

EDYTA TABASZEWSKA

SYSTEM ZARZĄDZANIA WIEDZĄ UWARUNKOWANIA, IMPLEMENTACJA I FUNKCJONOWANIE ¹

1. WPROWADZENIE

Obserwując trendy w zarządzaniu polskimi przedsiębiorstwami można przypuszczać, że proces wdrożeń systemów zarządzania wiedzą dopiero się rozpoczyna. Coraz częściej firmy konsultingowe oferują pomoc w tym zakresie, firmy informatyczne tworzą oprogramowanie służące ich budowie, a przedsiębiorstwa, obserwując to zjawisko, coraz chętniej podejmują się implementacji systemów. Istnieje zatem potrzeba zaoferowania im metodyki postępowania przy wprowadzaniu koncepcji zarządzania wiedzą, a jak dotąd nauka nie oferuje wyraźnych wytycznych w tym zakresie.

Koncepcja zarządzania wiedzą, mimo szerokiego zainteresowania wśród badaczy, nadal nie jest dostatecznie opisana i pozostawia jeszcze wiele kwestii nierozwiązanych, wymagających badań, uściśleń i formułowania praktycznych wskazówek. W literaturze przedmiotu omawiana problematyka jest z reguły scharakteryzowana w obszarze ideowym, ze wskazaniem przy tym na możliwe do zastosowania narzędzia, lecz bez wyraźnych wskazówek, co do metodyki wprowadzania, funkcjonowania i rozwoju systemów zarządzania wiedzą, rodzaju istniejących uwarunkowań, w tym celów oraz metod pomiaru efektywności tychże systemów. Zawarte w niej treści nie są wystarczające, zarówno z naukowego punktu widzenia, jak i biorąc pod uwagę potrzeby praktyki gospodarczej.

Problem ten porusza na przykład David A. Garvin w książce poświęconej zarządzaniu wiedzą, podkreślając potrzebę sformułowania bardziej precyzyjnych wskazówek dla praktyków w postaci konkretnych działań operacyjnych, a nie dumnie brzmiących haseł. Wskazuje także na konieczność opracowania skutecznych narzędzi pomiaru, za pomocą których możliwa będzie ocena poziomu zarządzania wiedzą [Garvin 2006:61].

¹ Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2007-2010 jako projekt badawczy.

Autorzy: Probst, Raub i Romhardt, w swojej książce „Zarządzanie wiedzą w organizacji”, jako nieliczni spośród szerokiego grona zajmujących się zarządzaniem wiedzą, poświęcają omawianemu zagadnieniu cały rozdział pracy. Niestety znajdziemy tu jedynie zbiór ogólnych wytycznych dotyczących diagnozy zarządzania wiedzą, znaczenia kultury organizacyjnej, czy kwestii powołania jednostki odpowiedzialnej za nadzorowanie realizacji tejże koncepcji [Probst, Raub, Romhardt 2002:277-291].

Podobnej próby podjął się M. Morawski przedstawiając przebieg budowy strategii zarządzania wiedzą w organizacji. Wskazuje przy tym na konieczność rozpoczęcia tego przedsięwzięcia od analizy wewnętrznego potencjału organizacji z punktu widzenia posiadanych zasobów wiedzy, analizy otoczenia ze względu na szanse i zagrożenia związane z pozyskiwaniem i wykorzystywaniem wiedzy, czy zdefiniowania celów zarządzania wiedzą w oparciu o podstawowe elementy zarządzania strategicznego. Problem samej implementacji zostaje jednak poruszony w marginalnym zakresie [Morawski 2005:69-74].

W publikacjach obcojęzycznych znalezienie bardziej konkretnych wskazówek także nie należy do łatwych zadań. Można jednocześnie przypuszczać, że z uwagi na fakt niedysponowania przez przedsiębiorstwa sformalizowaną metodyką wprowadzania oraz wytycznymi dotyczącymi funkcjonowania i rozwoju systemów zarządzania wiedzą, działania te są podejmowane rzadko lub też nie są wystarczająco efektywne. Czy opracowanie takiej precyzyjnej metodyki w ogóle jest możliwe? To pytanie także budzi wątpliwości. Biorąc bowiem pod uwagę specyfikę organizacji, konieczne jest budowanie systemów ZW sztych na miarę każdej z nich. Ponadto wypracowanie indywidualnych metod zarządzania wiedzą może stać się dodatkowym czynnikiem konkurencyjności.

2. ZARZĄDZANIE WIEDZĄ A RODZAJ ORGANIZACJI

Wydaje się, że możliwe są do opracowania przynajmniej trzy różne metodyki postępowania, wyróżnione ze względu na rodzaj działalności firmy chcącej podjąć się implementacji systemu zarządzania wiedzą. Można bowiem przypuszczać, że sposób wprowadzenia założeń koncepcji ZW będzie odmienny w tak zwanych organizacjach opartych na wiedzy (np. firmach konsultingowych, doradczych, szkoleniowych, tworzących oprogramowanie), w porównaniu z przedsiębiorstwami handlowymi, czy też produkcyjnymi. W firmach handlowych, ze względu na ograniczoną złożoność działań, będzie to projekt znacznie uproszczony, zawężony prawdopodobnie do gromadzenia i sprawnego przepływu wiedzy, jednak bez istotnego wkładu w jej tworzenie². Na rodzaj systemów ZW będzie mieć oczywiście także wpływ wielkość organizacji, obsługiwane rynki czy szerokość oferty.

Na podstawie wstępnych badań autorki można stwierdzić, że w przypadku organizacji opartych na wiedzy częściej mamy do czynienia z nieświadomionych wprowadzaniem założeń i narzędzi zarządzania wiedzą. Podstawowym produktem tych firm jest przecież wiedza, głównym atutem pracowników także ona, jak również doświadczenie i kompetencje. Aby organizacja oparta na wiedzy mogła sprawnie i skutecznie realizować swoje statutowe zadania musi zatrudniać pracowników wiedzy³, zapewnić im

² Biorąc powyższe pod uwagę w dalszej części opracowania pominięto problem przedsiębiorstw handlowych

³ Szerzej na ten temat w publikacji: M. Morawski: *Problematyka zarządzania pracownikami wiedzy*, Przegląd Organizacji, 1/2003, s. 17-20.

dostęp do potrzebnych informacji, a przy tym kreować kulturę organizacyjną sprzyjającą samodzielności, otwartości w dzieleniu się wiedzą i stałemu podnoszeniu kwalifikacji. System zarządzania wiedzą tworzony jest niejako samoistnie, podobnie jest z jego rozwojem – na bieżąco ulega zmianom w zależności od aktualnych potrzeb.

W przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych, mimo występowania w nich elementów koncepcji, nie jest on tak rozbudowany, tak bardzo „osadzony” w funkcjonowaniu i kulturze firmy, jak w przypadku organizacji opartych na wiedzy. Znacznie częściej będziemy więc mieć tu do czynienia z planowym wdrażaniem koncepcji i dopiero po zakończeniu takiego projektu, firmy z przekonaniem potwierdzają stosowanie systemu ZW.

W obu przypadkach projekt implementacji nie jest z góry ściśle określony. Jak to autorka przedstawia w dalszej części opracowania, wiele zależy od fazy wstępnej realizacji projektu, związanej przede wszystkim z dogłębną diagnozą obecnego stanu w zakresie ZW, jak i analizą potrzeb w tym zakresie.

Istnieją także różnice w funkcjonowaniu wprowadzonych już systemów zarządzania wiedzą organizacji oferujących wiedzę i przedsiębiorstw produkcyjnych. Polegają one głównie na tym, że w organizacjach opartych na wiedzy systemy ZW związane są z przyjęciem w większej mierze strategii personalizacji, a w przedsiębiorstwach produkcyjnych - strategii kodyfikacji⁴. Wynika to z faktu, iż w pierwszym przypadku, mamy do czynienia z większym udziałem w strukturze zatrudnienia pracowników wiedzy, od których zaangażowania, wiedzy, czy samodzielności zależy sukces organizacji. Dlatego też stosowany system ZW w większej mierze powinien być nastawiony na miękkie elementy zarządzania, takie jak: kultura organizacyjna, styl zarządzania, likwidowanie barier w komunikacji, także dzięki nowoczesnym technologiom informacyjnym. W przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych nadal duże znaczenie ma standaryzacja działań, a co za tym idzie konieczność gromadzenia i analizy danych, przy mniejszym nacisku na swobodę w podejmowaniu decyzji przez pracowników.

Biorąc powyższe pod uwagę przedstawiono poniżej porównanie uwarunkowań implementacji i funkcjonowania systemów zarządzania wiedzą w organizacjach opartych na wiedzy oraz przedsiębiorstwach produkcyjnych (tab. 1).

Biorąc pod uwagę fakt odmiennego wprowadzania założeń koncepcji ZW w praktyce funkcjonowania organizacji opartych na wiedzy, jak i przedsiębiorstw produkcyjnych, co zostało wcześniej wyjaśnione, niniejsze opracowanie zostało podzielone na dwie części. Pierwsza część opracowania przedstawia zalecenia kierowane przede wszystkim do firm zajmujących się produkcją, druga natomiast – studium przypadku, dotyczące funkcjonowania systemu ZW w globalnej firmie konsultingowej. Oczywiście przedstawione poniżej wytyczne i etapy implementacji systemu ZW można potraktować jako pewną inspirację do planowania realizacji projektu w każdego rodzaju organizacji.

⁴ Szerzej na ten temat w publikacjach: J. Kisielnicki (red.): *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, Oficyna Wydawnicza WSHiP, Warszawa 2003, s. 83; G. Kobyłko, M. Morawski: *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Wyd. Difin, Warszawa 2006, s. 69-72; B. Mikuła, A. Pietruszka-Otryl: *Elementy strategicznego zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Przegląd Organizacji, 7-8/2003, s. 7; M. Strojny: *Zarządzanie wiedzą w firmach konsultingowych*, Problemy Jakości, 3/2000, s. 23.

Tabela 1. Wybrane uwarunkowania implementacji i funkcjonowania systemów ZW w organizacjach opartych na wiedzy i przedsiębiorstwach produkcyjnych

<i>Organizacje oparte na wiedzy</i>	<i>Przedsiębiorstwa produkcyjne</i>
Wielkość zatrudnienia	
Im wyższe zatrudnienie, tym większa potrzeba wykorzystania narzędzi ZW, w tym opartych o technologie informacyjne, umożliwiające szybką komunikację i dzielenie się wiedzą, jak również wyższa konieczność działań w zakresie integracji zespołu.	
Możliwości finansowe	
Im większe możliwości finansowe, tym większa możliwość lepszego wykorzystania zaawansowanych technologii informacyjnych, zaangażowania pracowników.	
Zasięg działania	
Im większa firma (międzynarodowa, globalna) tym obowiązują wyższe standardy zachowań, wyższe wymagania wobec pracowników, co z kolei ma wpływ na kulturę organizacyjną. Istnieje także większa potrzeba w zakresie wykorzystania technologii informacyjnych, głównie z uwagi na chęć dzielenia się wiedzą pomiędzy regionami.	
Zmienność otoczenia	
Im większa zmienność otoczenia, tym bardziej potrzebna specjalna komórka do pozyskiwania wiedzy – aby przyspieszyć realizację działań i wesprzeć pracowników liniowych.	
Cykl życia organizacji	
Na początku życia organizacji większe znaczenie mają konkretne cele liczbowe. Wraz z rozwojem firmy, a więc po ustaleniu zasad funkcjonowania, osiągnięciu stabilności organizacyjnej, większe znaczenie mają miękkie elementy zarządzania, takie jak: integracja pracowników, poprawa kultury organizacyjnej, doskonalenie działalności. Dopiero wówczas następuje pełen rozwój systemu ZW.	
Rodzaj produktu	
Głównym produktem jest wiedza, dlatego aktywność, samodzielność i kwalifikacje personelu mają zasadnicze znaczenie.	Produkt w tradycyjnym znaczeniu, jego rozwój uzależniony jednak od nowej wiedzy. Firma może oferować dodatkowe usługi bogate w wiedzę, takie jak dostęp do informacji o produkcie, możliwość jego modyfikacji zgodnie z indywidualnymi potrzebami.
Pracownicy	
Przewaga pracowników wiedzy, co ma znaczący wpływ na kulturę organizacyjną, styl zarządzania.	Pracownicy wiedzy w mniejszości. Nadal duże znaczenie mają umiejętności dostosowania się do standardów postępowania.
Kultura organizacyjna	
Kultura organizacyjna, ściśle związana z charakterystyką pracowników wiedzy. Jest głównym elementem systemu ZW w organizacjach opartych na wiedzy, decydującym o jego skuteczności.	Ma decydujące znaczenie w powodzeniu implementacji systemu ZW, ale zwykle wymaga dodatkowych działań, sprzyjających przemianie w organizację uczącą się.
Standaryzacja działań	
Mniejsza standaryzacja działań, co powoduje mniejszą możliwość utworzenia specjalnej komórki ds. ZW. Wszyscy pracownicy są znaczącymi elementami elastycznego systemu ZW.	Większa standaryzacja działań. Częściej specjalny zespół ds. ZW. Wszyscy pracownicy uczestniczą w systemie ZW, ale w różnym stopniu.

Źródło: opracowanie własne.

3. PODSTAWOWE ZALECENIA

Warto zaznaczyć, że zarządzanie wiedzą nie jest całkowicie nowym zagadnieniem. W ostatnim czasie sprecyzowano natomiast zasady tej koncepcji, podstawowe techniki i narzędzia. Idąc w rozważaniach dalej, można zatem w tym kontekście stwierdzić, że zarządzanie wiedzą istniało w organizacjach od zawsze – mniej lub bardziej świadome, mniej lub bardziej sformalizowane. Autorka uznaje więc, że każda organizacja bez wyjątku stosuje zarządzanie wiedzą – różny jest natomiast poziom świadomości i profesjonalizmu

stosowania omawianej koncepcji. Biorąc powyższe pod uwagę, każda organizacja przystępując do implementacji systemu ZW powinna w pierwszej kolejności ocenić aktualny stan swoich działań w tym zakresie.

Zdaniem autorki, przystępując do implementacji systemu zarządzania wiedzą należy wziąć pod uwagę następujące zalecenia:

1. *Przygotowanie pracowników.* Niezwykle istotne jest zaznajomienie załogi z czekającymi ich wyzwaniami. Pracownicy powinni zostać poinformowani o celowości wprowadzenia koncepcji, jej podstawowych założeniach i zadaniach do zrealizowania. Dotyczy to wszystkich pracowników bez wyjątku. Oczywiście ich zaangażowanie w sam projekt implementacji będzie konieczne w różnym stopniu, ale należy pamiętać, że wprowadzane działania będą wymagały udziału każdej z zatrudnionych osób. Aby pracownicy mogli właściwie przeprowadzić implementację koncepcji, konieczne jest zapewnienie im szkoleń i pozyskania wiedzy na jej temat.
2. *Zaangażowanie i aktywny udział pracowników.* Należy pamiętać, że implementacja systemu ZW nie może być przeprowadzana w wąskim gronie najwyższego kierownictwa, czy konsultantów. Pracownicy powinni być głównymi wykonawcami projektu, co zwiększy ich odpowiedzialność, świadomość, ale przede wszystkim efektywność działań. To oni najlepiej wiedzą, jakie są potrzeby w zakresie zarządzania wiedzą, czy istniejące ograniczenia. W przyszłości, w trakcie funkcjonowania zaimplementowanego systemu, to właśnie pracownicy będą głównymi aktorami organizacyjnymi, dlatego muszą go rozumieć i brać odpowiedzialność za jego rozwój.
3. *Powszechne informowanie.* Konieczne jest ustanowienie zespołu ds. zarządzania wiedzą, odpowiedzialnego za realizację projektu, jednak w jego skład powinni wchodzić przedstawiciele różnych komórek organizacyjnych. Powinno to zapewnić właściwy przepływ informacji do pozostałych zatrudnionych. Ważne jest, aby na bieżąco informować o realizowanych działaniach, ich celach i udziale poszczególnych osób. Projekt wdrożenia systemu ZW w żadnym wypadku nie może być utożsamiany jedynie z grupą wybranych osób. Należy pamiętać, że efektywność funkcjonowania systemu będzie zależeć od wszystkich pracowników bez wyjątku, dlatego od początku musi następować właściwy przepływ informacji. Warto stworzyć w tym celu specjalne miejsce informacyjne, np. tablica informacyjna, czy zakładka w Intranecie. Właściwe poinformowanie pracowników powinno sprzyjać akceptacji działań, a tym samym przyspieszeniu ich realizacji i odpowiedniej efektywności.
4. *Wszechstronność działań.* Istotna jest świadomość, że zarządzanie wiedzą to koncepcja złożona, wymagająca zmian zarówno w sferze narzędzi, jak i miękkich elementów zarządzania. Projekt implementacji będzie więc wymagał spojrzenia na organizację z różnych perspektyw, biorąc pod uwagę liczne czynniki, między innymi takie, jak: perspektywy rozwoju i cele strategiczne, stosowane narzędzia informatyczne, aktualna kultura organizacyjna, stosowany styl zarządzania, wymagania partnerów gospodarczych i formy kontaktu z nimi, czy aktywność konkurencji i metody walki z nią. Bez podejścia systemowego nie ma mowy o sprawnej realizacji założeń ZW.
5. *Informatyka to nie wszystko.* Biorąc powyższe pod uwagę, nie można utożsamiać systemu zarządzania wiedzą jedynie z działaniami związanymi z systemem informatycznym. Wiele firm popełnia ten błąd, nie tylko w odniesieniu do ZW, i próbuje szukać uzdrowienia działań w zdobyczach techniki. Jednak

bez kompleksowego podejścia, nie jest możliwa skuteczna implementacja wielu koncepcji, a już szczególnie w przypadku zarządzania wiedzą, gdzie ogromne znaczenie ma zarządzanie zasobami ludzkimi i wykorzystanie wiedzy ukrytej przede wszystkim w umysłach pracowników.

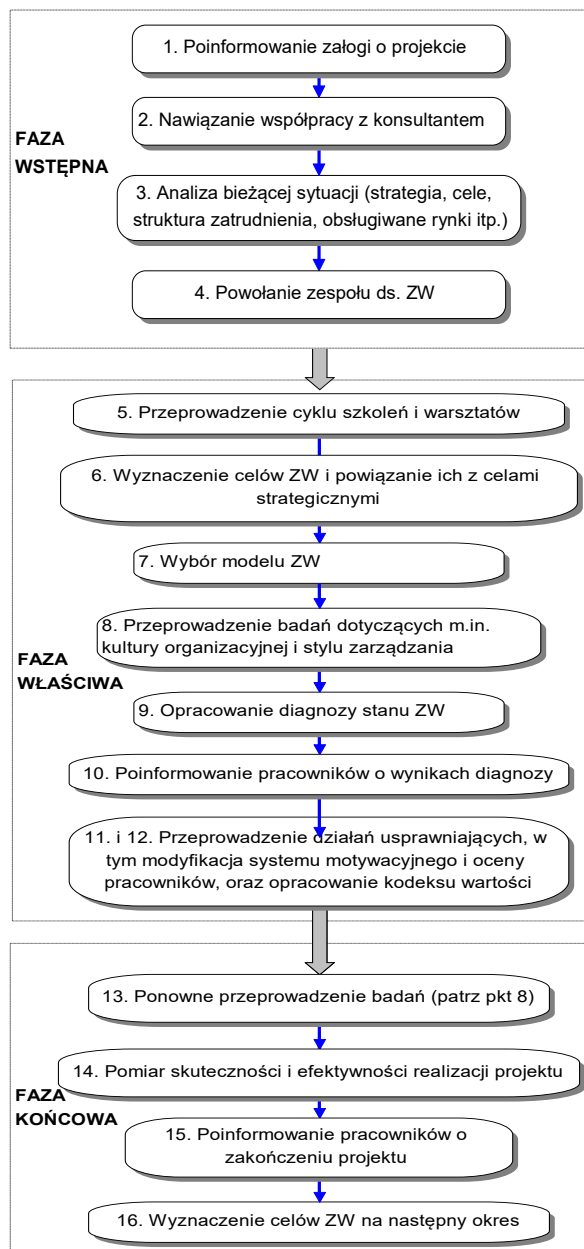
6. *Indywidualne podejście*. System zarządzania wiedzą będzie efektywny jedynie wówczas, gdy zostanie ukształtowany zgodnie z indywidualnymi potrzebami organizacji. Nie ma większego sensu implementacja gotowych systemów, bez aktywnego dopasowania ich do wymagań i celów firmy.
7. *Wyznaczenie celów oraz pomiar skuteczności i efektywności*. Ważne jest, aby wyznaczyć cele zarządzania wiedzą. Pozwoli to na kształtowanie systemu zgodnie z rzeczywistymi potrzebami, jak również będzie możliwy pomiar skuteczności ich osiągnięcia. Nie bez znaczenia jest także monitorowanie efektów. Wymiary te mają istotne znaczenie również w odniesieniu do oceny pracy zespołu zajmującego się realizacją przedsięwzięcia. Pracownicy muszą wiedzieć, w jakim kierunku powinny zmierzać ich działania oraz jak są oceniane. Punktem wyjścia są oczywiście cele strategiczne.
8. *Odrębny budżet*. Warto także pamiętać o ustanowieniu odrębnego budżetu przeznaczonego na realizację projektu, uwzględniającego także dodatkowe wynagrodzenie dla osób uczestniczących w projekcie. Każdy z etapów powinien być zakończony oceną realizacji zadań, stopnia zaangażowania poszczególnych osób i ewentualnym przyznaniem stosownych nagród. Zdaniem autorki, nagrody nie mogą być jednak zbyt wysokie, tak aby zapobiec z jednej strony zaangażowaniu jedynie wyodrębnionej wąskiej grupy osób, a z drugiej przeświadczeniem, że budowa systemu jest przedsięwzięciem dodatkowym, nie mającym związku z bieżącym funkcjonowaniem organizacji. Z kolei nieuwzględnienie dodatkowego wynagrodzenia może spowodować marginalne traktowanie wyzwania.
9. *Wsparcie najwyższego kierownictwa*. Podstawą każdego przedsięwzięcia jest aktywne wsparcie działań przez top management. Wyznaczenie celów i systematyczna ocena działań, jak również wyznaczenie budżetu, jest rezultatem takiego zaangażowania ze strony kierownictwa. Niemniej jednak konieczny jest także osobisty kontakt z zespołem i wyrażanie zainteresowania postępem prac. Bezpośredni udział w pracach zespołu nie wydaje się właściwy, głównie ze względu na możliwe obawy pracowników przed wyrażaniem szczerych opinii. Poza tym może to tłumić samodzielność i odpowiedzialność pracowników.
10. *Nieskończoność projektu*. Projekt implementacji systemu zarządzania wiedzą nigdy nie uzyska statusu zakończonego. Co prawda można wyróżnić etapy jego wprowadzania, terminy realizacji, ale należy przyjąć założenie, że nieustannie będzie wymagał zmian, i modyfikacji. Jest to związane ze zmiennością celów, potrzeb i uwarunkowań.

Powyższe uwagi należy rozpatrzyć przed rozpoczęciem projektu, co pozwoli na uniknięcie błędów i rozczarowań związanych z jego, prawdopodobną przy ich nieuwzględnieniu, niską efektywnością.

4. ETAPY WPROWADZANIA SYSTEMU ZARZĄDZANIA WIEDZĄ

Projekt implementacji systemu zarządzania wiedzą jest z pewnością sprawą indywidualną. Każda organizacja, biorąc pod uwagę własne ograniczenia i możliwości, po-

winna opracować plan wdrożenia dostosowany do potrzeb. Niemniej jednak można wyróżnić pewne podstawowe etapy wprowadzenia zasad i narzędzi zarządzania wiedzą, w podziale na trzy fazy realizacji projektu (rys. 1).



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 1. Etapy implementacji systemu zarządzania wiedzą

Faza wstępna (przygotowawcza), obejmuje następujące etapy:

1. Poinformowanie załogi o planowanym projekcie. Każda skuteczna forma będzie właściwa. Może to być spotkanie z załogą, co jest jednak możliwe jedynie w organizacjach małych lub średnich, czy na przykład przekazanie takiej informacji poprzez kierownictwo średniego szczebla. Zawsze istotne jest podkreślenie znaczenia przedsięwzięcia dla funkcjonowania i rozwoju firmy, jak również roli w nim każdego pracownika bez wyjątku. Ten etap może mieć decydujące znaczenie dla powodzenia projektu.
2. Ewentualne nawiązanie współpracy z konsultantem zewnętrznym, który ma doświadczenie w implementacji systemów zarządzania wiedzą, ale którego podstawowa funkcja powinna polegać jedynie na koordynacji prac i wskazywaniu możliwych rozwiązań. Należy pamiętać, że żaden konsultant, nawet najbardziej kompetentny i zaangażowany, nie będzie w stanie sam skutecznie zrealizować projektu.
3. Analiza bieżącej sytuacji, uwzględniająca analizę strategiczną, analizę struktury zatrudnienia ze względu na wiek, wykształcenie i staż pracy zatrudnionych, oraz jej prawdopodobny wpływ na kulturę organizacyjną firmy. Można się na przykład spodziewać, że większy udział w strukturze zatrudnienia pracowników młodych, dobrze wykształconych będzie w większej mierze sprzyjał wprowadzeniu zasad ZW. Z drugiej strony znaczna liczba osób starszych, z dużym doświadczeniem w branży może być właściwie wykorzystana do wzmocnienia zasobów wiedzy i doświadczenia młodszych pracowników.
4. Powołanie zespołu ds. zarządzania wiedzą, w skład którego powinni wejść wybrani pracownicy organizacji. Formalnym liderem zespołu powinien zostać przedstawiciel kierownictwa organizacji, jednak nie należący do top managementu. Zadaniem tej osoby, oprócz koordynacji pracy, powinien być aktywny kontakt z najwyższym kierownictwem, raportowanie, jak również przekazywanie informacji zwrotnych do zespołu, głównie na temat dalszych oczekiwań i oceny pracy.

Faza właściwa, w skład której wchodzi etapy:

5. Przeprowadzenie cyklu szkoleń na temat zarządzania wiedzą dla kluczowych pracowników firmy, reprezentujących różne jednostki organizacyjne, w tym uczestników zespołu ds. ZW. Szkolenie powinno być rozbudowane o warsztaty, mające na celu zebranie informacji na temat aktualnego stanu organizacji w zakresie stosowania zasad i narzędzi omawianej koncepcji.
6. Wyznaczenie podstawowych celów zarządzania wiedzą i powiązanie ich z pozostałymi celami strategicznymi organizacji. Mogą do nich należeć np.: wzrost liczby wprowadzanych innowacji produktowych, skrócenie czasu pozyskiwania wiedzy o nowościach w branży, przywództwo w zakresie doradztwa dla klientów, czy poprawa kultury organizacyjnej.
7. Wybór modelu zarządzania wiedzą (np. japoński, systemowy, procesowy), który powinien się odbyć przy aktywnym udziale przeszkolonych pracowników⁵. Autorka proponuje ostatnie z wymienionych powyżej podejść, to jest procesowe, w którym wyodrębnia się następujące procesy: lokalizowanie wiedzy, jej

⁵ Szerzej na ten temat w publikacji: G. Kobyłko, M. Morawski: *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Wyd. Difin, Warszawa 2006, s. 58-65.

pozyskiwanie i tworzenie, dzielenie się wiedzą, wykorzystywanie i zachowywanie wiedzy [Probst, Raub, Romhardt 2002:42]. Zespół może zostać podzielony na podzespoły odpowiadające za nadzorowanie poszczególnych procesów – w sumie sześć grup.

8. Przeprowadzenie szeregu badań dotyczących: kultury organizacyjnej, stylu zarządzania, a przede wszystkim realizacji procesów zarządzania wiedzą. Badanie powinno uwzględniać przynależność pracowników na przykład do następujących grup: kadra kierownicza, pracownicy administracji, pracownicy związani z produkcją. Podział pozwala na analizę opinii pracowników z różnych komórek i szczebli organizacyjnych, a tym samym wyciągnięcie bardziej trafnych wniosków. Stosunkowo prostym rozwiązaniem może być w tym zakresie zastosowanie badania ankietowego. Oczywiście badanie powinno być anonimowe z uwagi na zapewnienie szczerości prezentowanych opinii.

Należy podkreślić, że pracownicy powinni zostać przygotowani do rzetelnego wypełnienia ankiet, poprzez na przykład poprzedzające spotkanie. Celem spotkania jest przedstawienie zatrudnionym głównych założeń zarządzania wiedzą, podkreślenie ważności szczerych odpowiedzi na zawarte w ankiecie pytania oraz roli uzyskanych wyników w kształtowaniu systemu ZW.

Ankieta badawcza dotycząca kultury organizacyjnej powinna pozwolić na ocenę takich wartości, jak: otwartość opinii, nastawienie na rozwój i kreatywność, umiejętność pracy zespołowej, czy właściwe relacje koleżeńskie. Z kolei oceniając styl zarządzania, warto zwrócić uwagę na możliwości pracowników w zakresie krytykowania istniejących rozwiązań, jasności, co do oceny ich pracy i jej sprawiedliwości, zaufania ze strony kadry kierowniczej, co do kompetencji podwładnych oraz promocji sukcesów pracowników. Są to postawy sprzyjające kreatywności pracowników, ich zaangażowaniu i chęci wzięcia na siebie odpowiedzialności za realizację zadań⁶.

Szczególnie istotne są badania dotyczące aktualnego stopnia realizacji procesów zarządzania wiedzą. W tym przypadku także pomocna może być ankieta, skierowana do wybranych grup pracowników. Poniższa tablica zawiera wskazówki dotyczące zagadnień, które zdaniem autorki powinny być w niej poruszone (tab. 2)⁷.

Warto w taki sposób budować ankietę, aby jej wyniki były punktem wyjścia do diagnozy stanu zarządzania wiedzą w organizacji (patrz etap nr 9). Można w tym celu dać ankietowanym do wyboru odpowiedzi, które byłyby następnie punktowane, wskazując tym samym na poziom realizacji procesu. W sugestywny sposób można uzyskane wyniki zaprezentować na przykład na tak zwanym wykresie radarowym, gdzie wyraźnie jest widoczne, które z procesów wymagają poprawy w pierwszej kolejności. Przykładowo, poniższy wykres wskazuje na sytuację, kiedy jedynie procesy lokalizowania i pozyskiwania wiedzy są realizowane na zadowalającym poziomie (rys. 2).

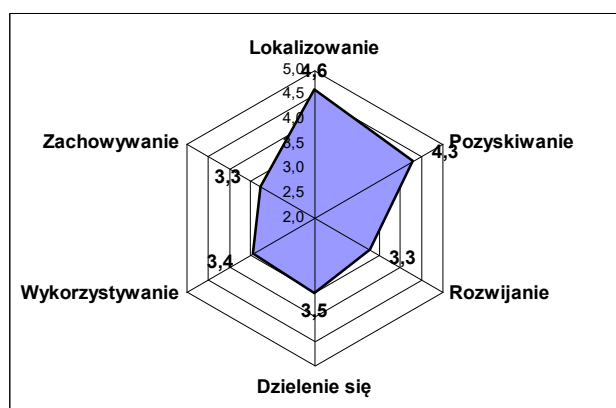
⁶ Przykładowe ankiety zawarte są w publikacji: E. Tabaszewska: *Kultura organizacyjna i styl zarządzania jako istotne elementy zarządzania wiedzą na przykładzie Gambit – Lubawka Sp. z o.o.*, materiały konferencyjne: Management Forum 2020, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2007 (w druku).

⁷ Przykładowe ankiety zawarte są w publikacji: E. Tabaszewska: *Diagnoza stanu zarządzania wiedzą na przykładzie Gambit – Lubawka Sp. z o.o.*, [w:] E. Tabaszewska, B. Rodawski: *Nowoczesne koncepcje zarządzania – wyniki badań*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 58-67.

Tabela 2. Propozycje zagadnień ujętych w badaniu stopnia realizacji procesów ZW

<i>Proces</i>
<i>Zagadnienia</i>
Lokalizowanie wiedzy
<ul style="list-style-type: none"> ▪ źródła wewnętrzne i zewnętrzne danych, informacji i wiedzy ▪ dostępność informacji i wiedzy ▪ poufność informacji ▪ luki wiedzy
Pozyskiwanie wiedzy
<ul style="list-style-type: none"> ▪ metody pozyskiwania wiedzy ▪ dostęp do wiedzy zewnętrznej ▪ wykorzystanie wiedzy zewnętrznej
Tworzenie wiedzy
<ul style="list-style-type: none"> ▪ metody tworzenia wiedzy ▪ praca zespołowa ▪ metody motywowania do kreatywności
Dzielenie się wiedzą
<ul style="list-style-type: none"> ▪ metody dzielenia się wiedzą ▪ metody motywowania do dzielenia się wiedzą ▪ istniejące bariery i ograniczenia
Wykorzystywanie wiedzy
<ul style="list-style-type: none"> ▪ czas dostępu do danych, informacji i wiedzy ▪ czytelność danych i informacji ▪ istniejące bariery i ograniczenia
Zachowywanie wiedzy
<ul style="list-style-type: none"> ▪ metody dbania o kluczowych pracowników ▪ metody zachowywania dobrych praktyk ▪ metody zachowywania informacji o ważnych wydarzeniach (sukcesach, porażkach) ▪ istotność zachowywanych danych, informacji i wiedzy

Źródło: opracowanie własne.



* Zastosowano szkolną skalę oceny, gdzie 5 oznacza realizację procesu ZW na wysokim poziomie.

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 2. Przykładowy wykres radarowy wskazujący na poziom procesów ZW

9. Na podstawie przeprowadzonych badań oraz w oparciu o pracę wyodrębnionego zespołu, autorka proponuje opracowanie diagnozy stanu zarządzania wiedzą. Diagnoza powinna wskazywać na silne i mocne strony w zakresie realizacji procesów i posłużyć do zdefiniowania propozycji ich usprawnień (tab. 3). Zawarta w niej ocena poziomu poszczególnych procesów może być wynikiem badań ankietowych (patrz poprzedni etap). Mocne i słabe strony przedsiębiorstwa w zakresie realizacji procesów ZW można także przedstawić, jak proponuje to Probst, Raub i Romhardt, w postaci tak zwanego *profilu wiedzy*, wskazującego również na cele systemu oraz poziom stosowanych metod pomiaru wiedzy [2002:279-280].

Tabela 3. Przykładowe mocne i słabe strony zarządzania wiedzą

<i>Proces</i>		
<i>Mocne strony</i>	<i>Słabe strony</i>	<i>Ocena</i>
<i>Lokalizowanie wiedzy</i>		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ przeprowadzona analiza strategiczna, ▪ sprawna komunikacja wewnętrzna, ▪ posiadanie Intranetu 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nieokreślone luki wiedzy, ▪ brak wiedzy o istniejących patentach, licencjach firm konkurencyjnych 	4,6
<i>Pozyskiwanie wiedzy</i>		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ współpraca z uczelniami, ▪ słabe wykorzystanie wiedzy licencjonowanej, ▪ rozbudowany system szkoleń zewnętrznych 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ słaba wiedza o konkurencji, ▪ niezachowywanie wniosków z targów, konferencji itp. 	4,3
<i>Tworzenie wiedzy</i>		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ otwartość na pomysły pracowników, ▪ posiadanie laboratorium, własnego biura konstrukcyjnego 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ brak systemu motywacyjnego wspierającego kreatywność, ▪ zbyt mało innowacji produktowych, ▪ słabe wykorzystanie pracy zespołowej 	3,3
<i>Dzielenie się wiedzą</i>		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ dobra atmosfera sprzyjająca komunikacji, ▪ liczne szkolenia wewnętrzne 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ brak rozpowszechniania wyników audytów, kontroli itp., ▪ nieefektywne zebrania, ▪ brak przekazywania wiedzy ze szkoleń, targów, konferencji, ▪ brak formalnych metod dzielenia się wiedzą, ▪ zbyt mało spotkań kadry kierowniczej 	3,5
<i>Wykorzystywanie wiedzy</i>		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ czytelne dokumenty systemu zarządzania jakością, ▪ szybki dostęp do aktualnych aktów prawnych, ▪ akceptowane kwestionowanie przyjętych sposobów wykonywania czynności 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zbyt rozbudowana dokumentacja. ▪ gromadzenie danych odbywa się głównie w postaci papierowej zamiast elektronicznej, ▪ brak konsekwencji w realizacji nowatorskich pomysłów 	3,4
<i>Zachowywanie wiedzy</i>		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ wdrożony system zarządzania jakością, który wymusza archiwizację niektórych dokumentów, ▪ posiadanie systemu informatycznego, Intranetu, systemu ochrony danych 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ przechowywanie niekiedy zbędnych, niepotrzebnych dokumentów, ▪ dublowanie gromadzonych informacji, ▪ brak dbałości o wykształcenie następców 	3,3

Źródło: opracowanie własne.

10. Należy zaznaczyć, że powodzenie realizacji wielu działań usprawniających, jakie należy opracować w następnym etapie, zależy w dużej mierze od zaangażowania

pracowników, szczególnie kadry kierowniczej, którzy nie brali bezpośredniego udziału w pracach zespołu ds. ZW, dlatego też należy się zastanowić nad organizacją kolejnego spotkania z załogą. Celem byłoby zaznajomienie całej kadry kierowniczej i wybrane osoby z niższych szczebli organizacyjnych z planowanymi działaniami, ich ważnością i koniecznością uczestnictwa w nich wszystkich pracowników. Na spotkaniu każdy z podzespołów może omówić proces, za który odpowiada oraz zadania z nim związane. Powinno to dać większe zrozumienie ze strony pracowników, co z kolei przyczyni się z pewnością do przyspieszenia procesu zmian.

11. Po przeprowadzeniu diagnozy ZW zespół przedstawia propozycje działań usprawniających. Wdrażanie systemu zarządzania wiedzą należy rozpocząć od działań podstawowych, w pierwszej kolejności wymagających poprawy (wyodrębnione wcześniej słabe strony w zakresie ZW) lub, z racji powiązania z celami strategicznymi organizacji, uznanych za działania priorytetowe. Czynności te mogą być przeprowadzane w oparciu o program informatyczny do zarządzania projektami. Poza tym autorka proponuje zastosowanie tzw. karty działania, na której podzespoły zapisują: nazwę działania, poszczególne etapy prac, czas trwania oraz osoby odpowiedzialne za ich realizację, cele, wskaźniki do pomiaru skuteczności, związek z innymi działaniami oraz związek z celami strategicznymi. Przykładowe działania usprawniające przedstawia poniższa tablica (tab. 4):

Tabela 4. Przykładowe zadania w ramach implementacji systemu zarządzania wiedzą

<i>Proces</i>
<i>Zadania</i>
Lokalizowanie wiedzy
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utworzenie bazy profili kluczowych pracowników ▪ Opracowanie bazy wiedzy jawnej, w tym materiałów szkoleniowych ▪ Stworzenie bazy ekspertów zewnętrznych
Pozyskiwanie wiedzy
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Przeprowadzenie w wybranych dziedzinach benchmarkingu zewnętrznego ▪ Nawiązanie współpracy z uczelniami prowadzącymi badania naukowe związane z profilem produkcji firmy ▪ Modyfikacja systemu szkoleń zewnętrznych
Tworzenie wiedzy
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tworzenie i zachowywanie wiedzy podczas przeprowadzania specjalistycznych projektów ▪ Wprowadzenie kół jakości lub innych form aktywizacji pracowników ▪ Modyfikacja systemu motywacyjnego i ocen pracowników
Dzielenie się wiedzą
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tworzenie raportów z kontaktów zewnętrznych ▪ Stworzenie platformy wymiany wiedzy ▪ Wprowadzenie coachingu i mentoringu ▪ Poprawa kultury organizacyjnej
Wykorzystywanie wiedzy
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zapewnienie dostępu do najczęściej wykorzystywanej wiedzy jawnej (np. zamieszczenie jej w Intranecie) ▪ Poprawa czytelności i dostępności dokumentów ▪ Nadzór nad uaktualnianiem informacji zamieszczanych w Intranecie
Zachowywanie wiedzy
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selekcja informacji i wiedzy, oraz wybór koniecznej do zachowania ▪ Stworzenie bazy dobrych praktyk (forum dyskusyjne) ▪ Opracowanie metod zatrzymania kluczowych pracowników w firmie, jak również utrzymywania kontaktów z byłymi pracownikami

Źródło: opracowanie własne.

12. Niezwykle istotne, z punktu widzenia powodzenia implementacji systemu ZW, jest utworzenie lub modyfikacja istniejących systemów – motywacyjnego i oceny pracowników. Oba powinny uwzględniać wartości istotne z punktu widzenia wdrażanej koncepcji. Ponadto warto opracować, także biorąc pod uwagę wyniki badań ankietowych, kodeks wartości. Jego znajomość i przestrzeganie w naturalny sposób przyczyniłoby się do rozwoju właściwej kultury organizacyjnej.

Zarówno modyfikacja wyżej wymienionych systemów, jak i kodeks wartości, powinny zostać zdefiniowane przy współudziale wybranych pracowników, także z zespołu ds. ZW. Pracownicy powinni określić, jakie zasady i wartości powinny obowiązywać w organizacji, jakie uznają za ważne z punktu widzenia skuteczności i efektywności realizowanych zadań, oraz jakich zasad brakuje. Kodeks powinien skłaniać do otwartości opinii, akceptacji zmian, kreatywności, współpracy, pracy zespołowej, chęci dzielenia się wiedzą, zaangażowania każdego z zatrudnionych oraz doskonalenia własnych umiejętności.

Po realizacji działań usprawniających następuje *faza końcowa* implementacji systemu ZW, obejmująca etapy:

13. Ponowne przeprowadzenie badań, mające na celu określenie dokonanych zmian i efektów w zakresie kultury organizacyjnej, stylu zarządzania, a przede wszystkim procesów zarządzania wiedzą.
14. Pomiar skuteczności i efektywności implementacji systemu zarządzania wiedzą, polegający na ocenie osiągnięcia wyznaczonych celów i uzyskanych efektów.
15. Spotkanie najwyższego kierownictwa z zespołem ds. ZW, a następnie z całą załogą, na którym powinno nastąpić podsumowanie działań oraz poinformowanie pracowników o wynikach pomiaru. Nie bez znaczenia byłoby również oficjalne podziękowanie osobom najbardziej aktywnym w realizacji projektu.
16. Wyznaczenie celów zarządzania wiedzą na następny okres, także w oparciu o analizę strategiczną organizacji.

Oczywiście przedstawiony projekt implementacji systemu zarządzania wiedzą jest jedynie propozycją i może być modyfikowany w zależności od istniejących uwarunkowań i celów. Warto pamiętać, że zarówno kultura organizacyjna, jak i styl zarządzania to jednocześnie uwarunkowania wdrożenia systemu ZW, decydujące o skuteczności, efektywności, czy czasie realizacji, ale również ich zmiana może należeć do celów tego projektu.

5. SYSTEM ZARZĄDZANIA WIEDZĄ – STUDIUM PRZYPADKU

Badane przedsiębiorstwo to globalna firma konsultingowa należąca do tak zwanej Wielkiej Czwórki⁸. Struktura organizacyjna składa się z trzech głównych pionów: Audytu, Usług Doradczych oraz Doradztwa Podatkowego. W każdym z nich system zarządzania wiedzą przybiera charakterystyczną formę, co jest związane przede wszystkim z odmienną charakterystyką działań, oraz inną liczbą zatrudnionych osób, i tak:

- w pionie *Audytu* występuje przewaga działań zestandaryzowanych, co bezpośrednio wynika z rodzaju świadczonych usług, możliwych w dużej mierze do skodyfikowania. Znacząca liczba pracowników wymaga przy tym licznych spotkań,

⁸ Badanie przeprowadzono w warszawskim biurze Firmy na podstawie kwestionariusza badawczego, a jego wyniki uzupełniono o informacje z firmowej strony internetowej.

- pozwalających na wymianę doświadczeń i integrację zespołu. Częste zmiany, głównie w zakresie uregulowań prawnych, spowodowały konieczność utworzenia specjalnej komórki je nadzorującej - Działu Technicznego;
- w pionie *Usług Doradczych* mamy przede wszystkim do czynienia z indywidualnymi projektami, ściśle dopasowanymi do specyfiki klienta Firmy. Biorąc również pod uwagę stosunkowo małą liczbę pracowników pionu, system zarządzania wiedzą oparty jest o strategię personalizacji, przy mniejszej ilości spotkań całego zespołu;
 - w pionie *Doradztwa Podatkowego* system przybiera podobną postać jak w pierwszym z wymienionych pionów. Możliwa jest pewna standaryzacja działań, a dość liczny zespół wymaga organizacji częstych spotkań. W tym przypadku, z racji zmian w prawie podatkowym oraz częstych niezgodności w zakresie jego interpretacji, także funkcjonuje specjalny dział je nadzorujący – Zespół ds. Zarządzania Wiedzą.

Poza wymienionymi wyżej specyficznymi komórkami organizacyjnymi, powołanymi do wsparcia zespołów projektowych danych pionów w zakresie pozyskiwania i przepływu wiedzy, istnieją także inne, najczęściej mające wpływ na funkcjonowanie systemu ZW w całej organizacji. Wszystkie mają za zadanie wspierać zespoły liniowe, odpowiedzialne za realizację usług na rzecz klientów zewnętrznych, w zakresie pozyskiwania, przepływu i tworzenia wiedzy. Poszczególne komórki organizacyjne wchodzące w skład systemu ZW badanej firmy, wraz ich podstawowymi zadaniami, przedstawione zostały w tabeli (tab. 5).

Warto podkreślić, że zarówno implementacja systemu ZW, jak i jego rozwój nie był działaniem ściśle zaplanowanym. Przedstawione komórki organizacyjne, wchodzące w skład badanego systemu, nie tworzą zintegrowanej całości, ich zadania mogą się nawet powielać, lecz, zdaniem autorki, nie przeszkadza to w sprawnym jego funkcjonowaniu. Podstawą powoływania komórek związanych z zarządzaniem wiedzą, rozwoju i modyfikacji ich zadań są zawsze potrzeby zespołów projektowych umiejscowionych w poszczególnych pionach. Podstawowym warunkiem ich istnienia i wyznacznikiem efektywności jest wsparcie, pomoc i współpraca z pracownikami liniowymi. Zaprezentowane elementy systemu ZW powstały zaledwie kilka lat temu, a ich powstanie i rozwój uwarunkowany był przede wszystkim:

- ogromnym wzrostem liczby zatrudnienia – na początku funkcjonowania w Polsce liczba pracowników wynosiła zaledwie około 20 osób,
- wzrostem tempa zmian na rynku,
- rozwojem technologii informacyjnych.

Wśród cech charakterystycznych systemu ZW badanej firmy można wymienić:

- zapewnienie elastyczności systemu, dzięki profesjonalnej kadrcze, nowoczesnemu oprogramowaniu i właściwej kulturze organizacyjnej,
- zapewnienie pracownikom pełnej swobody w zakresie wykorzystywania dostępnych metod, technik i narzędzi (patrz tab. 6), przy jednoczesnym braku nacisków w tym zakresie,
- zapewnienie korzystania z wiedzy eksperckiej wytworzonej w różnych częściach świata, jak również przestrzeganie wysokich standardów prowadzenia działalności, co jest konsekwencją faktu, iż jest to firma globalna,
- wykorzystanie nowoczesnych technologii, jak również swoboda w kontaktach pracowników z różnymi rejonami świata, co sprzyja dzieleniu się wiedzą i jej rozwojowi, a co uzyskano głównie dzięki dużym możliwościom finansowym,

- struktura zatrudnienia oparta o pracowników wiedzy – osoby samodzielne, dążące do rozwoju, posługujące się swobodnie językami obcymi, o wysokich kwalifikacjach, co daje możliwość zaufania im, wiarę w kompetencje i umiejętności, a tym samym zapewnia rozwój systemu zgodnie z bieżącymi i przewidywanymi potrzebami,
- „sercem” systemu jest kultura organizacyjna, oparta o kluczowe wartości i kompetencje przedstawione w kodeksie postępowania.

Tabela 5. System zarządzania wiedzą w badanej firmie konsultingowej

AUDYT	USŁUGI DORADCZE	DORADZTWO PODATKOWE
Zespół Techniczny (powstał w 2002 r.): <ul style="list-style-type: none"> - identyfikacja, interpretacje, pozyskiwanie informacji na temat nowych standardów rachunkowości i zmian w tym zakresie, - doradztwo dla klientów zewn. i wewn. w zakresie interpretacji przepisów, - szkolenia wewnętrzne z zakresu rachunkowości, - opiniowanie sprawozdań finansowych spółek giełdowych 	<i>brak specyficznej komórki ds. ZW</i>	Zespół ds. ZW (2002 r.): <ul style="list-style-type: none"> - <i>funkcja informacyjna</i> – zapewnienie szybkiego dostępu do potrzebnych informacji, - <i>funkcja poznawcza</i> - pozyskiwanie wiedzy, przeprowadzanie badań dla zespołów liniowych, - <i>funkcja edukacyjna</i> - dzielenie się wiedzą poprzez spotkania techniczne, - <i>funkcja marketingowa</i> , związana z przygotowaniem artykułów i obsługą merytoryczną strony internetowej w zakresie podatków
Business Development (2003 r.): <ul style="list-style-type: none"> - analiza rynku (klientów, branż, konkurencji), - tworzenie baz wiedzy, - wyznaczanie kierunków rozwoju usług, - pozyskiwanie informacji dla zespołów liniowych 		Marketing (w 1998 wydzielony z Marketingu ogólnego) <ul style="list-style-type: none"> - analiza rynku, - wyznaczanie kierunków rozwoju usług, - administrowanie strony internetowej w zakresie podatków
Business Information Centre <i>(1996 r., przez pierwsze dwa lata jedynie w pionie Doradztwa Podatkowego):</i> <ul style="list-style-type: none"> - <i>działalność biblioteczna</i> – nadzorowanie zamówień, dystrybucji oraz przechowywanie książek, czasopism i innych publikacji, jak również prowadzenie kilku baz firmowych, - <i>działalność informacyjna</i> - wyszukiwanie, selekcja i dostarczanie pracownikom różnego typu informacji – danych na temat firm i sektorów gospodarki, informacji prasowych, danych makroekonomicznych, statystycznych, informacji prawnych itp. 		
Dział Zarządzania Zasobami Ludzkimi <i>(tradycyjnie rozumiane zadania)</i>		
Dział Szkoleń <i>(tradycyjnie rozumiane zadania)</i>		
Zespół ds. Etyki (2003 r.): <ul style="list-style-type: none"> - tworzenie, modyfikacja i nadzorowanie stosowania kodeksu wartości 		
Dział Informatyki <i>(tradycyjnie rozumiane zadania)</i>		
Zespoły liniowe: projektowe, branżowe, kluczowych klientów <i>(podstawowy człon systemu ZW)</i> <ul style="list-style-type: none"> - pracownicy bezpośrednio odpowiedzialni za realizację usług dla klientów zewnętrznych 		
Na szczeblu globalnym Zespół ds. Zarządzania Wiedzą: <ul style="list-style-type: none"> - nadzorowanie zarządzania wiedzą w całej Firmie 		

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów z pracownikami badanej firmy.

Kodeks etyczny opracowany przez Zespół ds. Etyki w 2003 roku, będący kluczowym czynnikiem decydującym o skuteczności i efektywności systemu ZW, skupia się wokół trzech podstawowych wartości: pracy zespołowej, doskonałości i przywództwa. Na każdą z nich składają się oczekiwane zachowania, i tak:

- w zakresie *pracy zespołowej* liczy się budowanie relacji, szacunek, dzielenie się wiedzą i doświadczeniem, jak również świadomość większej efektywności dzięki współpracy z kolegami z pracy,
- w dążeniu do *doskonałości* zwraca się uwagę na nowatorstwo, ciągłe uczenie się i sprawność intelektualną, ponadto ważne jest dotrzymywanie obietnic i oferowanie większej wartości niż oczekiwana,
- *przywództwo* polega na byciu liderem wobec klientów i pracowników, autorytetem w branży, wymaga przy tym wizji, odwagi i uczciwości.

Warto zaznaczyć, że w dwa lata po ustanowieniu nowego kodeksu wartości i jego sformalizowaniu zorganizowano tak zwany Tydzień Kodeksu Wartości, podczas którego odbyły się warsztaty i spotkania, mające na celu przypomnienie pracowników kluczowych wartości Firmy, przeprowadzenie dyskusji i udzielenie odpowiedzi w trudnych kwestiach. Oczywiście każda z nowo zatrudnionych osób zapoznawana jest z kodeksem podczas szkoleń wprowadzających. Bardzo istotną sprawą jest także przestrzeganie zasad obowiązujących w biznesie, stąd dbałość między innymi o właściwe relacje z konkurentami, oparte na wzajemnym szacunku i zaufaniu.

Badana firma należy oczywiście do czołówki globalnych firm konsultingowych - nic więc dziwnego, że w ramach realizacji poszczególnych procesów zarządzania wiedzą stosowane są liczne metody, techniki i narzędzia (tab.6).

Tabela 6. Podstawowe metody, techniki i narzędzia zarządzania wiedzą w badanej firmie

<i>Proces</i>	<i>Metody, narzędzia i techniki ZW*</i>
Lokalizowanie	wyznaczanie kierunków rozwoju branż (określanie na tej podstawie luk wiedzy), teleadresowa baza pracowników, baza CV pracowników, baza raportów z realizacji projektów, baza Global Mobility umożliwiająca znalezienie specjalisty w innych krajach, specjalne komórki organizacyjne odpowiedzialne za nadzorowanie zmian w zakresie dostępnej wiedzy (patrz tab. 5)
Pozyskiwanie	analiza rynku (klientów, branż, konkurencji), specjalne komórki organizacyjne zajmujące się pozyskiwaniem informacji, zatrudnianie ekspertów, współpraca z wywiadownią gospodarczą, szkolenia zewnętrzne, Internet, w tym wyselekcjonowane strony internetowe np. znanych dzienników, sądów, urzędów
Rozwijanie	praca zespołowa (zespoły projektowe, zespoły branżowe, zespoły kluczowych pracowników), specjalne komórki organizacyjne zajmujące się badaniami, techniki zarządzania przez cele i przez efekty, ścieżki kariery, kodeks wartości
Dzielenie się	benchmarking wewnętrzny, praca zespołowa, newslettery, away days (spotkania integracyjne poza firmą), conference calls, mentoring, coaching, specjalne komórki organizacyjne odpowiedzialne za dzielenie się nową wiedzą wewnątrz Firmy (szkolenia wewnętrzne, spotkania techniczne itp.), spotkania pomiędzy regionami, active learning, kodeks wartości, Intranet, oprogramowanie wspomagające pracę grupową, listy dyskusyjne, własne strony internetowe do dzielenia się wiedzą z klientami

<i>Proces</i>	<i>Metody, narzędzia i techniki ZW*</i>
Wykorzystywanie	oprogramowanie zapewniające szybki dostęp do firmowych baz danych, specjalistyczne bazy danych (np. Factiva, Internet Securities, Warsaw Tax Data Base), bazy wiedzy, w tym firmowa globalna baza wiedzy, oprogramowanie do zarządzania czasem realizacji projektów, standardy corporate identity (system tożsamości wizualnej określający standardy opracowywania dokumentacji)
Zachowywanie	program Alumni (mający na celu utrzymywanie kontaktów z byłymi pracownikami), specjalne komórki organizacyjne odpowiedzialne za przechowywanie wiedzy, liczne bazy danych, bazy wiedzy, w tym: bazy dobrych praktyk, analiza porażek, baza raportów wydawanych na zewnątrz

*- należy pamiętać, że mogą być stosowane w ramach realizacji kilku procesów ZW

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów z pracownikami badanej firmy.

System ZW badanej firmy będzie oczywiście ulegał kolejnym przemianom. W najbliższej przyszłości przewiduje się m.in.:

- w pionie *Audytu* rozszerzenie działalności Zespołu Technicznego w zakresie doradztwa klientom zewnętrznym, także w postaci szkoleń,
- w pionie *Doradztwa Podatkowego* połączenie Zespołu ds. ZW z Marketingiem, co ma umożliwić integrację wniosków z badań w zakresie podatków oraz badań w zakresie rynku, klientów,
- rozszerzenie badawczej działalności Business Information Centre.

6. PODSUMOWANIE

Implementacja systemu zarządzania wiedzą wymaga z pewnością indywidualnego podejścia. W dużej mierze projekt wdrożenia zasad i narzędzi ZW zależy od etapu rozwoju organizacji. Niezależnie od tego czy mamy do czynienia z przedsiębiorstwem produkcyjnym, czy organizacją opartą na wiedzy okres zakładania firmy, jej organizacji, porządkowania i standaryzacji działań to etap związany z wyznaczaniem celów ilościowych i znacznej kodyfikacji wiedzy. W miarę rozwoju firmy następuje wzrost znaczenia miękkich elementów zarządzania, takich jak: kultura organizacyjna, styl zarządzania, zarządzanie zasobami ludzkimi. Dopiero wówczas można mówić o właściwym rozwoju systemu ZW.

Wydaje się, że to właśnie działania związane z kształtowaniem i wykorzystaniem kapitału ludzkiego mają decydujące znaczenie w implementacji oraz uzyskaniu skuteczności i efektywności systemu zarządzania wiedzą. Posiadając pożądane zaplecze kulturowe, implementacja systemu ZW może w dużej mierze polegać na zastosowaniu odpowiednich narzędzi i technik, w tym technologii informatycznych, co może być zadaniem stosunkowo prostym i krótkotrwałym. Zdaniem autorki, najtrudniejsze, i zarazem wymagające powolnych działań, są właśnie zmiany w mentalności pracowników, preferowanych przez nich wartościach i akceptowanych zachowaniach. Dlatego w przypadku firm, których kultura organizacyjna i panujący styl zarządzania odbiega od preferowanego, realizacja projektu wdrożenia systemu ZW jest dużo trudniejsza i wymaga więcej czasu.

BIBLIOGRAFIA

- [1] Garvin D.A.: *Budowanie organizacji uczącej się* [w:] Drucker P. i inni, *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
- [2] Kisielnicki J. (pod red.): *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, Oficyna Wydawnicza WSHiP, Warszawa 2003.
- [3] Kobyłko G., Morawski M.: *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Wyd. Difin, Warszawa 2006.
- [4] Mikuła B., Pietruszka-Otryl A.: *Elementy strategicznego zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Przegląd Organizacji, 7-8/2003.
- [5] Morawski M.: *Ilościowe zarządzanie wiedzą – podejście zachodnie* [w:] Perechuda K. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- [6] Morawski M.: *Problematyka zarządzania pracownikami wiedzy*, Przegląd Organizacji, 1/2003.
- [7] Probst G., Raub S., Romhardt K.: *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [8] Strojny M.: *Zarządzanie wiedzą w firmach konsultingowych*, Problemy Jakości, 3/2000.
- [9] Tabaszewska E.: *Diagnoza stanu zarządzania wiedzą na przykładzie Gambit – Lubawka Sp. z o.o.*, [w:] Tabaszewska E., Rodawski B., *Nowoczesne koncepcje zarządzania – wyniki badań*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- [10] Tabaszewska E.: *Kultura organizacyjna i styl zarządzania jako istotne elementy zarządzania wiedzą na przykładzie Gambit – Lubawka Sp. z o.o.*, materiały konferencyjne: Management Forum 2020, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2007 (w druku).