

dr Jan Dąbrowski
dr Izabela Kołodkiewicz
mgr Marcin W. Staniewski
Centrum Studiów Zarządzania
WSPiZ im. L. Koźmińskiego

PRAKTYKI ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W PRZEDSIĘBIORSTWACH FUNKCJONUJĄCYCH W POLSCE

1. Zarządzanie wiedzą – Nowe wyzwania?

Zarządzanie wiedzą jest procesem, przez który organizacje generują wartość z posiadanych przez siebie intelektualnych i opartych na wiedzy aktywów¹. Generowanie wartości z takich aktywów obejmuje dzielenie ich z pracownikami, departamentami, a nawet z innymi firmami, w celu wypracowania najlepszych praktyk. Praktycy zarządzania wiedzą utrzymują, że aby uzyskać najwięcej wartości z intelektualnych aktywów firmy, konieczne jest nie tylko dzielenie się wiedzą, ale przede wszystkim używanie jej jako podstawy do współpracy.

Takiego samego zdania są W.R. Bukovitz i R.L. Williams, którzy twierdzą, że **„zarządzanie wiedzą jest procesem, przy pomocy którego organizacja generuje bogactwo w oparciu o swoje intelektualne lub oparte o wiedzę aktywa organizacyjne”**². Pełniejszą zaś definicję podaje D.J. Skryme, który mówi, że zarządzanie wiedzą **„jest określonym i systematycznym zarządzaniem istotną dla organizacji wiedzą i związanymi z nią procesami kreowania, zbierania, organizowania, dyfuzji, zastosowań i eksploatacji realizowanymi w dążeniu do osiągnięcia celów organizacji”**³.

W rezultacie, efektywny program zarządzania wiedzą powinien pomóc firmie w:

- ◆ podsyłaniu innowacji poprzez zachęcanie do wolnego przepływu pomysłów,
- ◆ polepszaniu obsługi klientów poprzez skracanie czasu reakcji,
- ◆ pomnażaniu dochodu przez szybsze wypuszczanie produktów i usług na rynek,
- ◆ optymalizowaniu fluktuacji zatrudnienia dzięki rozpoznawaniu wartości pracowniczej wiedzy, i zatrzymaniu najbardziej wartościowych pracowników,

¹ Santosus M., Surmacz J. *The ABCs of knowledge management*, „CIO Magazine”, 23 May 2001, www.cio.com

² Bukovitz W.R., Williams R.L. *The Knowledge Management Fieldbook*, Financial Times – Prentice Hall, Pearsons Education Ltd., London, 1999, s. 2

³ Skryme D.J. *Knowledge Creation. Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth – Heinemann, Oxford 1999, str. 39, za: B. Wawrzyniak, *Od koncepcji do praktyki zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie. Materiały konferencyjne. Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd, Warszawa 2001

- ◆ skracaniu procesu działania poprzez eliminację procesów zbytecznych, obniżając tym samym koszty funkcjonowania⁴.

Są to najbardziej powszechne przykłady, obok których - stosując twórcze podejście do zarządzania wiedzą - można osiągnąć dodatkowo: wzrost efektywności, wyższą produktywność oraz zwiększone dochody firmy.

Jednym z podstawowych procesów zarządzania wiedzą jest tworzenie firmowych zasobów wiedzy. W tym celu organizacje pozyskują wiedzę/informację z różnych, dostępnych im źródeł. Dokonując ogólnego ich podziału można wyróżnić źródła wewnętrzne (pracownicy, dokumentacja firmowa, bazy danych) i zewnętrzne (klienci, dostawcy, kooperanci). Trudno jest jednoznacznie określić, które z nich są ważniejsze dla firmy, wiadomo jednak, że najlepsza sytuacja jest taka kiedy firma posiada szeroki dostęp do obu rodzaju źródeł, maksymalnie je eksploatując. Czerpanie zarówno ze źródeł wewnętrznych jak i zewnętrznych powoduje dodatkowo występowanie synergii czyli wartości dodanej. Generowanie wiedzy nie może odbywać się bez udziału ludzi – udziału, który oprócz pozyskiwania i tworzenia nowej wiedzy przez jednostki, polegać ma także na dzieleniu jej z innymi osobami i grupami, po to aby zgromadzone zasoby mogły być jak najszerszej wykorzystywane. Bez tego, wpływ wiedzy na efektywność organizacji będzie bardzo ograniczony. Tworzenie organizacyjnej wiedzy powinno być postrzegane jako proces, za pomocą którego wiedza będąca w posiadaniu poszczególnych osób będzie rozproszona a następnie internalizowana jako część organizacyjnej bazy wiedzy⁵. Tworzenie organizacyjnej wiedzy polega właśnie na przekształcaniu wiedzy jednostkowej w zbiorową⁶. Przekształcanie, o którym mowa następuje w dynamicznym procesie obejmującym różne organizacyjne poziomy i nośniki wiedzy. Swoiste procesy uczenia się występują w pracy na każdym poziomie. Na poziomie jednostki najważniejszy proces, tłumaczy i nadaje sens; na poziomie grupy integruje; a na poziomie organizacji integruje i upowszechnia⁷. W celu zobrazowania dynamiki ruchu wiedzy przez poziomy, I. Nonaka rozwinął koncepcję spirali tworzenia wiedzy. W spirali tej, wiedza w organizacji porusza się ku górze, zaczynając od poziomu jednostki, dochodząc do poziomu grupy, a następnie dalej do góry, osiągając poziom firmy. Korzystając z tego ruchu, skierowanego ku górze, wiedza może być wzbogacana i rozszerzana poprzez interakcje zachodzące pomiędzy jednostkami i ich organizacjami. W rzeczywistości zarządzanie wiedzą w codziennym życiu objawia się na dwa sposoby: podczas wykonywania jakiegoś zadania (to czego się wspólnie nauczymy) i podczas wykonywania podobnego zadania w przyszłości (jak się tym posłużymy). Zaś pożądanym procesem i rezultatem w zarządzaniu wiedzą jest to, że pozwala on na użycie dobrych

⁴ Tamże.

⁵ Nonaka I. *A dynamic theory of organizational knowledge*, [w:] Andrwe C. Inkpen, Adva Dinur, Knowledge management process and international joint venture, Organization Science, Vol. 9, No. 4, July-August 1998, s. 456

⁶ Nonaka I., Takeuchi H. *The knowledge-creating company*, tamże, s. 456

⁷ Incpen A.C., Crossan M.K. *Beliving is seeing: Joint Ventures and organizational learning*, [w:] tamże, s. 456

pomysłów i sprawdzonego know-how, co z kolei wpływa pozytywnie na wzrost produktywności i dochodu firmy⁸.

By w pełni wykorzystać wiedzę, firmy opracowały trzy bardzo ważne działania:

- ◆ rozwijanie pracy środowiska, gdzie firmowa wiedza jest uważana za cenny aktyw, którego wzbogacanie jest rozpoznawane i nagradzane przez kierownictwo,
- ◆ zarządzanie firmowymi procesami pracy mające na celu efektywniejsze użycie ich najlepszej wiedzy,
- ◆ inwestowanie w narzędzia technologiczne, które efektywnie i wydajnie wymieniają, zdobywają i stosują wiedzę⁹.

Jednym z koniecznych warunków tworzenia wiedzy jest przenoszenie jej z innych firm, np. za pomocą joint ventures czy aliansów. Połączenia tego typu stanowią ważny sposób zdobywania wiedzy zewnętrznej, która jest ukryta i nie została jeszcze szeroko rozpowszechniona, dzięki czemu zachowała swą wartość konkurencyjną¹⁰. Wyzwaniem dla tych firm i dla wszystkich innych poszukujących dostępu do wiedzy, znajdującej się poza ich granicami jest wcielanie różnych części jednostkowej wiedzy do szerszej organizacyjnej bazy. Jednakże i wówczas firma macierzysta musi się upewnić, czy przenoszona wiedza jest przekazywana i dzielona między jej pracownikami.

Gromadzenie zdobytej, czy wypracowanej wiedzy stanowi kolejny aspekt procesu zarządzania wiedzą. Jest to ten element, który umożliwia firmie poruszanie się na przód, tzn. rozszerzanie wewnętrznego zasobu wiedzy, poprzez stałe dokładanie kolejnych, nowych porcji. Dzięki temu zdobyta wcześniej wiedza jest wciąż żywa, nie odchodzi w zapomnienie, jest jedynie pogłębiana i aktualizowana. Gromadzenie wiedzy jak i wszystkie pozostałe elementy procesu zarządzania wiedzą, polegają przede wszystkim na zachęceniu pracowników do aktywnego w nim uczestnictwa, tzn. zmobilizowaniu pracowników do zasilania firmowej bazy danych, własną, zdobytą przez siebie wiedzą. Zapisanie wiedzy poszczególnego pracownika w elektronicznej, wewnętrznej bazie danych zapewnia jej przetrwanie oraz daje możliwość skorzystania z niej innemu pracownikowi, który może jej potrzebować do rozwiązania jakiegoś istotnego problemu. W gromadzeniu wiedzy niewątpliwie pomocne stają się rozwiązania współczesnej elektroniki: Internet, Intranet, programy komputerowe typu Lotus Notes itp. Ogólnie rzecz biorąc obecna technologia dostarcza nowych narzędzi, służących do lepszego wykonywania czynności w procesie budowania kapitału wiedzy. Do narzędzi tych zalicza się przede wszystkim, komputerowe systemy ułatwiające komunikację interpersonalną oraz bazy danych jako centralne, szeroko dostępne, wspólne „skarbcze wiedzy”. Narzędzia, o których mowa powinny w rzeczywistości służyć do łączenia ludzi z ludźmi, szukających informacji (wiedzy) z tymi, którzy ją posiadają. Jednakże należy tutaj zaznaczyć, że

⁸ Toelle B., Holland D. *Managing knowledge as a company asset*, Word Oil, Vol. 222 Issue 5, search.ebsco.com

⁹ Tamże

¹⁰ Badaracco J., Jr. *The knowledge link: how firms compete through strategic alliances*, [w:] Zack M.H., *Developing knowledge strategy*, California Management Review, Vol. 41, No 3, Spring 1999, search.ebsco.com

zarządzanie wiedzą nie jest koncepcją opartą na technologii¹¹. Firmy marnują swój czas i pieniądze jeśli sądzą, że tworząc centralny system baz danych, pocztę elektroniczną, portal internetowy czy wiele innych narzędzi nowoczesnej pracy wprowadziły zarządzanie wiedzą. Wprawdzie technologia może je wspomóc lecz nie jest pierwszym krokiem, który by go uruchamiał. Ważniejsi od technologii są ludzie, ich wiedza i cele firmy.

Rozwiązania technologiczne przyczyniają się także do usprawnienia działań związanych z dzieleniem się wiedzą. Dzielenie to oznacza w szczególności przekazywanie zdobytej/posiadanej wiedzy jednego pracownika innemu pracownikowi. Dzielenie się wiedzą może mieć postać ogólnie dostępnej pracownikom bazy wiedzy, przybierając wówczas formę bezosobową, może odbywać się także podczas spotkań „twarzą w twarz”, rozmów telefonicznych czy internetowego portalu dyskusyjnego. Główną ideą dzielenia się wiedzą przez pracowników firmy jest oszczędność czasu i pieniędzy. Chodzi tu o to by nie zмагаć się z rozwiązywaniem danych problemów po kilka razy, lecz skorzystać z doświadczenia osoby która rozwiązała taki, bądź podobny problem w przeszłości. W tym momencie dochodzimy do kolejnego elementu zamykającego koło procesu zarządzania wiedzą, czyli powtórnego jej użycia. Bez tego elementu wszelkie wcześniejsze działania nie miałyby w ogóle sensu. Skończyłoby się jedynie na zmarnowaniu cennego czasu pracowników, na chybionych inwestycjach w infrastrukturę elektroniczną, jednym słowem na utopieniu dużych sum pieniędzy w pogoni, za nie do końca rozpoznaną i w rezultacie nikomu nie potrzebną falą mody. O ile we wcześniejszych etapach można było mówić o budowaniu kapitału intelektualnego, o tyle dopiero w tym momencie mamy do czynienia z generowaniem zysku.

Organizacja, która po raz pierwszy wprowadza system zarządzania wiedzą – twierdzi M. Sarvary - musi za wszelką cenę przekonać do niego swoich pracowników; musi się upewnić, że go używają oraz, że poprzez własny wkład przyczyniają się do jego rozwoju. Ludzie będą chętniej zasilać system - mówi - wtedy, gdy dostrzegą tkwiący w nim zasób siły¹².

Jednym ze sposobów zachęcania ludzi do uczestnictwa w zarządzaniu wiedzą jest stworzenie programu motywacyjnego. Jednakże występuje tutaj niebezpieczeństwo, że pracownicy zaangażują się w te działania wyłącznie dla czerpania korzyści wypływających z tego programu (nagrody, itp.), bez przywiązywania większej wagi do jakości czy istotności wnoszonej przez siebie informacji. Program ten powinien być więc tak skonstruowany, aby samo uczestnictwo w zarządzaniu wiedzą było traktowane jako swego rodzaju zaszczyt¹³. Można założyć, że jeśli zarządzanie wiedzą nie uczyni życia łatwiejszym dla pracowników, po prostu przegra.

Innym ważnym elementem uzupełniającym system motywowania pracowników do większego zaangażowania się w zarządzanie wiedzą jest system ocen pracowniczych. W związku z tym pod uwagę powinien być brany np. poziom i jakość

¹¹ Santosus M., Surmacz J. *The ABCs of knowledge...*, op. cit.

¹² Sarvary M., *Knowledge management and competition in the consulting industry*, California Management Review, Vol. 41, No 2, Winter 1999, s. 100

¹³ Santosus M., Surmacz J. *The ABCs of...*, op. cit.

wkładu pracowników do dokumentowych baz danych, jak również poziom wykorzystywania wiedzy w nich zgromadzonej. Tak więc, w skład kryteriów oceny pracowniczej powinien wchodzić stopień zaangażowania, zarówno w zakresie tworzenia jak i użytkowania aktywów firmowej wiedzy¹⁴.

Swoistą syntezę podejścia do zarządzania wiedzą można dostrzec w podejściu zasobowym do budowania strategii organizacji. Klasycznym podejściem w tym obszarze jest koncepcja Prahalada i Hamela zajmująca się wiedzą skumulowaną w postaci szczególnych umiejętności, którą można wykorzystać dla dobra całej organizacji¹⁵. Skumulowaną wiedzę wspomniani autorzy definiują jako kluczowe kompetencje. Występują one w firmie jako konfiguracja unikalnych zasobów i umiejętności, są źródłem powstawania nowych grup produktów czy też usług, leżą u podstaw przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Z punktu widzenia zajmowania się zarządzaniem wiedzą w koncepcji Hamela i Prahalada szczególnego znaczenia nabiera aspekt koordynacyjny kluczowych kompetencji. Według autorów dobrze zdefiniowane mogą się stać wyznacznikiem obecnych i przyszłych kierunków rozwoju organizacji tworząc podstawy wyborów w różnych obszarach funkcjonalnych organizacji¹⁶. Z założeń charakteru kluczowych kompetencji wynika możliwość wykorzystania ich w procesie nadawania kierunków inicjatywom związanym z zarządzaniem wiedzą w organizacji.

2. Założenia i metoda badań

Celem prezentowanego artykułu jest przedstawienie praktyk działania w obszarze zarządzania wiedzą przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce. Ich charakterystyka zostanie pokazana w oparciu o materiał zgromadzony w trakcie badań pilotażowych pn.: „*Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*”. Projekt badawczy został zrealizowany jesienią 2001 r. przez zespół badawczy Centrum Studiów Zarządzania w Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego¹⁷. Ważnym elementem ww. projektu była identyfikacja i opis inicjatyw związanych z zarządzaniem wiedzą wdrożonych w badanych przedsiębiorstwach. Inicjatywy dotyczące zarządzania wiedzą były rozumiane jako działania podejmowane przez kierownictwa przedsiębiorstw dla efektywniejszego pozyskiwania, wykorzystywania i dystrybucji wiedzy w organizacji i jej otoczeniu – począwszy od popularyzacji wśród załogi korzyści jakie płyną z lepszego niż dotychczas wykorzystania wiedzy w przedsiębiorstwie, aż po programy zarządzania wiedzą. W badaniach uczestniczyło 10 przedsiębiorstw (zob. tabela 1), które zostały dobrane według kryteriów uwzględniających:

¹⁴ Hansen M.T., Nohria N., Tierney T. *What's your strategy...*, op. cit., s. 113

¹⁵ Hamel G., Prahalad C. K., *The core competence of the corporation*, Harvard Business Review, May-June 1990

¹⁶ por.: Oblój K. (1998), *Strategia organizacji*, Warszawa: PWE, 1998 s. 84 – 89,

¹⁷ Realizatorem badań był zespół badawczy pod kierownictwem naukowym prof. Bogdana Wawrzyniak; skład zespołu: Jan Dąbrowski – koordynator projektu, Robert Banach, Izabela Koładkiewicz, Agnieszka Romańczuk, Marcin Staniewski, Renata Trochimiuk.

- ♦ sektor, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo (szczególnie sektory high-tech i firmy doradcze);
- ♦ strukturę własnościową (firmy o rodowodzie polskim i firmy o rodowodzie zagranicznym)

Tabela 1. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

<i>Nazwa firmy</i>	<i>Rodzaj działalności</i>	<i>Rodowód</i>
<i>Moc</i>	♦ produkcja oprogramowania i dostawa kompletnych, rozwiązań informatycznych	polski
<i>Atu</i>	♦ wyroby z miedzi	polski
<i>BG</i>	♦ biuro handlowo – informacyjne	zagraniczny
<i>Bat</i>	♦ usługi telekomunikacyjne	polski
<i>Wat</i>	♦ usługi doradcze	zagraniczny
<i>Pas</i>	♦ zintegrowane rozwiązania informatyczne	zagraniczny
<i>Page</i>	♦ zaawansowane urządzenia do druku cyfrowego	zagraniczny
<i>Kontra</i>	♦ działalność handlowa, serwisowa i konsultingowa,	zagraniczny
<i>Pik</i>	♦ energetyczny	polski
<i>Rober</i>	♦ usługi doradcze	zagraniczny

Źródło: Opracowanie własne

Projekt badań zakładał trzy główne fazy. Pierwsza faza obejmowała wywiady w przedsiębiorstwach, zaś w fazie drugiej przygotowane zostały monografie zawierające opis uzyskanych wyników. W trzeciej fazie przeprowadzona została analiza monografii, na podstawie której opracowany został raport z badań.

Badania zostały przeprowadzone przy wykorzystaniu wywiadu ustrukturalizowanego. Kwestionariusz wywiadu został podzielony na trzy części, ukierunkowane na :

- ♦ identyfikację kontekstu procesu zarządzania wiedzą – przedstawienie przedsiębiorstwa i jego głównych charakterystyk,
- ♦ identyfikację i opis inicjatyw związanych z zarządzaniem wiedzą,
- ♦ opis postrzegania problemów związanych z zarządzaniem wiedzą w przedsiębiorstwie.

3. Charakterystyka przedsięwzięć z obszaru zarządzania wiedzą zrealizowanych w badanych przedsiębiorstwach

Zgromadzone w ramach ww. projektu badawczego przykłady przedsięwzięć związanych z zarządzaniem wiedzą, obejmujące inicjatywy w zakresie pozyskiwania, kreowania, gromadzenia i wykorzystywania wiedzy w organizacji wskazują na znaczną różnorodność zastosowanych przez badane

przedsiębiorstwa rozwiązań. Ich analiza została przeprowadzona na trzech poziomach, tj.:

- a) poziomie związków organizacji z otoczeniem
- b) poziomie relacji wewnątrz organizacyjnych oraz
- c) poziomie indywidualnym, dotyczącym poszczególnych pracowników.

Ad. a) Na poziomie związków organizacji z otoczeniem wyróżniono¹⁸:

- ◆ *stałą współpracę z klientami/dostawcami*, w tym: zbieranie od klientów informacji zwrotnej na temat produktów (*Firma Moc*), prowadzenie badań potrzeb klientów (*Firma Moc*), badanie satysfakcji klientów w ramach pionów usługowych (*Firma WAT*), gromadzenie danych w ramach projektów wdrożeniowych (*Firma Pas*), odbywanie bezpośrednich wizyt u klientów, czy też organizowanie seminariów i prezentacji dla klientów (*Firma Kontra*, *Firma Page*),
- ◆ *związki strategiczne zarówno z innymi firmami jak i ośrodkami badawczymi* – większą aktywność w tym zakresie na poziomie naszego kraju wykazywały firmy o rodowodzie polskim,
- ◆ *wysyłanie pracowników do innych organizacji* w tym, wyjazdy zagraniczne do innych podmiotów działających w określonym sektorze energetycznym, kilkumiesięczne wyjazdy szkoleniowo – badawcze dla wybranych pracowników - wśród badanych firm tylko dwie firmy o rodowodzie zagranicznym - *BG* i *Rober* - nie wysyłały pracowników do innych organizacji,
- ◆ *kupowanie umiejętności i ekspertyz* - praktycznie wszystkie badane podmioty korzystały z tej inicjatywy. Najczęściej przyjmowała ona formę zakupu: szkoleń, (firma: *Moc*, *Atu*, *Pas*), badań rynkowych (firma: *Kontra*) oraz ekspertyz (firma: *Pik*, *Rober*).

Ad b) Na poziomie relacji wewnątrz organizacji wskazywano takie inicjatywy jak:

- ◆ *zbieranie i analiza pomysłów pracowników* - prawie każda z badanych firm przejawiała aktywność w tym obszarze. Najczęściej wykorzystywały one system wniosków i projektów racjonalizatorskich (firma: *Atu*, *Bat*),
- ◆ *gry zespołowe i symulacje*, cieszące się w badanych przedsiębiorstwach dużą popularnością. Były one przeprowadzane m.in. na szkoleniach (firma *Moc*), na imprezach integracyjnych (firma: *Kontra*, *Pik*), a także w ramach rekrutacji (firma *Bat*),
- ◆ *dzielenie się wiedzą, przez pracowników, którzy przebyli szkolenia* – przy czym w części firm taki system w ogóle nie działał (firm *BG*, *Pas*) lub miał charakter nieformalny (firma *Rober*),
- ◆ *tworzenie zespołów specjalistów*, pełniących funkcje forum dla wymiany i upowszechniania informacji,

¹⁸ Zob. szerzej Dąbrowski J., Koładkiewicz I., *Inicjatywy zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, „Organizacja i Kierowanie” (w druku)

- ◆ *procedury dokumentowania informacji* – badane firmy w tym obszarze charakteryzowały się znacznym zróżnicowaniem stosowanych rozwiązań, a jedną z głównych różnic był stopień ich sformalizowania,
- ◆ *elektroniczne i fizyczne banki danych* - do najczęściej eksploatowanych systemów elektronicznych należały: Intranet, Internet, CRM, poczta elektroniczna, katalogi udostępniane przez serwery korporacyjne.

Ad c) Na liście inicjatyw zarządzania wiedzą ważną grupę stanowią działania, *wspierające aktywność indywidualnych uczestników organizacji*. Wśród nich szczególne znaczenie przypisywano:

- ◆ *metodom wspomagających kreatywne myślenie zatrudnionych w organizacji pracowników* - wyjazdy integracyjne, szkolenia w zakresie twórczego myślenia oraz organizowanie burz mózgow (firma: *Moc, BG, Rober, Kontra, Pik, Page, Wat*),
- ◆ *przeprowadzenie po zakończeniu projektu, zespołowej analizy odniesionych sukcesów i porażek*. Analiza zgromadzonych w tym obszarze poczynań badanych firm wskazuje, na obecność zarówno sformalizowanych (np. firma *Page, BG*) jak i niesformalizowanych procedur (firma *Rober*), zaś jedna z firm w ogóle nie posiadała tego typu struktur (firma *Moc*),
- ◆ *wysyłaniu pracowników na konferencje, seminaria, itd.* Wśród badanych firm mechanizm ten cieszył się znaczną popularnością. Wszystkie badane przedsiębiorstwa wysyłały swoich pracowników na konferencje, seminaria, targi i sympozja.

4. Prezentacja wybranych inicjatyw

Jednym z celów przeprowadzonych badań poza identyfikacją, był opis poszczególnych inicjatyw związanych z zarządzaniem „wiedzą”. Respondenci zostali poproszeni o dokonanie charakterystyki wybranych inicjatyw. Mimo różnorodności form inicjatyw wiedzy do szczegółowego opisu, w przeważającej większości zostały wybrane inicjatywy, ukierunkowane na zaspokojenie potrzeb szkoleniowych badanych organizacji. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na fakt, iż aktywność badanych firm nie zawężała się tylko do organizacji typowych szkoleń (jak to miało miejsce np. w firmie *BG* szkolenia wewnętrzne, czy szkolenia w firmie *Atu*). Zrealizowane przez nie przedsięwzięcia charakteryzowały się znaczną pomysłowością. Na przykład w firmie *Moc* została powołana instytucja *trenera wewnętrznego*. Istota zastosowanego rozwiązania polegała na tym, iż każdy menedżer komórki firmy, będąc Pracownikiem Wiedzy, mógł stać się trenerem swoich kolegów z pracy. Posiadaną wiedzę dzielił się w czasie prowadzonych przez siebie szkoleń wewnętrznych. Przekazywana przez niego wiedza albo była informacją zwrotną, udzielaną na bieżąco pracownikom, albo prezentacją na temat produktów firmy.

Innym ciekawym przykładem inicjatywy, związanej z pokrywaniem potrzeb szkoleniowych przedsiębiorstwa były wdrożone przez firmę *Bat* **szkolenia**

na odległość (rozpoczęcie – grudzień 2000 r.). Początkowo (rok 2000 i początek 2001 r.) szkolenia były dostępne przez Internet, obecnie zaś można z nich korzystać także poprzez Intranet, który zapewnił większą przepustowość sieci i tym samym większy komfort nauki. Mimo młodego wieku tej inicjatywy, charakteryzowała się ona znaczną dynamiką rozwoju, czego odzwierciedleniem była stale rosnąca oferta szkoleniowa.

Innego rodzaju przedsięwzięciem zaspokajającym potrzeby szkoleniowe organizacji, była zrealizowana przez firmę *Kontra* inicjatywa **E-learning** (2000 r.). W ramach tej inicjatywy została przygotowana i zamieszczona w sieci, lista różnorodnych szkoleń (np. technicznych, handlowych, marketingowych, a także z dziedziny przywództwa), pomagająca pracownikom w zaspokajaniu ich indywidualnych potrzeb rozwoju.

Oprócz inicjatyw bezpośrednio związanych z działalnością szkoleniową ważną grupę tworzyły te przedsięwzięcia, których zadaniem było gromadzenie i uporządkowywanie obecnej w firmie wiedzy oraz umożliwienie do niej dostępu pracownikom firmy. Wśród zarejestrowanych rozwiązań szczególne zainteresowanie wzbudza wdrożone przez firmę *Rober* narzędzie „**Wiedza-World**” (KWorld). „*Wiedza-World*” umożliwiało dostęp do: wiadomości, streszczeń, informacji o klientach obecnych i potencjalnych, życiorysów konsultantów i danych kontaktowych na całym świecie, do dużej biblioteki literatury z zakresu metodologii oraz wiedzy technicznej, w tym wzorów i narzędzi. Ponadto umożliwiało użytkownikom partycypowanie w różnych dyskusjach, i w ten sposób podtrzymywało tzw. *społeczności wiedzy* w firmie (communities of practice). Instrument „*Wiedza-World*” był katalizatorem do archiwizowania wiedzy organizacyjnej oraz pomagał w łączeniu profesjonalistów, współpracy ponad granicami i organizacjami, zapewnianiu konsekwencji postępowania, użytkowaniu wystandaryzowanych narzędzi pracy, unikaniu wymyślania ich na nowo, uzyskiwaniu informacji na temat usług oraz dogłębnej analizy rynków, dzieleniu się najlepszymi praktykami, pozyskiwaniu informacji na temat produktów konkurencji, komunikowaniu z innymi w ramach firmy, włączając w to konferencje odbywające się w czasie realnym.

Inną tego typu inicjatywą było wdrożenie w firmie *Page*, **systemu W – Learning**. System ten, obejmował uszeregowaną wiedzę z wielu dziedzin, które nie zawsze wiązały się bezpośrednio z działalnością firmy. Każdy z pracowników mógł skorzystać z zasobów zawartych w tym systemie - głównie w formie elektronicznej, poprzez sieć komputerową on-line, ale nie tylko. Informacje były także dostępne w formie papierowej, czy też w postaci nagrań na kasetach magnetofonowych, video czy płytach CD. Ponadto z możliwości jakie oferował ten system korzystały grupy pracowników pracujące np. nad określonym projektem. Należy także podkreślić, iż system *W-Learning* był również mocno powiązany z funkcjonującym w firmie systemem szkoleń (specjalną strefą wiedzy).

Innym rodzajem przedsięwzięć, wpisujących się w obszar zarządzania wiedzą i zrealizowanych w badanych przedsiębiorstwach były działania ukierunkowane na stworzenie sieci **lokalnego intranetu** jak to miało miejsce np. w

firmie *Pas*. Ponadto firma *Pas* była zaangażowana, od kwietnia 2001 r., w realizację innej jeszcze inicjatywy pn.: **Product Marketing**. Celem tego przedsięwzięcia była promocja oraz rozpowszechnienie wśród pracowników wiedzy nt. pewnych rozwiązań niszowych, mniej popularnych, znanych jedynie nielicznym pracownikom (działania te były głównie ukierunkowane na poszukiwanie obszarów niszowych na rynku). Ze względu na fakt, że inicjatywa ta miała charakter swoistego eksperymentu, sfera jakiej dotyczyła była jak na razie ograniczona do obszaru rozwiązań z zakresu logistyki. Po roku funkcjonowania przedsięwzięcie ma zostać poddane ocenie. Jeżeli jego efekty będą satysfakcjonujące to zostanie ono rozszerzone i w przyszłości prawdopodobnie obejmie także pozostałe działy.

W firmie *Bat* aktywność w zakresie zarządzania wiedzą przyjęła z kolei formę telefonicznego kanału informacyjnego dla swoich pracowników – **teleserwisu** (luty 2001 r.). Pracownicy dzwoniąc pod bezpłatny numer (0-800 ...) w szybki sposób mogli uzyskać aktualne informacje o Grupie Kapitałowej *Bat*. Początkowo nagrane informacje dotyczyły ogólnych informacji o grupie, przy czym ich zasób był stale poszerzany. Po upływie kilku miesięcy w teleserwisie można już było znaleźć dane dotyczące: usług, akcji, transformacji firmy *Bat*. Można w nim było również znaleźć wywiady oraz krótki przegląd prasy. Archiwum systemu (kopie plików) znajdowało się w Intranecie.

Wspólną cechą scharakteryzowanych powyżej inicjatyw było ich przeznaczenie. Głównym ich odbiorcą byli pracownicy organizacji. Wśród zgromadzonych przykładów inicjatyw z obszaru zarządzania wiedzą znalazły się również i takie, które były skierowane na zewnątrz organizacji. Na przykład w firmie *Wat* zostało zrealizowane przedsięwzięcie pn.: **Kariera**, którego odbiorcą mieli być studenci. W jego ramach została przygotowana strona internetowa, która umożliwiła zaprezentowanie im firmy w sposób bardziej kompleksowy. Firma *Wat* nie tylko chciała informować studentów, pragnęła również zbudować z nimi odpowiednie relacje. W efekcie oferta strony została znacznie zróżnicowana. Oprócz informacji dotyczących stanowisk, procesu rekrutacyjnego, w tym dostępu do formularza zgłoszeniowego do pracy, działającego on-line, strona obejmowała również i inne propozycje. I tak na przykład firma wykorzystwała stronę do dzielenia się wiedzą, poprzez udostępnianie różnych publikacji. Warto podkreślić, że nie była to wiedza teoretyczna, lecz wiedza sprawdzona w praktyce. Autorzy zamieszczonych opracowań byli autorytetami w swoich dziedzinach. W zamian firma oczekiwała informacji zwrotnej w postaci opinii użytkowników tej strony. Studenci mogli również zgłaszać uwagi dotyczące działalności serwisu, tym samym mieli możliwość oddziaływania na jego rozwój w pożądanym przez siebie kierunku.

Wśród zawartych na stronie propozycji istotnym jej elementem była **zakładka** – oferująca konsultacje. Po zarejestrowaniu się, zainteresowana osoba mogła otrzymywać materiały, artykuły, raporty z określonej dziedziny. Z jednej strony rozwiązanie to umożliwiało studentom zbieranie informacji, z drugiej zaś pozwalało firmie spełniać ich oczekiwania. Oprócz tego na stronie znajdowały się

formularze na warsztaty organizowane przez firmę *Wat* na uczelniach. Istotnym wyróżnikiem strony internetowej firmy *Wat* były zamieszczone tam wywiady, przeprowadzone z wyróżniającymi się pracownikami firmy. W najbliższym czasie planowane było uruchomienie **Strefy Interakcyjnej**, w ramach której organizowane byłyby przedsięwzięcia (np. forum dyskusyjne, czaty) umożliwiające studentom spotkania z pracownikami firmy w czasie rzeczywistym. Na uwagę zasługuje również fakt, iż firma planuje dalsze zmiany ww. strony. Obecnie strona adresowana była głównie do studentów, w przyszłości zaś ma dotyczyć kariery w ogóle. Oznacza to, poszerzenie grona jej odbiorców o pracowników posiadających już staż zawodowy.

Innym, interesującym przedsięwzięciem z obszaru zarządzania wiedzą zrealizowanym również przez firmę *Wat* i ukierunkowanym przede wszystkim na zewnątrz organizacji, była inicjatywa **Taxonline.pl.** (początek prac rok 2001, oficjalne rozpoczęcie działalności – październik 2001 r.) Taxonline.pl był profesjonalnym, internetowym serwisem podatkowym skupionym na problematyce podatków firmowych i ceł. Głównym celem serwisu było komunikowanie się organizacji ze światem zewnętrznym. Serwis zawierał aktualności, publikacje podatkowe, zmiany podatkowe, przegląd prasy. Był on również połączony z systemem subskrypcyjno-dystrybucyjnym (codzienny przegląd prasy, raz w tygodniu informacje o wybranej kategorii podatkowej). Informacje te docierały do osobistych skrzynek osób zamawiających subskrypcję. Adresatem serwisu była konkretna grupa: firmy duże i średnie oraz osoby zajmujące się finansami w tych firmach (serwis nie prezentował całej wiedzy z zakresu podatków). Serwis ten był również narzędziem do komunikacji wewnętrznej, jednocześnie spełnił ważną rolę, pozwalając na eliminację kilku kanałów dystrybucji informacji.

Kolejnym przykładem inicjatywy powiązanej z kreowaniem wiedzy w organizacji było, zrealizowane przez firmę *BG*, przedsięwzięcie pn.: **zaproszenie do współpracy.** W 1999 roku przedsiębiorstwo zorganizowało konkurs na przygotowanie dla platformy serwerowej *BG* biznesowych programów komputerowych (aplikacji biznesowych), których brak było do tej pory na rynku polskim. Firma *BG* do konkursu zaprosiła małe firmy piszące tego rodzaju aplikacje. Programistom biorącym udział w konkursie, na atrakcyjnych warunkach finansowych, dostarczono oprogramowanie narzędziowe, zaś obowiązkiem tychże programistów było dostarczenie w ciągu 12 miesięcy gotowych aplikacji biznesowych dla serwerów *BG*. Z nagrodzoną grupą firm, *BG* podjęła stałą współpracę. W jej ramach został stworzony program współpracy, który obejmował m.in.: dostarczanie ww. firmom wiedzy, pomocy technicznej, czy też współpracy marketingowej. Konkurs zakończył się przeprowadzeniem analizy, mającej na celu określenie czy projekt zakończył się sukcesem i czy można go powtórzyć. Otrzymane wyniki wskazały na zasadność jego kontynuacji. (W trakcie prowadzenia badań pilotażowych trwało przygotowanie do trzeciej edycji tego konkursu).

Do ciekawych inicjatyw związanych z zarządzaniem wiedzą i zorientowanych na zewnętrzne jej źródła, należy założony przez firmę *Kontra*

elektroniczny inkubator polskiego biznesu. W jego tworzenie zaangażowane były również inne, wiodące firmy z sektora IT – np. Oracle, Cisco. Inicjatywa ta była skierowana do tych, którzy mieli pomysły na przedsięwzięcia biznesowe w internecie, ale brakowało im niezbędnych środków do ich realizacji. Zgodnie z założeniami projektu uczestnicy inkubatora na trzy miesiące otrzymywali wszystko to, co było im potrzebne do rozpoczęcia biznesu w sieci, np.: sprzęt, oprogramowanie. Oprócz tego mieli dostęp do szkoleń oraz mogli liczyć na pomoc w dotarciu do inwestorów. Odzew na obecność inkubatora był bardzo dobry - w ciągu pierwszych trzech tygodni jego funkcjonowania zgłoszono aż 75 pomysłów. W trakcie prowadzenia badań trzy przedsięwzięcia były już w stadium weryfikacji.

5. Główne źródła inicjatyw i motywy ich wdrożenia

Analiza zgromadzonych danych wskazuje na znaczne zróżnicowanie sił sprawczych odpowiedzialnych za implementację ww. inicjatyw. Różne były zarówno motywy jakimi kierowały się badane przedsiębiorstwa jak i źródła pomysłów, z jakich korzystały. Jeżeli chodzi o motywację firm do zaangażowania w przedsięwzięcia wpisujące się w obszar zarządzania wiedzą, była ona wynikiem zarówno uwarunkowań zewnętrznych jak i wewnętrznych. Na liście motywatorów wymuszających aktywność, uczestniczących w badaniach przedsiębiorstw, w obszarze zarządzania wiedzą znalazła się m.in.:

- ◆ wymuszona sytuacją konieczność optymalizacji kosztów (w firmie *Moc* przejawiało się to w postaci koncentracji na kluczowych szkoleniach, z których inwestycja wracała do firmy w postaci określonej wartości dodanej np. jako pożądane kompetencje pracownika – inicjatywa *trener wewnętrzny*),
- ◆ zwiększona konkurencja na rynku polskim (np. firma *Atu* – inicjatywa *spotkania pracownicze*),
- ◆ odpowiedź na pojawiające się potrzeby rynku (np. firma *BG* – brak aplikacji biznesowych dla platformy serwerowej *BG* na rynku polskim – inicjatywa *zaproszenie do współpracy*; firma *Kontra* – wsparcie pomysłodawców przedsięwzięć biznesowych w internecie - inicjatywa *elektroniczny inkubator polskiego biznesu*),
- ◆ chęć zdobycia wiarygodności na rynku usług konsultingu technicznego (np. przeprowadzone w firmie *BG* - szkolenia szefów projektów informatycznych na temat metodologii prowadzenia projektów – inicjatywa *szkolenia wewnętrzne*),
- ◆ wzrost konkurencyjności firmy (np. firma *Wat* poprzez lepsze monitorowanie rynku studenckiego, a także zintensyfikowanie kontaktów ze studentami - inicjatywa *Kariera*),
- ◆ chęć ułatwienia pracownikom dostępu do zgromadzonej w obrębie organizacji zasobów wiedzy, w tym także jej uporządkowanie (np. firma *Rober* - inicjatywa „*Wiedza – World*”, firma *Page*- inicjatywa *W – Learning*, firma *Pas* - inicjatywa *Product Marketing*, firma *Bat* – inicjatywa *Teleserwis*, firma *Pas* – inicjatywa *lokalny Intranet*),

- ◆ chęć ułatwienia pracownikom dostępu do szkoleń oraz informacji nt. szkoleń (firma *Bat* – inicjatywa *szkolenia na odległość*, firma *Kontra* – inicjatywa *E-Learning*),
- ◆ potrzeba posiadania wiedzy na temat potencjału pracowników (np. firma *Bat* – inicjatywa *system ocen pracowników*, firma *Rober* – inicjatywa *nowy system ocen Dialog*).

Analiza zidentyfikowanych źródeł inicjatyw w zakresie kreowania wiedzy w organizacji, wdrożonych w badanych przedsiębiorstwach pozwala na ich ogólny podział na źródła wewnętrzne i zewnętrzne. Zaobserwowany rozkład częstości ich wykorzystania był, w dużej mierze, warunkowany rodowodem badanych firm. I tak w przypadku organizacji posiadającej zagraniczne korzenie istotnym źródłem inspiracji były rozwiązania wykorzystywane już przez firmę matkę – inicjatywy globalne (np. firma *Rober* – inicjatywy „*Wiedza – World*”, firma *Kontra* – inicjatywa *E - learning*, firma *Page* – inicjatywa *W- learning*). Jednakże przeprowadzona analiza zrealizowanych przez tego typu przedsiębiorstwa przedsięwzięć związanych z zarządzaniem wiedzą pokazała, iż miały miejsce przypadki, gdzie wykorzystywały one również swój własny potencjał (np. firma *Kontra* – inicjatywa *elektroniczny inkubator*, firma *Pas* – inicjatywy: *lokalny Intranet* oraz *Product Marketing*, firma *Wat* - inicjatywy *Kariera* oraz *Taxonline*). Z kolei firmy posiadające polskie korzenie odwoływały się przede wszystkim do swoich własnych zasobów.

Analiza zgromadzonych danych pokazała, iż głównym źródłem inicjatyw były działy zarządzania kadrami oraz pracownicy różnych wydziałów (np. Działu Doradztwa Podatkowego w firmie *Wat*, Wydziału Komunikacji Wewnętrznej Departamentu Public Relations w firmie *Bat*, jak również zarządy badanych firm (np. firma *Moc*, firma *Atu*).

5. Podsumowanie – system zarządzania wiedzą

Różnorodność zarejestrowanych inicjatyw oraz charakter zgromadzonych informacji (ograniczona ich liczba) utrudniało przeprowadzenie analizy porównawczej zrealizowanych w badanych przedsiębiorstwach przedsięwzięć z zakresu zarządzania wiedzą. Jednakże w oparciu o posiadane dane można pokusić się o postawienie kilku wniosków. Po pierwsze, wdrożone przez badane firmy przedsięwzięcia miały albo charakter jednorazowy z możliwością multiplikacji albo były wdrożone na stałe. Po drugie, inicjatywy te były stosunkowo młode – znajdowały się w fazie rozwoju lub wręcz tworzenia. Po trzecie, były zróżnicowane na różnych odbiorców oraz źródła wiedzy – część z nich była przeznaczona dla pracowników, część zaś została skierowana na zewnątrz organizacji w celu skorzystania z obecnego w otoczeniu potencjału wiedzy. Po czwarte, w przypadku firm o rodowodzie zagranicznym podstawowym źródłem inspiracji z obszaru zarządzania wiedzą była aktywność spółki-matki (duplikacja, jej pomysłów), ale nie tylko. W celu odpowiedzi na pojawiające się w ich

otoczeniu wyzwania warunkowane potrzebami polskiego rynku, firmy te, odwoływały się również do własnych zasobów.

Analizując i oceniając inicjatywy podejmowane przez przedsiębiorstwa a związane z pozyskiwaniem, przetwarzaniem i wykorzystywaniem wiedzy w kontekście ich systemowości, punktem odniesienia w przedsiębiorstwie na pewno mogą być wspomniane w części wprowadzającej referatu kluczowe kompetencje. W założeniach to one powinny stanowić wyznacznik podejmowanych w firmie inicjatyw „wiedźowych”.

W przebadanych przedsiębiorstwach mamy do czynienia z sytuacją kiedy kluczowe kompetencje w większości przypadków nie zostały jednoznacznie zdefiniowane. Są one kojarzone z wieloma obszarami funkcjonowania. Np.: w firmie *Moc* zdefiniowano 16 kluczowych kompetencji, w tym: umiejętność obsługi klienta, wysoka jakość oferowanych produktów oraz szybka mobilność czyli zdolność dopasowywania się do zmian zachodzących w otoczeniu. Poszczególne kompetencje przyporządkowane są do właściwych pionów organizacyjnych firmy. W firmie o polskim rodowodzie - *Atu* - do kluczowych kompetencji zaliczono umiejętności techniczne (jakość wyrobów), handlowe (rozpoznawanie potrzeb klientów), kontrolingu (w zakresie prognozowania sytuacji gospodarczej, prowadzenia analiz kosztów itp.). Podobnie w firmie zagranicznej *BG*, kluczowe kompetencje definiowane są dosyć szeroko jako umiejętności: handlowe, marketingowe, techniczne, doświadczenie w prowadzeniu projektów, umiejętności komunikacyjne. Firma *Rober* kluczowe kompetencje określa jako umiejętności w zakresie: obsługi klientów, kontaktów z klientami, umiejętności: finansowych, audytowych, doradztwa strategicznego. W większości badanych firm respondenci w zasadzie stwierdzali, że firma powinna wiedzieć i umieć wszystko.

W badaniach, tylko w jednej firmie (*Page*), stwierdziliśmy zdefiniowanie kluczowych kompetencji pomagające w przedsięwzięciach „wiedźowych”.

Co ciekawe firma *Page* opracowała także plan w zakresie rozwoju swoich kluczowych kompetencji. W przyszłości mają one dotyczyć kompleksowego oferowania rozwiązań w zakresie zarządzania dokumentami i wydruku cyfrowego, a więc sprzedaży pełnych rozwiązań, a nie tylko produktów czy pojedynczych usług.

Poza jasnym określeniem kluczowych kompetencji, w firmie *Page* wprowadzono również (jedyne przykłady w badaniach) system przełożenia kluczowych kompetencji firmy na kompetencje wymagane na poszczególnych stanowiskach pracy. Określono także wymogi co do obecnych i przyszłych potrzeb szkoleniowych na tych stanowiskach. Jak widać z tego przykładu jasna definicja kluczowych kompetencji znacząco pomaga wprowadzać koordynację inicjatyw wiedźowych w firmie.

Tylko w jednej z badanych firm wystąpiła formalna struktura ds. organizacji wiedzy w przedsiębiorstwie, a raczej zidentyfikowano początki jej funkcjonowania (firma *Page*). W innych firmach działaniami związanymi z szeroko rozumianym przetwarzaniem informacji zajmowały się stanowiska rozproszone w wielu miejscach przedsiębiorstw.

Zidentyfikowana sytuacja w zakresie definiowania i postrzegania kluczowych kompetencji oraz formalnego rozproszenia działań związanych z inicjatywami „wiedзовymi” w większości przypadków przekłada się na brak koordynacji tych działań (zob. szerzej: Dąbrowski J., Kołodkiewicz I., *Inicjatywy zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, Organizacja i Kierowanie, KNOiZ PAN, w druku).

Badania pilotażowe poza swoimi celami poznawczymi miały także swoje cele metodyczne. W badaniach sprawdziła się koncepcja badania systemów zarządzania wiedzą poprzez identyfikację i opis formułowania i wdrożenia inicjatyw związanych z zarządzaniem wiedzą. Wnioski metodyczne wpłynęły na zaprojektowanie badań na szerszą skalę, których rozpoczęcie planowane jest w drugiej połowie roku 2002.

Bibliografia

- Bukovitz W.R., Williams R.L. (1999), *The Knowledge Management Fieldbook*, London: Financial Times – Prentice Hall, Pearsons Education Ltd.
- Dąbrowski J., Kołodkiewicz I., *Inicjatywy zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, „Organizacja i Kierowanie” (w druku)
- Hamel G., Prahalad C. K., *The core competence of the corporation*, Harvard Business Review, May-June 1990
- Inkpen A.C., Dinur A., (1998), *Knowledge management process and international joint venture*. „Organization Science”; Vol. 9, No. 4, July-August 1998
- Santosus M., Surmacz J. (2001), *The ABCs of knowledge management*. „CIO Magazine”; 23 May 2001, www.cio.com
- Obłój K. (1998), *Strategia organizacji*, Warszawa: PWE,
- Sarvary M., (1999), *Knowledge management and competition in the consulting industry*. „California Management Review”; Vol. 41, No 2, Winter 1999
- Toelle B., Holland D., *Managing knowledge as a company asset*. „Word Oil”, Vol. 222 Issue 5, search.ebsco.com
- Wawrzyniak B., (2001), *Od koncepcji do praktyki zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie. Materiały konferencyjne. Warszawa: Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd
- Zack M.H., (1999), *Developing knowledge strategy*. „California Management Review”; Vol. 41, No 3, Spring 1999, search.ebsco.com