja Eksperta do dzielenia się wiedzą opisuje: cele procesu motywacji Ekspertów do dzielenia się wiedzą, co to jest wyzwianie motywacji Ekspertów do dzielenia się wiedzą (definicja), warunki wyzwiania motywacji Ekspertów do dzielenia się wiedzą.

5.1.1 Instrukcja Wyzwalanie motywacji Eksperta

Instrukcja wraz z załącznikami (5.1.1.1 -5.1.1.2) opisuje zasady wyzwiania motywacji Eksperta do dzielenia się wiedzą w ramach procesów CW. Prezentuje, w jaki sposób można oprzeć się na źródłach motywacji ludzkiej, aby wyzwalać motywację Eksperta do dzielenia się wiedzą oraz wskazówki jak to zrobić.

5.1.1.1 Załącznik Katalog motywacji Eksperta

5.1.1.2 Załącznik Katalog nagradzania Eksperta

6.1 Produkt Aktywizacja Eksperta

Aktywizacja Eksperta w realizacji procesów CW opisuje: cele i metody aktywizacji 6.1.1

Instrukcja Metody aktywizacji Eksperta

Instrukcja wraz z załącznikami (6.1.1.1. - 6.1.1.3) opisuje definicję oraz metody aktywizacji Eksperta w CW. Wskazuje dostępność gotowych metod aktywizacji Eksperta oraz wskazówki, kiedy je stosować.

6.1.1.1 Załącznik Lista działań rozwojowych Eksperta

6.1.1.2 Załącznik Metody wspierania Eksperta przez Przełożonego

6.1.1.3 Załącznik Rozmowa rozwojowa przełożonego z Ekspertem

7.1 Produkt Działania wspierające kobiety w roli Eksperta

Produktem jest katalog działań wspierających kobiety w roli Eksperta, w ich rozwoju zawodowym i działalności w CW. Tworzą go działania samorozwojowe oraz działania rozwojowe inicjowane przez pracodawcę.

7.1.1 Instrukcja Stosowanie działań wspierających kobiety w roli Eksperta

Instrukcja wraz z załącznikami (7.1.1.1 – 7.1.1.2) prezentuje, w jaki sposób korzystać z





katalogu działań wspierających kobiety w roli Eksperta w ich rozwoju zawodowym.

7.1.1.1 Załącznik Kompetencje zalecane do rozwoju u kobiet w roli Eksperta

7.1.1.2 Załącznik Działania samorozwojowe

8.1 Produkt Komunikacja

Produkt opisuje działania komunikacyjne dotyczące Centrum Wiedzy.

8.1.1 Instrukcja Prowadzenie działań_ komunikacyjnych

Instrukcja wraz z załącznikami (8.1.1.1 – 8.1.1.6) przedstawia działania komunikacyjne dot. Centrum Wiedzy.

8.1.1.1 Załącznik Adaptacja pracowników

8.1.1.2 Załącznik Komunikacja związana z uruchomieniem projektu

8.1.1.3 Załącznik Bieżąca komunikacja CW

8.1.1.4 Załącznik Zasady korzystania z Centrum Wiedzy

8.1.1.5 Załącznik Plan komunikacji - uruchamianie CW

8.1.1.6 Załącznik Plan komunikacji - bieżąca CW

SŁOWNIK pojęć i skrótów

Dzięki Światłowodowi Wiedzy firmy otrzymają wiedzę i szczegółowe instrukcje jak wdrażać, prowadzić i rozwijać w przedsiębiorstwie dzielenie się i zarządzanie wiedzą oraz uwalniać motywację Ekspertów do dzielenia się wiedzą przy użyciu konkretnych narzędzi z instrukcjami. Metodyka projektu jest:

- Uniwersalna pod względem wysokich korzyści jej wykorzystania niezależnie od branży, wielkości, kondycji przedsiębiorstwa.
- Przejrzysta i zrozumiała dzięki dokładnym instrukcjom, napisanym językiem użytkownika i dającym możliwości intuicyjnego stosowania w praktyce bez wcześniejszych doświadczeń w tym zakresie.
- Innowacyjna w obszarze praktyk zarządzania wiedzą i motywacją Ekspertów merytorycznych dzięki nowatorskim zasadom funkcjonowania centrów wiedzy i działalności Ekspertów oraz nowatorskiemu podejściu do identyfikacji, motywacji i aktywizacji Ekspertów merytorycznych.
- Dostępna i bezkosztowa.

8. Kto będzie odbiorcą efektów projektu?

W wymiarze docelowym produkty projektu ŚW skierowane są do wszystkich firm (odbiorców) z sektora średnich i dużych przedsiębiorstw (ŚDP) z różnych branż. Warunkiem koniecznym do wdrożenia systemu jest dostęp pracowników do sprzętu komputerowego oraz Internetu.

Narzędzia zbudowane dla Światłowodu Wiedzy są na tyle uniwersalne, że tworzą systemem zarządzania wiedzą nie sprofilowany pod kontem żadnej z branż gospodarki.

Użytkownikami będą:

- Eksperti merytoryczni - osoby, które posiadają zaawansowaną wiedzę i doświadczenie oraz są gotowe, aby dzielić się tą wiedzą z innymi oraz brać udział w procesach innowacji – opracowania i wdrażania nowych pomysłów, produktów, usług;
- odbiorcy wiedzy eksperckiej – potencjalnie wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa;
- przełożeni Ekspertów merytorycznych – zainteresowani optymalnym zarządzaniem czasem pracy Eksperta;
- HR-owcy – jako właściciele procesu zarządzania wiedzą;
- kadra zarządzająca przedsiębiorstwem – osoby dbające o efektywność całej firmy;

W wymiarze testowania zostanie zaangażowanych minimum 320 pracowników firm uczestniczących w procesie. Zakładamy uczestnictwo minimum 80 pracowników z TP oraz minimum 240 pracowników z pozostałych firm. Pozostałe firmy będą wybierane na podstawie założeń:

- minimum 40 pracowników z jednej firmy – odbiorców wiedzy;
- minimum 2 Ekspertów z każdej z firm;

W wymiarze upowszechniania i włączenia działaniami zostaną objęte firmy z sektora średnich i dużych przedsiębiorstw (ŚDP) działających na terenie Polski. Będą to przedsiębiorstwa z różnych branż. Zakładamy dotarcie z informacją do ok. 2 000 firm, czyli 10% firm średnich i dużych działających na rynku polskim.





Grupy docelowe, do których dotrzemy w ramach działań upowszechniających:

- pracownicy działów HR/Kadr odpowiedzialni za rozwój pracowników, za zarządzanie wiedzą w organizacjach w średnich i dużych przedsiębiorstwach na terenie RP;
- kadra zarządzająca średnimi i dużymi przedsiębiorstwami w Polsce (ŚDP);

W drugiej kolejności naszą grupą docelową są potencjalni odbiorcy i beneficjenci tego produktu, czyli:

- Eksperti zatrudnieni w średnich i dużych przedsiębiorstwach w Polsce (ŚDP);
- pozostali pracownicy zatrudnieni w średnich i dużych przedsiębiorstwach w Polsce (ŚDP)

IV. Plan działań w procesie testowania produktu finalnego

Celem etapu testowania jest sprawdzenie poprawnego działania produktu, jakim jest ŚW oraz wzbudzenie wśród firm testujących zainteresowania produktem.

1. Grupa użytkowników i odbiorców, którzy będą uczestniczyć w testowaniu:

W proces testowania zostanie zaangażowanych 8 firm różnej wielkości działających na terenie Polski.

W testowaniu zakładamy udział firm średnich i dużych, w tym:

- Orange Polska
- trzech firm, które uczestniczyły w badaniach jakościowych i ilościowych dotyczących zarządzania wiedzą w pierwszym etapie realizacji projektu ŚW;
- czterech średnich firm różniących się liczbą zatrudnionych pracowników. W pierwszej kolejności zwrócimy się do średnich firm, które uczestniczyły w badaniach „zarządzanie wiedzą w firmach w Polsce” realizowanych w pierwszym etapie projektu;

Decydujemy się na testowanie produktu, jakim jest ŚW w 8 firmach, ponieważ zależy nam, żeby przetestować produkt w firmach o różnej wielkości zatrudnienia. Pozwoli to na sprawdzenie, w jakim stopniu produkt sprawdza się, w zależności od liczby zatrudnionych w organizacji pracowników.

W proces testowania zostanie zaangażowanych minimum 320 pracowników firm uczestniczących w procesie. Zakładamy uczestnictwo minimum 80 pracowników z TP oraz minimum 240 pracowników z pozostałych firm. Pozostałe firmy będą wybierane na podstawie założeń:

- minimum 40 pracowników z jednej firmy – odbiorców wiedzy;
- minimum 2 Ekspertów z każdej z firm;

Takie podejście do testowania pozwoli sprawdzić efekty rozwiązania w różnych warunkach i zapewni, że wnioski nie będą zdominowane przez doświadczenia jednej z firm testujących.

Pozyskanie firm do testowania odbędzie się poprzez wysłanie do firm zapytania mailowego z formularzem oraz za pomocą kontaktów telefonicznych i bezpośrednich. Zapytanie mailowe zostanie wysłane do:

- trzech firm, które uczestniczyły w badaniach jakościowych i ilościowych dotyczących zarządzania wiedzą;
- w pierwszej kolejności do średnich firm, które uczestniczyły w badaniach „zarządzanie wiedzą w firmach w Polsce” realizowanych w pierwszym etapie projektu i potwierdziły, że zależy im na wdrożeniu zarządzania wiedzą u siebie w organizacji;

Wybór firm do testowania nastąpi na podstawie analizy formularzy zgłoszeniowych. Zakładamy następujące kryteria weryfikacji firm, które będą zainteresowane uczestnictwem w procesie testowania:

- status średniej lub dużej firmy;
- liczba pracowników, którzy zostaną oddelegowani do udziału w testowaniu: z każdej firmy w testowaniu powinno uczestniczyć minimum 40 pracowników, minimum 2 Ekspertów i minimum 1 osoba do koordynacji procesu testowania;
- zgoda na uczestnictwo w całym procesie testowania – podpisanie listu intencyjnego;
- dostęp pracowników do komputera i Internetu;
- branża działalności firmy (zależy nam na różnorodności);
- uzasadnienie przystąpienia do procesu testowania;



- dodatkowe punkty za wyrażenie zgody na późniejsze kontakty z firmami.

Formularz, który wyślemy do firm będzie zawierał prośbę o podanie ww. informacji. Kryteria będą punktowane. Weryfikacji firm dokona komisja, w skład, której będzie wchodzić kierownik projektu ŚW oraz dwie osoby zaangażowane do merytorycznej pracy w projekcie, a także przedstawiciel PARP. Informacja o wynikach zostanie zamieszczona na stronie projektu oraz przesłana do firm drogą mailową.

Zaangażowanie firm podczas procesu testowania zabezpieczymy za pomocą następujących działań:

- podpisanie listów intencyjnych z firmami, które zdecydują się przystąpić do testów;
- kontakt telefoniczny i mailowy ze strony konsultantów z zespołu projektowego;
- uruchomienie skrzynki mailowej *światłowódwiedzy, na którą uczestniczący w procesie testowania będą mogli zgłaszać swoje pytania;
- regularne spotkania, podczas, których można będzie wymieniać się wiedzą, dzielić spostrzeżeniami, zgłaszać uwagi - proponujemy spotkania raz w miesiącu podczas całego procesu testowania;
- oddelegowanie jednej osoby z zespołu projektowego na ¼ etatu do wsparcia testowania w firmach;

2. Opis procesu testowania

Proces testowania będzie składał się z następujących etapów:

2.1. rekrutacja firm (1,5 miesiąca), w tym:

- wysłanie zapytania z kwestionariuszem do firm;
- kontakt telefoniczny i bezpośredni z firmami;
- wybór firm do procesu testowania;
- komunikacja do firm o udziale w procesie testowania;
- oddelegowanie przez wybrane firmy pracowników, Ekspertów i koordynatorów do procesu testowania;

2.2. wdrożenie firm do procesu testowania (w ciągu 0,5 miesiąca), w tym:

- spotkanie z firmami:
 - przekazanie niezbędnych informacji o projekcie;
 - poinformowanie o obowiązkach związanych z procesem testowania;
 - ustalenie zasad współpracy;
 - uzgodnienie sposobów zgłaszania uwag do produktu;
 - poznanie oczekiwań firm uczestniczących w testowaniu;
- przekazanie materiałów powstałych w ramach ŚW;

Do wykorzystania przez użytkowników produktu zostaną oddane opisy produktów oraz instrukcje, jak korzystać z produktów w wersji papierowej, a także w formie multimedialnej prezentacji.

Zakładamy, że firmy wykonują większość zadań w procesie testowania samodzielnie na podstawie dostarczonej z produktem dokumentacji. Pozwoli to sprawdzić, czy przygotowane instrukcje są wystarczające do samodzielnego wdrożenia produktu.

2.3. testowanie produktu (8 miesięcy), w tym:

- powołanie Centrum Wiedzy;
- wyłonienie Ekspertów;
- uruchomienie Bazy Wiedzy;
- rozwój Ekspertów;
- motywowanie Ekspertów;
- prowadzenie działań komunikacyjnych;

2.4. monitoring procesu testowania (8 miesięcy) – za ten proces będzie odpowiedzialna jedna osoba z zespołu projektowego - koordynator procesu testowania;

2.5. podsumowanie procesu testowania (1 miesiąc), w tym:

- spotkania z firmami podsumowujące proces testowania;

3. Monitorowanie

Za przebieg procesu testowania będzie odpowiedzialna jedna osoba z zespołu projektowego - koordynator procesu testowania.

Monitoring procesu testowania będzie realizowany poprzez następujące działania:



Projekt „Światłowód Wiedzy źródłem motywacji do dzielenia się wiedzą eksperta”
współfinansowany przez Unię Europejską
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



- cykliczne spotkania monitorujące z koordynatorami projektu w firmach, które biorą udział w testowaniu, mające na celu wprowadzenie ewentualnych modyfikacji testowania;
- kontakt telefoniczny koordynatora procesu testowania z osobami uczestniczącymi w testowaniu produktu;
- analizę zgłaszanych uwag na skrzynkę mailową *światłowódwiedzy;

Po zakończeniu procesu testowania przeprowadzimy badania jakościowe i ilościowe we wszystkich firmach, które uczestniczyły w tym procesie. Badania ilościowe zostaną przeprowadzone za pomocą ankiety, która zostanie wysłana do 100% pracowników uczestniczących w procesie testowania. Badania jakościowe zostaną przeprowadzone w formie fokus grup dla pracowników i Ekspertów, którzy uczestniczyli w procesie testowania oraz w formie wywiadów pogłębionych z koordynatorami procesu testowania. Badania jakościowe obejmą 20% pracowników, którzy uczestniczyli w procesie testowania i 80% Ekspertów oraz koordynatorów procesu testowania.

Pozwoli to na zebranie uwag i wniosków różnych grup odbiorców i użytkowników.

4. Produkty

Lista firm pozyskanych do procesu testowania - 8

Liczba pracowników pozyskanych do procesu testowania - 320

Liczba Ekspertów pozyskanych do procesu testowania - 16

Wizyty zrealizowane podczas procesu testowania - 8

Raport podsumowujący fazę testowania – 1

Raport podsumowujący fazę testowania będzie zawierał:

- wyniki testowania;
- analizę mocnych i słabych stron produktu finalnego;
- spostrzeżenia przedstawicieli grup docelowych;
- dalsze rekomendacje;
- case study (opis doświadczeń) kilku firm biorących udział w testowaniu - jako materiał mogący być potem wykorzystany w fazie upowszechniania;

W efekcie, jeżeli będzie taka konieczność produkt finalny będzie mógł ulec modyfikacji.

V. Sposób sprawdzenia, czy innowacja działa

Funkcjonalność i efektywność wypracowywanego rozwiązania zostanie zweryfikowana na podstawie działań podejmowanych w ramach wykorzystywanych narzędzi i instrumentów bieżącego monitoringu oraz prowadzonej ewaluacji wewnętrznej i zewnętrznej.

Działania ewaluacyjne mają na celu możliwie pełne udoskonalenie produktu finalnego i zwiększenie jego efektywności.

Monitoring i ewaluacja wewnętrzna prowadzona będzie przez wewnętrznego specjalistę ds. monitorowania i ewaluacji od momentu rozpoczęcia projektu do jego zakończenia. W I etapie projektu zadania specjalisty ds. monitorowania i ewaluacji będą dotyczyły bieżącej weryfikacji prac i przygotowywania informacji zwrotnych na ten temat i przekazywania ich do koordynatora projektu.

W II etapie projektu ewaluacja wewnętrzna będzie koncentrować się również na przygotowaniu narzędzi i raportów ewaluacyjnych podczas testowania produktu finalnego.

Po zakończeniu etapu testowania produktu zostanie przeprowadzona **ewaluacja zewnętrzna** mająca na celu odpowiedź na następujące pytania:

- czy i w jakim zakresie zostały osiągnięte założone cele?
- czy stworzony produkt finalny daje lepsze efekty niż dotychczasowe rozwiązania?

Ewaluacja zewnętrzna zostanie przeprowadzona w III kwartale 2014 roku.

Ewaluacja zewnętrzna zostanie oparta o całą dokumentację zgromadzoną w procesie testowania produktu oraz dostępne zewnętrzne źródła danych. Zlecenie przeprowadzenia ewaluacji w firmie



zewnątrznej ma na celu uzyskanie obiektywnych opinii.

Wybór niezależnego ewaluatora (czyli zewnętrznej firmy) zostanie przeprowadzony zgodnie z wymogami programu. Kluczowe kryteria wyboru:

1. doświadczenie w zakresie wykonywania ewaluacji – przynajmniej 2 lata, przynajmniej 3 projekty;
2. doświadczenie w prowadzeniu badań w zakresie edukacji - przynajmniej 2 lata;
3. uczestnictwo w projektach innowacyjnych – przynajmniej 1 projekt;

Zadaniem ewaluatora zewnętrznego będzie:

- opracowanie narzędzi ewaluacji;
- przeprowadzenie badania ewaluacyjnego;
- opracowanie raportu końcowego;

Szczegóły dotyczące stanu projektu w tym okresie zostaną uzgodnione z ewaluatorem wewnętrznym.

Wszystkie dokumenty dostarczane przez ewaluatora zewnętrznego będą przekazywane bezpośrednio ewaluatorowi wewnętrznemu.

Na podstawie wyników ewaluacji zostaną podjęte decyzje o dopuszczeniu do upowszechnienia i włączenia przetestowanego produktu finalnego do głównego nurtu polityki.

Jak sprawdzimy czy innowacja działa?

Sposobem na dostrzeżenie zalet płynących z wprowadzenia do organizacji produktu ŚW, będą zmiany w funkcjonowaniu firmy, przejawiających się w:

- wzroście tempa wymiany wiedzą;
- upowszechnieniu wiedzy ukrytej;

Jak to zmierzyć?

1. ilość zarejestrowanych w systemie Ekspertów – po fazie testowania; aport po 8 miesiącach – wartość wskaźnika 5% pracowników zaproszonych do testowania;
2. ilość wejść na portalu – raport raz w miesiącu; Wartość po 8 miesiącach – 55% pracowników testujących przynajmniej raz korzystało z portalu;

VI. Strategia upowszechniania

Głównym celem działań upowszechniających jest poinformowanie szerokiego kręgu potencjalnych odbiorców z sektora średnich i dużych przedsiębiorstw (ŚDP) o wypracowanym w ramach projektu produkcie finalnym, jakim jest ŚW.

W projekcie zaplanowano działania służące rozszerzeniu kręgu przedsiębiorstw znających i stosujących innowacyjny oraz skuteczny projekt ŚW na terenie Rzeczypospolitej Polskiej.

Działaniami upowszechniającymi i włączającymi zostaną objęte wszystkie firmy z sektora średnich i dużych przedsiębiorstw (ŚDP) działających na terenie Polski. Będą to przedsiębiorstwa z różnych branż.

Grupy docelowe, do których dotrzemy w ramach działań upowszechniających:

- pracownicy działów HR/Kadr odpowiedzialni za rozwój pracowników, za zarządzanie wiedzą w organizacjach w średnich i dużych przedsiębiorstwach na terenie RP;
- kadra zarządzająca średnimi i dużymi przedsiębiorstwami w Polsce (ŚDP);

W drugiej kolejności naszą grupą docelową są potencjalni odbiorcy i beneficjenci tego produktu, czyli:

- Eksperti zatrudnieni w średnich i dużych przedsiębiorstwach w Polsce (ŚDP);
- pozostali pracownicy zatrudnieni w średnich i dużych przedsiębiorstwach w Polsce (ŚDP);

Metody upowszechniania:

1. Spotkania upowszechniające

Zorganizujemy 12 spotkań upowszechniających, po jednym w miesiącu, począwszy od kwietnia 2014. Spotkania będą miały charakter 'Dni otwartych Światłowodu Wiedzy' i będziemy zapraszać na nie przedstawicieli HR i osoby zarządzające firmami z sektora ŚDP w Polsce. Spotkania będą organizowane w siedzibach firm zainteresowanych tematem, jak również u nas w miasteczku Orange. Prowadzący będą kładli nacisk na tematy związane z zarządzaniem





wiedzą w organizacjach, jak również prezentacji kompleksowego produktu, jakim jest ŚW i przekonaniu, iż jest on odpowiedzią na zdiagnozowane potrzeby przedsiębiorstw w zakresie zarządzania wiedzą w organizacjach.

2. Wizyty studyjne

Zorganizujemy 4 wizyty studyjne, po jednej w kwartale począwszy od lipca 2014, na które zaprosimy szerokie grono przedstawicieli firm z sektora ŚDP. Zakładamy, że w całodniowych wizytach studyjnych organizowanych w siedzibach firm testujących oraz opcjonalnie w Miasteczku Orange będą brali udział przedstawiciele firm, którzy zapoznali się z projektem w ramach innych działań upowszechniających i będą zainteresowani wdrożeniem Światłowodu Wiedzy w swoim przedsiębiorstwie. W przypadku, gdyby przedstawiciele firm zgłoszą taką potrzebę, będzie możliwe zorganizowanie wizyty w siedzibie przedsiębiorstwa zainteresowanego.

3. Moderowane grupy dyskusyjne na portalach branżowych i społecznościowych

Stworzymy dedykowane Światłowodowi Wiedzy grupy dyskusyjne na portalach społecznościowych - Twitter, Linked In, Facebook, Golden Line. Będą one moderowane przez przygotowane do tego osoby. Do aktywności będzie zachęcać głównie Ekspertów praktyków np. ze Stowarzyszenia Praktyków Zarządzania Wiedzą, którzy w modelu społecznościowym dzieliliby się swoimi doświadczeniami w zakresie wdrażania rozwiązań służących dzieleniu się wiedzą w organizacji.

4. Konferencje i wykłady

Zaprezentujemy ŚW na ogólnopolskiej konferencji branżowej, powszechnie dostępnej. Dodatkowo zorganizujemy konferencję poświęconą zarządzaniu wiedzą w polskich przedsiębiorstwach i prezentacji kompleksowego systemu zarządzania wiedzą, jakim jest ŚW. Poprowadzimy również min. 2 wykłady w wyżej wymienionym temacie na Wyższych Uczelniach, na kierunkach związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi, jak również z zarządzaniem i przedsiębiorczością w firmach.

5. Artykuły w prasie

Przygotujemy i opublikujemy co najmniej 4 artykuły w ogólnopolskiej prasie:

- poświęconej pracownikom HR,
- dedykowanej osobom zarządzającym firmami z sektora ŚDP,
- dziennikach, na stronach biznesowych.

6. Strona WWW

Istniejąca już strona www poświęcona Światłowodowi Wiedzy będzie regularnie aktualizowana i uzupełniana o kluczowe dla projektu informacje. Pod koniec etapu upowszechniania będzie również ona pozycjonowana w Internecie.

7. Działania medialne

Zorganizujemy kampanię promującą ŚW w mediach (TV, Internet, radio). Zasięg kampanii będzie uzależniony od przeznaczonych na nią środków finansowych. Może ona obejmować udział w programach biznesowych programach telewizyjnych, audycjach w rozgłośniach radiowych.

Zwiększony budżet na działania upowszechniające pozwoli zrealizować:

- udział w co najmniej 1 audycji radiowej;
- udział w co najmniej 1 programie telewizyjnym;
- zakup bazy adresów e-mail;

Efektom zrealizowanych działań upowszechniających będzie raport ze zrealizowanych przedsięwzięć wskazujący metody upowszechniania oraz liczbę osób, do których działania trafiły. Raport będzie również zawierał informację o procencie osób objętych upowszechnianiem, które są zainteresowane wdrożeniem kompleksowego produktu finalnego, jakim jest ŚW, w swojej organizacji. Przedsiębiorstwa zidentyfikowane w wyniku działań upowszechniających, jako zainteresowane wdrożeniem produktu



finalnego będą stanowiły podstawową grupę docelową dla działań włączających.

VII. Strategia włączania do głównego nurtu polityki

Głównym celem działań włączających jest doprowadzenie do szerokiego wykorzystania w praktyce i włączenie wypracowanego produktu do głównego nurtu polityki w średnich i dużych przedsiębiorstwach (ŚDP) na terenie Polski. Cel zostanie osiągnięty przez zwiększenie świadomości potencjalnych użytkowników i zidentyfikowanych grup decydentów w zakresie wiedzy na temat stworzonego produktu finalnego, sposobów jego wykorzystania, zakresu oddziaływania i korzyści, jakie daje jego zastosowanie, w szczególności w odniesieniu do ponoszonych nakładów.

Projekt ma za zadanie dostarczyć skuteczne rozwiązanie dla zidentyfikowanego w średnich i dużych przedsiębiorstwach (ŚDP) problemu we wdrażaniu dzielenia się wiedzą i uwalnianiu motywacji Ekspertów merytorycznych do dzielenia się wiedzą, co obniża efektywność pracy całego przedsiębiorstwa. Różnica między działaniami upowszechniającymi, a włączającymi polega głównie na charakterze przekazywanych informacji. W działaniach upowszechniających nacisk położony będzie na wzbudzenie zainteresowania tematem zarządzania wiedzą w organizacjach oraz innowacyjnym rozwiązaniem i płynącymi z niego korzyściami. Natomiast w działaniach włączających nacisk będzie położony na praktyczne aspekty wykorzystania w przedsiębiorstwach produktu finalnego, jakim jest ŚW.

Grupa docelowa działań włączających będzie stworzona z przedsiębiorstw objętych działaniami upowszechniającymi, które będą zainteresowane wdrożeniem Światłowodu Wiedzy w swoim przedsiębiorstwie.

Adresaci działań włączających w główny nurt polityki:

- pracownicy działów HR/Kadr odpowiedzialni za rozwój pracowników, za zarządzanie wiedzą w organizacjach w średnich i dużych przedsiębiorstwach na terenie RP;
- kadra zarządzająca średnimi i dużymi przedsiębiorstwami w Polsce (ŚDP);

W ramach włączania w główny nurt polityki proponowane działania nakierowane zostaną na praktyczne wykorzystanie produktu finalnego.

Plan działań włączających:

1. Program 'Podaj dalej'

Program 'Podaj dalej' będzie zachęcał firmy, które skorzystają z wdrożenia w swoim przedsiębiorstwie produktu, jakim jest ŚW do dalszego promowania i przekazywania go innym przedsiębiorstwom.

2. Konkurs 'Lider zarządzania wiedzą'

We współpracy ze stowarzyszeniami i organizacjami promującymi ideę zarządzania wiedzą w firmach, zorganizujemy konkurs, w którym zostaną wyłonione przedsiębiorstwa, które wspierają, rozwijają i są liderami w zakresie dzielenia się wiedzą.

3. Referencje

Będziemy zachęcać firmy, które wdrożą u siebie ŚW, do dzielenia się opinią na jego temat na stronach i forach internetowych poświęconych dzieleniu się wiedzą. Poprosimy również, aby po np. rocznym czasie korzystania ze Światłowodu Wiedzy wystawiali mu referencje.

4. Kontynuacja wszystkich działań podjętych w ramach etapu upowszechniania.



O sukcesie działań upowszechniających i włączających będzie stanowiła liczba minimum 15
Projekt „Światłowód Wiedzy źródłem motywacji
do dzielenia się wiedzą eksperta”
współfinansowany przez Unię Europejską
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego





firm

z sektora ŚDP, które podpiszą deklarację chęci wdrożenia produktu. Zakładamy, że w 3 ostatnich miesiącach działań włączających, zaprosimy na spotkania upowszechniające co najmniej 90 firm. Zakładamy, że udział weźmie ok. połowa, czyli 45 firm, z czego deklarację chęci wdrożenia produktu podpisze jedna trzecia przedstawicieli uczestników – min.15 firm biorących udział w spotkaniach (zakładając, że w każdej firmie pracuje przynajmniej 50 pracowników, dotrzemy do co najmniej 750 osób). Wysoce prawdopodobne jest to, iż realizując wszystkie działania upowszechniające i włączające oraz wykorzystując wszystkie zaplanowane kanały komunikacyjne, dotrzemy do znacznie szerszej grupy docelowej, a w efekcie znacznie więcej firm z sektora ŚDP podpisze deklarację chęci wdrożenia Światłowodu Wiedzy w swoim przedsiębiorstwie.

Harmonogram działań upowszechniających oraz włączających:

L.p.	Rodzaj działania	Upowszechnianie					Włączanie	
		2014	2014	2014	2014	2015	2015	
		1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	
1	Spotkania upowszechniające*		x	x	x	x		
2	Wizyty studyjne			x	x	x	x	
3	Publikacja artykułów		x		x		x	
4	Konferencje i wykłady				x	x	x	
5	Moderowane grupy dyskusyjne*		x	x	x	x	x	
6	Strona www	x	x	x	x	x	x	
7	Materiały informacyjno-promocyjne				x	x	x	
8	Referencje						x	
9	Program 'Podaj dalej'						x	
10	Konkurs 'Lider zarządzania wiedzą'						x	
11	Działania medialne - TV, radio, prasa*					x	x	

* działania dodatkowe poza budżetem zapisanym w umowie

VIII. Kamienie milowe II etapu projektu

L.p.	Działanie	Termin realizacji
1.	Testowanie opracowanego produktu	10.2013 – 07.2014
1.1	Rekrutacja firm	10-11.2013
1.2	Wdrożenie firm do procesu testowania	11.2013
1.3	Testowanie produktu	12.2013 – 07.2014
1.4	Monitoring procesu testowania	12.2013 – 07.2014
1.5	Podsumowanie procesu testowania	07.2014
2.	Analiza efektów testowania produktu finalnego	08-09.2014
2.1	Przeprowadzenie badań jakościowych i ilościowych we wszystkich firmach, które uczestniczyły w tym procesie.	08.2014
2.2	Opracowanie wewnętrznego raportu podsumowującego przeprowadzone badanie jakościowe, oceniające rzeczywiste efekty testowanego produktu	09.2014
3.	Opracowanie produktu finalnego	10.2014 - 02.2015
	Dobór podwykonawców	10.2014
	Opracowanie ostatecznej wersji produktu finalnego projektu, w tym produktów szczegółowych i narzędzi	11.2014 – 02.2015





4.	Upowszechnianie produktu finalnego projektu i włączenie go do głównego nurtu polityki	02.2014 – 06.2015
4.1	Spotkania upowszechniające	04.2014 – 03.2015
4.2	Wizyty studyjne	07.2014 – 06.2015
4.3	Publikacja artykułów w czasopismach branżowych	04.2014 – 06.2015
4.4	Konferencje i wykłady	10.2014 – 06.2015
4.5	Moderowane grupy dyskusyjne na portalach branżowych i społecznościowych	04.2014 – 06.2015
4.6	Strona www poświęcona Światłowodowi Wiedzy	01.2014 – 06.2015
4.7	Dedykowane materiały informacyjno-promocyjne	10.2014 – 06.2015
4.8	Publikacja referencji po wdrożeniu produktu finalnego w przedsiębiorstwie	04.2015 – 06.2015
4.9	Program 'Podaj dalej'	04.2015 – 06.2015
4.10	Konkurs 'Lider zarządzania wiedzą'	04.2015 – 06.2015
4.11	Działania medialne - TV, radio, prasa	01.2015 – 06.2015

IX. Analiza ryzyka

Skala ocen:

- Prawdopodobieństwo wystąpienia: 1-2-3 (małe – średnie - duże)
- Wpływ ryzyka na powodzenie projektu: 1-2-3 (mały – średni – duży)
- Punktacja ryzyka = prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka x wpływ ryzyka na powodzenie projektu

Niedostrzeżenie atutów produktu finalnego projektu ŚW (6 pkt)

Wdrożone narzędzia mogą nie zachęcać lub niedostatecznie zachęcić do dzielenia się wiedzą i/ lub generowania pomysłów i rozwiązań.

a) Sposób identyfikacji wystąpienia sytuacji ryzyka:

Rozmowy ze środowiskami naukowymi w organizacji (szczególnie z przedstawicielami IT)

b) Działania minimalizujące ryzyko:

- Realizowanie angażującej komunikacji wokół projektu.
- Zapewnienie uczestnictwa w warsztatach, na których Eksperti będą mogli podzielić się swoimi opiniami oraz wątpliwościami.

c) Działania zapobiegające wystąpieniu ryzyka:

- Wskazanie pracownikom konkretnych dowodów potwierdzających efektywność wprowadzenia produktu finalnego.
- Precyzyjne określenie kryteriów, jakie powinni spełniać Eksperti.

d) Prawdopodobieństwo wystąpienia – 2

e) Wpływ ryzyka na powodzenie projektu – 3

Niechęć odbiorców do uczestniczenia w nowej inicjatywie (6 pkt).

Pracownicy nie dostrzegają korzyści, jakie mogą osiągnąć biorąc udział w projekcie ŚW. Uznają, że włożony wysiłek jest dużo wyższy niż oferowane zachęty.

a) Sposób identyfikacji wystąpienia sytuacji ryzyka:

Rozmowy z Ekspertami, bieżąca praca z tą grupą.

b) Działania minimalizujące ryzyko:

- Pokazywanie zasad działania Światłowodu Wiedzy na spotkaniach zespołów.
- Przygotowanie dnia otwartego Światłowodu Wiedzy w formie quizu dla Ekspertów.
- Włączanie odbiorców w wypracowywanie rozwiązań, dzięki czemu będą się czuli współwłaścicielami rozwiązań.

c) Działania zapobiegające wystąpieniu ryzyka





- Wskazanie korzyści płynących z pełnienia roli Eksperta (szczególnie pod kątem uwalniania motywacji Ekspertów).
- d) Prawdopodobieństwo wystąpienia – 2
- e) Wpływ ryzyka na powodzenie projektu – 3

Opóźnienia podwykonawcy w zakresie harmonogramu przygotowania produktu finalnego oraz strategii wdrażania (3 pkt).

- a) Sposób identyfikacji wystąpienia sytuacji ryzyka:

Regularne spotkania z podwykonawcą i komunikacja nt. stopnia zaawansowania prac.

- b) Działania minimalizujące ryzyko:

W przypadku stwierdzenia spóźnień na etapach prac – częstsze spotkania z podwykonawcą oraz częstsza weryfikacja postępu prac.

- c) Działania zapobiegające wystąpieniu ryzyka

- Wybór podwykonawcy doświadczonego w zakresie zarządzania zmianą i realizacji dużych projektów.
 - Dokładne ustalenie oczekiwań wobec podwykonawcy.
 - Monitorowanie postępu prac,
- d) Prawdopodobieństwo wystąpienia – 1
- e) Wpływ ryzyka na powodzenie projektu – 3

Małe zainteresowanie wydarzeniami wśród potencjalnych odbiorców (6 pkt).

Pomimo działań marketingowych i Public relations uwzględnionych w strategii upowszechniania i włączania w główny nurt polityki jest mały odzew ze strony potencjalnych odbiorców i użytkowników produktu finalnego projektu ŚW.

- a) Sposób identyfikacji wystąpienia sytuacji ryzyka:

Wywiady z przedstawicielami przedsiębiorstw i organizacji skupiających przedsiębiorstwa

- b) Działania minimalizujące ryzyko:

- Utrzymywanie kontaktu z potencjalnymi odbiorcami;
- Dawanie im poczucia dostępności.

- c) Działania zapobiegające wystąpieniu ryzyka

- Indywidualne podejście do pozyskiwania klientów Światłowodu np. zaproszenie na wizyty studyjne, dedykowane konferencje tematyczne oraz spotkania – faza upowszechniania i włączania.
 - Podkreślenie powszechności problemu, którego rozwiązaniem jest innowacyjny produkt finalny projektu ŚW.
- d) Prawdopodobieństwo wystąpienia – 2
- e) Wpływ ryzyka na powodzenie projektu – 3

Nieodpowiedni dobór terminów wydarzeń dedykowanych większej liczbie uczestników (6 pkt.).

- a) Sposób identyfikacji wystąpienia sytuacji ryzyka:

Dopytanie nieobecnych (np. poprzez wywiad telefoniczny) o powód nieobecności oraz prośba o wskazanie najdogodniejszych terminów.

- b) Działania minimalizujące ryzyko:

- Analiza kalendarza pod kątem świąt, długich weekendów – dostosowanie terminów wydarzeń pod ten kalendarz prowadzony on-line na stronie internetowej projektu.
- Planowanie wydarzeń z odpowiednim wyprzedzeniem i przy pomocy strony internetowej.
- Sprawdzanie zainteresowania proponowaną datą wydarzenia.
- Wskazanie dwóch dat do wyboru – data z największą liczbą wskazań zostanie wybrana.
- Prośba o potwierdzenie przybycia na wydarzenie.

- c) Działania zapobiegające wystąpieniu ryzyka

- Odpowiednio wczesne ułożenie kalendarza wydarzeń w projekcie.
 - Zakomunikowanie kalendarza wydarzeń możliwie dużej grupie odbiorców (podwieszanie kalendarza i jego aktualizacji na stronie internetowej projektu).
- d) Prawdopodobieństwo wystąpienia – 2
- e) Wpływ ryzyka na powodzenie projektu – 3





Załącznik – do strategii:

Wstępna wersja produktu finalnego wraz z dokumentacją:

- 0. Wprowadzenie
 - 0.1 Załącznik Projekt SW Oś czasu
 - 1.1 Produkt badanie ankietowe kwestionariusz badania
 - 1.1.1 Instrukcja do badania ankietowego
 - 1.1.1.1 Załącznik do instrukcji badania ankietowego wzór raportu
 - 1.1.2 Instrukcja do warsztatu fokusowego
 - 1.1.2.1 Załącznik do instrukcji warsztatu fokusowego scenariusz warsztatu
 - 1.1.2.2 Załącznik do instrukcji warsztatu fokusowego wzór raportu
 - 2.1 Produkt _CW
 - 2.1.1 Instrukcja Uruchamianie CW
 - 2.1.1.1 Załącznik _Profil Roli Lidera CW
 - 2.1.1.2 Załącznik _Profil Roli Moderatora CW
 - 2.1.1.3 Załącznik _Metoda akcja innowacji Managino
 - 2.1.1.4 Załącznik _Metoda_6_kapeluszy CW
 - 2.1.1.5 Załącznik _Metoda rybich ości CW
 - 2.1.2 Instrukcja Funkcjonowanie CW
 - 3.1 Produkt Zasady działalności Eksperta
 - 3.1.1 Instrukcja posługiwania się zasadami działalności Eksperta
 - 3.1.1.1 Załącznik Kodeks Eksperta
 - 3.2 Produkt Ewaluacja działalności Eksperta
 - 3.2.1 Instrukcja Przeprowadzania ewaluacji Eksperta
 - 4.1 Produkt Identyfikacja Eksperta
 - 4.1.1 Instrukcja Profil Roli Eksperta
 - 4.1.2 Instrukcja Zasady posługiwania się Profilem Roli Eksperta w procesie identyfikacji
 - 4.1.2.1 Załącznik Formularz zgłoszeniowy kandydatów na Eksperta
 - 5.1 Produkt Motywacja Eksperta
 - 5.1.1 Instrukcja Wyzwalanie motywacji Eksperta
 - 5.1.1.1 Załącznik Katalog motywacji Eksperta
 - 5.1.1.2 Załącznik Katalog nagradzania Eksperta
 - 6.1 Produkt Aktywizacja Eksperta
 - 6.1.1 Instrukcja Metody aktywizacji Eksperta
 - 6.1.1.1 Załącznik Lista działań rozwojowych Eksperta
 - 6.1.1.2 Załącznik Metody wspierania Eksperta przez Przełożonego
 - 6.1.1.3 Załącznik Rozmowa rozwojowa przełożonego z Ekspertem
 - 7.1 Produkt Działania wspierające kobiety w roli Eksperta
 - 7.1.1 Instrukcja Stosowanie działań wspierających kobiety w roli Eksperta
 - 7.1.1.1 Załącznik Kompetencje zalecane do rozwoju u kobiet w roli Eksperta
 - 7.1.1.2 Załącznik Działania samorozwojowe
 - 8.1 Produkt Komunikacja
 - 8.1.1 Instrukcja Prowadzenie działań_ komunikacyjnych
 - 8.1.1.1 Załącznik Adaptacja pracowników
 - 8.1.1.2 Załącznik Komunikacja związana z uruchomieniem projektu
 - 8.1.1.3 Załącznik Bieżąca komunikacja CW
 - 8.1.1.4 Załącznik Zasady korzystania z Centrum Wiedzy
 - 8.1.1.5 Załącznik Plan komunikacji - uruchomienie CW
 - 8.1.1.6 Załącznik Plan komunikacji - bieżąca CW
- SŁOWNIK pojęć i skrótów
Dokumentacja IT - Baza Wiedzy
Dokumentacja IT - Managino
Raport „Zarządzanie wiedzą w SDP w Polsce” czerwiec 2013,
Raport „Trendy i najlepsze praktyki motywowania i źródła motywacji pracowników”
Raport badania ilościowego SW –perspektywa menadżera, Eksperta, uczestnika,
Raport z badania jakościowego SW- perspektywa menedżera,



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Raport z badania jakościowego SW - perspektywa Eksperta.

.....
Dorota Jakska – Pliszka
Kierownik Projektu



Projekt „Światłowód Wiedzy źródłem motywacji
do dzielenia się wiedzą eksperta”
współfinansowany przez Unię Europejską
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

