

JAN WYRWIŃSKI

JAK MŁODE FIRMY TECHNOLOGICZNE ZARZĄDZAJĄ WIEDZĄ?

1. WPROWADZENIE

Zarówno w literaturze naukowej jak i w mediach w ostatnich latach coraz częściej poruszane są zagadnienia z dziedziny zarządzania wiedzą. Ta stosunkowo nowa dziedzina, rozwijana dopiero od drugiej połowy XX wieku [Jashapara 2004:8], nabrała szczególnego znaczenia od momentu, gdy nadeszła nowa era w gospodarce – Gospodarka Oparta na Wiedzy (GOW).

Umysły i wyobraźnię ekonomistów, studentów i dużej części „białych kołnierzyków” rozpalają zarówno już uznane koncerny technologiczne (IBM, Microsoft, Google, Cisco) jak i nowe przedsięwzięcia biznesowe, szczególnie w branży IT (np. Joost, Skype, MySpace, Facebook i dziesiątki innych). Analitycy giełdowi przewidują świetlaną przyszłość przed takimi przedsięwzięciami a inwestorzy prywatni i branżowi nie szczędzą środków na przejmowanie nowych firm technologicznych, które mają często jedynie ciekawy pomysł. Przykładem może być tutaj przejęcie firmy GrandCentral przez Google za 50 mln USD czy przejęcie YouTube również przez Google za 1,6 mld USD. Przykładem inwestycji prywatnych i inwestycji funduszy Venture Capital może być spółka telekomunikacyjna Ooma, która została dofinansowana na kwotę 12 mln USD, mając jedynie koncepcję na nowe rozwiązanie w telefonii.

Takie firmy istnieją również na polskim rynku i choć skala inwestycji jest dużo mniejsza, to pomysły rozwijane przez rodzime firmy technologiczne są często światowego formatu. Powołanie do życia przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie rynku NewConnect dla młodych spółek technologicznych oraz coraz aktywniejsza działalność rodzimych funduszy Venture Capital (np. MCI Management) dodatkowo potwierdza powyższe obserwacje na temat rosnącego znaczenia małych spółek technologicznych w polskiej gospodarce.

To właśnie takie organizacje, obok dużych korporacji technologicznych, są w samym centrum GOW. Istotą ich funkcjonowania jest kreatywność, wiedza, analiza rynku czy konkurencja na skalę globalną. Bardzo często o sukcesie (bądź porażce) nowych, dynamicznych przedsiębiorstw decyduje to, jak szybko nauczą się „pływać” zanurzone w bezkresnym „oceanie wiedzy”. Jest to ich naturalne środowisko, ale „osobniki” słabe

i nieefektywne nie przetrwają w konkurencji ze swoim gatunkiem czy z dużymi rybami tego oceanu. Można pokusić się o stwierdzenie, że bardzo często szeroko pojęte zarządzanie wiedzą jest największym wyzwaniem młodych firm technologicznych w czasie ich rozwoju.

Autor niniejszej pracy stawia sobie za cel pokazanie zmian w procesach i narzędziach zarządzania wiedzą wraz z rozwojem małej firmy technologicznej oraz omówienie problemów i wyzwań, które pojawiają się na tej drodze. Autor opiera się na bazie własnych doświadczeń – współtwórcy i jednego z pierwszych pracowników młodej firmy technologicznej z Gdańska tworzącej innowacyjne rozwiązania w telekomunikacji nowej generacji (opartej na sieciach IP).

Spółka ta nazywa się Datera¹ i została założona w 2003r. Przez pierwsze 2 lata działalności firma współuczestniczyła w kilku projektach technologicznych z innymi firmami. W roku 2005 właściciele postanowili, że kilkuosobowa firma zdobyła tyle doświadczenia, że może rozwijać własne projekty i do roku 2007 liczba pracowników wzrosła z 3 do 25 a kapitał spółki z 500 tys. PLN do ok. 5 mln PLN. Tak jak w innych firmach tego typu, 95% produkcji spółki to własne oprogramowanie.

Tak gwałtowny rozwój w firmie, która opiera się głównie na wiedzy, przysporzył trudności i wyzwań, które zostaną opisane w dalszej części opracowania.

2. ZINTEGROWANA DEFINICJA ZARZĄDZANIA WIEDZĄ

W literaturze, spośród całej gamy różnych definicji², można wyróżnić 3 główne nurty definiujące zarządzanie wiedzą: perspektywa strategiczna, perspektywa systemów informatycznych, perspektywa zasobów ludzkich. Ashok Jashapara w książce „Knowledge Management. An Integrated Approach” zawarł definicję zarządzania wiedzą integrującą dotychczasowe, odmienne perspektywy. Definicja zarządzania wiedzą A. Jashapary brzmi następująco:

„efektywne procesy uczenia się związane z odkrywaniem, stosowaniem i dzieleniem się ludzką wiedzą (skodyfikowaną i nieskodyfikowaną), które wykorzystują odpowiednio technologie i kulturę organizacyjną w celu poszerzenia kapitału intelektualnego organizacji oraz poprawy efektywności jej działania” [Jashapara 2004:12].

W młodych spółkach technologicznych, takich jak przywołana przez autora Datera, praktycznie każdy aspekt działalności wiąże się z zarządzaniem wiedzą i uczeniem się organizacji. W związku z tym, przedstawiona powyżej definicja zarządzania wiedzą integrująca różne płaszczyzny działalności firmy, wydaje się być najlepiej dopasowana do takiego charakteru działalności.

3. CYKL ZARZĄDZANIA WIEDZĄ A WIELKOŚĆ ORGANIZACJI³

Każdy człowiek na co dzień jest otoczony przez strumienie danych i informacji płynące z jego otoczenia. Aby skutecznie radzić z tym strumieniem człowiek wykorzystuje swój rozum, a czasami wspiera swoją pamięć notesem lub komputerem. Nie musi tej wiedzy nikomu przekazywać, może zachować ją dla siebie i na podstawie sukcesów

¹ www.datera.pl.

² http://pl.wikipedia.org/wiki/Zarz%C4%85dzanie_wiedz%C4%85.

³ Opracowanie własne na podstawie: D. Silver, E. Shakhuki: *Knowledge Management: Integrating Perspectives*. Acadia University, NS, Canada, 2002, http://plato.acadiau.ca/courses/comp/dsilver/KM_IP_Abstract_4.doc.

i porażek wyciągać wnioski na przyszłość (uczyć się). Taki cykl zarządzania wiedzą wydaje się być prosty i efektywny.

Niewielkie firmy (zatrudniające kilkoro pracowników) starają się stosować takie samo podejście do zarządzania wiedzą jak pojedyncza osoba. Informacje i zapytania od klientów, partnerów i otoczenia są przechowywane w pamięci pracowników, w dokumentach i prostych systemach bazodanowych. Przetwarzanie informacji odbywa się w umysłach pracowników oraz w czasie spotkań w firmie. Pracownicy mają dostęp do komputerów, czasami do serwera w sieci lokalnej, komunikują się za pomocą telefonu, faksu, poczty elektronicznej a spotykają się z klientami i innymi pracownikami spontanicznie. Konsolidacja wiedzy odbywa się w ten sposób, że wszyscy starają się przekazywać sobie istotne informacje, tak aby nie popełniać tych samych błędów i jak najczęściej powtarzać sukces. Takie niewielkie organizacje działają bardzo efektywnie, a wynik ich działań często przewyższa sumę działań jednostek.

Organizacje zatrudniające więcej niż kilkoro pracowników, a szczególnie takie, które znajdują się w forpoczcie GOW, nie są w stanie już naśladować cyklu zarządzania wiedzą pojedynczego człowieka. Większe firmy otrzymują setki zapytań, ofert, propozycji, zgłoszeń i informacji w innej postaci poprzez bardzo wiele kanałów (klienci, partnerzy, dostawcy, otoczenie biznesu, samorząd, organy ustawodawcze, itp.). Te informacje przechowywane są w różnych miejscach, w różnych formatach i na różnych nośnikach, np. w bazach danych, segregatorach, poczcie elektronicznej, kasetach, płytach CD. W ten sposób informacja dociera do jednej lub kilku osób w firmie i ma być okazję przekazana głównie poprzez dziesiątki spotkań. W takich organizacjach częściej zmieniają się osoby odpowiedzialne za daną sprawę, a różne stosowane systemy komputerowe mają problemy z porozumiewaniem się między sobą i wymianą informacji. Komunikacja ma częściej formę zdalną – sieć lokalna, Internet, urządzenia mobilne. Spotkania, szczególnie osób decyzyjnych, są umawiane na wiele tygodni do przodu i często są odwoływane i przekładane – istotna wiedza w ten sposób może ginąć w organizacji – błędy się częściej powtarzają a „koło” (czyli sposób na odniesienie sukcesu) trzeba nierzadko wynajdywać od początku. Nieefektywny cykl zarządzania wiedzą w organizacji powoduje, że większe firmy są mniej kreatywne i wolniej reagują na zmieniające się otoczenie.

Autor w swojej praktyce zawodowej miał okazję zaobserwować wszystkie wymienione powyżej etapy zmian w cyklu zarządzania wiedzą. Pomimo, że opisane poniżej narzędzia pochodzą w większości z dziedziny systemów informatycznych, to ich wdrożenie w spółce technologicznej miało znaczące przełożenie na kulturę organizacji oraz procesy przetwarzania i dzielenia się wiedzą z innymi pracownikami.

Etap 1: Zarząd firmy Datera w czwartym kwartale 2005 r. podjął decyzję o skupieniu się na własnej działalności badawczej i rozwojowej. W pierwszej fazie działalności rozwojowej (11/2005 – 04/2006) firma kończyła poprzednie projekty i zatrudniała trzy osoby. Ich zadaniem było przygotowanie warunków pod przekształcenie w firmę technologiczną – znalezienie i adaptacja odpowiedniej powierzchni biurowej, selekcja i rekrutacja pracowników, wstępna analiza rynku światowego, nawiązywanie kontaktów na rynku polskim. Nawiązując do modelu zaprezentowanego powyżej, praktycznie każdy pracownik działał niezależnie i zarządzał wiedzą we własnym zakresie.

Zarządzanie wiedzą na tym etapie polegało na gromadzeniu informacji z rynku i otoczenia, przetwarzaniu we własnym zakresie, a następnie dzieleniu się tymi infor-

macjami z zarządem (np. w formie raportów). Narzędzia stosowane do zarządzania wiedzą były typowe dla tego etapu rozwoju – arkusze kalkulacyjne, raporty, poczta elektroniczna, notatki.

Etap 2: Po etapie przygotowania do rozpoczęcia działalności rozwojowej firma przystąpiła do realizacji swoich planów. W drugiej fazie (05/2006 – 05/2007) powstały dwa kilkuosobowe zespoły pracujące w odrębnych lokalizacjach (biznesowy w Gdyni, techniczny w Poznaniu). Celem firmy w tym okresie było opracowanie i wykonanie własnych systemów telekomunikacyjnych – systemu klasy operatorskiej oraz systemu dla średnich i dużych organizacji. Na bazie systemu klasy operatorskiej wdrożono też usługę telekomunikacyjną dla użytkowników indywidualnych i małych firm o nazwie FreecoNet. Zespoły biznesowy i techniczny miały za zadanie rozwijać dwa wymienione wyżej kierunki, przy założeniu, że rozwiązania firmy Datera mają być konkurencyjne na rynku światowym.

W czasie trwania tego etapu zatrudnienie wzrosło z 3 do 15 osób. Na początku tego etapu praktycznie wszyscy pracownicy znali wszystkie informacje, służyły one do firmy różnymi kanałami i były przetwarzane na nieformalnych spotkaniach i w czasie nieformalnych rozmów telefonicznych. Jednakże już dało się zauważyć problemy wynikające z rozproszenia geograficznego pracowników (występujące problemy komunikacyjne, część wiedzy pozostająca w „silosie” jednego działu). Firma podejmowała też pierwsze kroki mające na celu uporządkowanie przepływu informacji, gromadzenie wiedzy oraz dzielenie się nią z odpowiednimi pracownikami. Wdrożone na tym etapie narzędzia to m.in.:

1. **System do wersjonowania oprogramowania** (SVN – oprogramowanie open-source na wewnętrznym serwerze) – narzędzie zarządzania wiedzą programistów, które w istotny sposób pomaga przechowywać poprzednie wersje kodu w celach referencyjnych i bezpieczeństwa.
2. **System do zgłaszania i zarządzania wymaganiami i błędami** (Mantis – oprogramowanie open-source na wewnętrznym serwerze, interfejs www) – pozwala sprawnie rozdzielać zadania i zgłaszać błędy, przechowywać historię pewnych problemów, a także dyskutować w szerszym gronie (w formie forum) nad rozwiązaniami – wyjątkowo przydatne narzędzie na styku działu technicznego i biznesowego, które pozwala wiedzy wyjść z „silosów” danego działu.
3. **Grupy mailowe** (oparte na serwerze poczty elektronicznej) – pozwalają kierować korespondencję do określonych grup pracowników, np. do działu technicznego, co w znaczący sposób ułatwia przekazywanie informacji i zmniejsza ryzyko, że do niektórych pracowników informacja nie dotrze.
4. **System statystyk czasu rzeczywistego** (Cacti – oprogramowanie open-source na wewnętrznym serwerze, interfejs www) – to narzędzie, które pozwala prezentować w formie graficznej dane z systemów telekomunikacyjnych – bez tego narzędzia wiedza ta byłaby jedynie dostępna inżynierom telekomunikacyjnym i to w postaci tylko im zrozumiałej.

Pod koniec drugiego etapu rozwoju firmy, ze względu na coraz większą liczbę pracowników oraz wykładniczy wzrost przetwarzanych organizacji danych, konieczne stało się wprowadzenie **procedur na styku działów** określających sposoby i procesy zlecania zadań i przekazywania informacji z działu biznesowego do technicznego i odwrotnie. Przed wprowadzeniem procedur chaos informacyjny powodował, że zadania były zlecane w sposób dowolny i nieskoordynowany, bez wiedzy i akceptacji

szefów danego działu, co powodowało, że prace zaczęły być realizowane niezgodnie z harmonogramem i poleceniami.

Wprowadzenie powyższych rozwiązań było początkowo trudne do zaakceptowania dla pracowników będących dłużej w organizacji i przyzwyczajonych do załatwiania wszystkich spraw poprzez przysłowiowy jeden telefon, wysłanie listu elektronicznego lub nieformalne spontaniczne spotkanie. Ten sposób działania sprawdza się w pewnych sytuacjach i w końcowej fazie tego etapu nadal występował w obrębie działu (kilka osób) i dotyczył głównie spraw nieformalnych (np. organizacja wyjazdu firmowego).

Etap 3: Etap drugi zakończył się w firmie powstaniem pierwszych wersji dwóch własnych systemów telekomunikacyjnych skierowanych do różnych segmentów rynku oraz pierwszej wersji platformy telekomunikacyjnej FreecoNet dla użytkowników indywidualnych i małych firm. Powyższe wyniki były z jednej strony swojego rodzaju „proof of concept” pokazującego, że początkowe założenia miały sens, a z drugiej strony pierwszą wersją rozwiązań gotowych do sprzedaży. Zarząd spółki postanowił, że w kolejnym etapie (trzecim) należy skupić się na profesjonalizowaniu działalności (marketing, sprzedaż, utrzymanie techniczne systemów u klientów), zwiększaniu stabilności, niezawodności i wydajności rozwiązań a także na dalszym dynamicznym rozwoju własnych systemów, aby wyprzedzić konkurencję na rynku globalnym. etap trzeci rozpoczął się 06/2007, gdy spółka zatrudniała około 15 osób. W chwili powstania opracowania (11/2007) na potrzeby spółki pracowało 25 osób, wyłącznie pracowników umysłowych. Kolejny taki skok niósł za sobą dalsze wyzwania. Powstał nowy dział sprzedaży, dział biznesowy wzbogacił się o komórkę marketingową, a z działu technicznego wydzielił się poddział programistyczny. W trakcie tego etapu organizacja przyjęła strukturę macierzową, ze względu na kilka rozwijanych jednocześnie produktów. Przy tej skali zatrudnienia i bardzo wysokim nasyceniu wiedzą bardzo wyraźnie uwypukliły się problemy z gromadzeniem informacji, ich przetwarzaniem i dzieleniem się z właściwymi osobami w organizacji. Aby rozwiązać lub ograniczyć te problemy rozwijano już występujące narzędzia i wdrożono kolejne. Wdrożone rozwiązania można podzielić na wewnętrzne (dla pracowników), zewnętrzne (dla klientów) oraz na styku (wspomagające kontakty klientów z organizacją):

1. **Wewnętrzny komunikator firmowy** (Jabber – oprogramowanie open-source na wewnętrznym serwerze) – pozwala wszystkim pracownikom komunikować się w sposób szybki i bezpieczny (szyfrowane wiadomości), skracając ścieżkę służbową, tam gdzie jest to możliwe i dozwolone (np. w trakcie rozwiązywania już zgłoszonego problemu i przeprowadzania testów rozwiązań)
2. **Wewnętrzna baza wiedzy** (Wiki – oprogramowanie open-source na wewnętrznym serwerze, interfejs www, oparte na mechanizmie Wikipedii) – to bardzo istotne narzędzie, które pozwala w sposób bezpieczny i wygodny gromadzić dane, informację i wiedzę, które powinny być szybko dostępne dla innych, np. najlepsze praktyki, stosowane procedury, kontakty do osób decyzyjnych, itd. Narzędzie to różni się od dotychczas stosowanych rozwiązań tym, że w jego tworzeniu uczestniczą wszyscy pracownicy firmy, co pozwala zwiększyć jakość i aktualność danych, jeżeli tylko będą mieli oni świadomość znaczenia tego narzędzia dla zarządzania wiedzą w organizacji a także, jeżeli wykształcą się dobre praktyki regularnego dodawania i uaktualniania zawartości bazy wiedzy.
3. **System do zarządzania zgłoszeniami użytkowników** (OTRS – oprogramowanie open-source na wewnętrznym serwerze, interfejs www) – to rozwiązanie wspomagające zarządzanie wiedzą na styku z klientami, które porządkuje

zgłoszenia, nadaje im numery, pozwala przypisywać do konkretnych pracowników i nadawać statusy. W ramach tego systemu powstaje baza najczęściej występujących zgłoszeń, która pomaga optymalizować i automatyzować procesy obsługi klientów.

Narzędzia do przekazywania informacji klientom oraz stymulowania wymiany wiedzy pomiędzy użytkownikami – są to narzędzia, które pomagają w przekazywaniu wiedzy z organizacji do jej klientów, takie jak:

- **mechanizmy masowej korespondencji elektronicznej** do użytkowników – pozwalają skutecznie przekazywać informacje przeznaczone dla określonych grup klientów;
- **forum użytkowników** (PhpBB – oprogramowanie open-source na wewnętrznym serwerze, interfejs www) – pozwala użytkownikom wymieniać między sobą informacje, co zmniejsza zaangażowanie pracowników firmy w obsługę klientów; wiedza na forum pozostaje i jest dostępna dla nowych użytkowników;
- **otwarta baza wiedzy o technologii** – VoIPedia (Wiki – oprogramowanie open-source na wewnętrznym serwerze, interfejs www, oparte na mechanizmie Wikipedii) – przeznaczona dla wszystkich internautów, w tym również klientów firmy; pozwala dzielić się wiedzą użytkownikom i pracownikom firmy z wszystkimi w Internecie; jest społecznie redagowana i społecznie nadzorowana. Buduje również prestiż i pozycję firmy.

W listopadzie 2007 produkty rozwijane przez firmę nabrały stabilności i kształtów i są rozwijane bardziej równomiernie od strony technicznej i biznesowej. Procesy i narzędzia zarządzania wiedzą oraz wewnętrzne procedury w większości się przyjęły, a niektóre zostały odrzucone lub zastąpione przez inne – łączna liczba systemów i narzędzi w jakikolwiek sposób związanych z wiedzą i jej przetwarzaniem to 22. Liczba zatrudnionych oscyluje wokół 25 osób, które generują, analizują, przetwarzają, magazynują i dzielą się wiedzą. Kolejnym krokiem będzie wdrożenie systemu Business Intelligence (również open-source) do gruntownej analizy coraz większej ilości zbieranych danych biznesowych. Wydaje się, że organizacja osiągnęła pewien stopień dojrzałości, ma zrównoważony plan rozwoju i nauczyła się jak w efektywny sposób się uczyć i zarządzać swoją wiedzą.

4. ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W MŁODYCH SPÓŁKACH TECHNOLOGICZNYCH – PROBLEMY I WYZWANIA

Celem ostatniej części opracowania jest omówienie problemów związanych z zarządzaniem wiedzą, gdy nowa spółka technologiczna zaczyna się rozwijać oraz podkreślenie wyzwań stojących przed spółkami, które osiągnęły pewną stabilizację w tej dziedzinie, ale chcą lub są zmuszone udoskonalać stare i wdrażać nowe narzędzia.

Podstawowy problem dynamicznie rozwijających się firm technologicznych dobrze oddaje „dylemat drwala”⁴ autorstwa Anthony'ego de Mello SJ, który mówi o drwalu, który ciągle tracił czas i energię tnąc drzewo tępą siekierą, ale mówił, że nie ma czasu jej naostrzyć. Podobnie firmy technologiczne skupiają się na rozwoju swoich technologii i produktów, mocno prą do przodu i bardzo źle się czują, gdy trzeba oderwać się od prac

⁴ <http://www.zie.pg.gda.pl/~odo/>.

rozwojowych i skupiać się na tworzeniu narzędzi, przede wszystkim do zarządzania wiedzą pracowników. Kadra kierownicza może mieć poczucie, że jest to czas stracony, bo nie poświęcony na rozwój tego, co muszą jak najszybciej rozwinąć. To podejście często zmienia się dopiero w momencie, gdy okaże się, że część kodu została przypadkowo utracona albo programiści przez okres kilku tygodni rozwijali systemy nie w tą stronę co trzeba. Dużym wyzwaniem dla rozwijających się spółek jest umiejętne balansowanie pomiędzy intensywnym rozwojem a tworzeniem narzędzi wspierających zarządzanie.

Kolejnym zagadnieniem jest kwestia doboru odpowiednich narzędzi i dopasowania ich do charakteru organizacji. W literaturze [por. Jashapara 2004:129] najczęściej można spotkać się z opisem dużych, komercyjnych systemów KM (Knowledge Management – zarządzanie wiedzą) i ich zastosowań w dużych organizacjach. Takie systemy obejmują często wiele podsystemów i mają wiele zastosowań, ale przeważnie dużo kosztują i wymagają długotrwałej i pracochłonnej integracji i adaptacji. Młode firmy technologiczne z reguły mają bardzo ograniczony czas i zasoby, a więc muszą radzić sobie w inny sposób. W sukurs przychodzą tutaj liczne rozwiązania open-source⁵, które często są na tyle rozwinięte, że w pełni spełniają wymagania małej firmy. Jednakże również rozwiązania tego typu trzeba zaadaptować do potrzeb firmy i zaprojektować pod kątem jej przyszłego rozwoju. Co więcej, rozwiązania darmowe nie gwarantują wsparcia technicznego ani usuwania błędów, więc firmy w większym stopniu muszą liczyć na umiejętności swoich pracowników w trakcie wdrażania i utrzymania takich systemów. Alternatywną ścieżką jest też tworzenie własnych rozwiązań, lecz wymaga to poświęcenia własnych zasobów w największym stopniu i nie gwarantuje pozytywnego rezultatu. Wydaje się, że tworzenie własnych rozwiązań jest uzasadnione tylko w przypadku bardzo nietypowych potrzeb i braku narzędzi open-source lub komercyjnych w rozsądnych cenach.

Przed organizacją, która wdrożyła już pewne rozwiązania bardziej lub mniej udanie, stoją kolejne wyzwania. Jednym z nich jest integracja wielu systemów wspomagających zarządzanie wiedzą w kilka a docelowo w jeden system. Przykładowo, w firmie Datera występuje ponad 20 różnych systemów. Obecnie trwa dyskusja, w jaki sposób można tę liczbę zredukować o połowę i powoli wdrażane są rozwiązania mające łączyć 2 lub 3 systemy w jeden, przy założeniu, że nie będzie to wymagać dużych zmian, lecz raczej będzie to rozwój już istniejących rozwiązań. Z drugiej strony wdrażane są stopniowo kolejne rozwiązania i systemy.

Zagadnieniem ogólnym jest pytanie, czy firma powinna rozwijać swoje systemy zarządcze ewolucyjnie czy rewolucyjnie. Z doświadczeń autora wynika, że bezpieczniejsze i dające większe szanse na sukces są projekty ewolucyjne, jednak zdarzają się sytuacje, w których trzeba podjąć szybkie i zdecydowane działania o charakterze rewolucyjnym.

Gdy już firmy technologiczne poradzą sobie z większością powyższych wyzwań w dziedzinie systemów wspomagających zarządzanie wiedzą i mają około 20-30 pracowników, to pojawiają się kolejne wyzwania idące w parze z dalszym rozwojem.

Pierwszym wydaje się stworzenie spójnego systemu uprawnień dla pracowników, ponieważ powyżej pewnej liczby pracowników już nie każdy powinien mieć dostęp do

⁵ Otwarte oprogramowanie, takie z którego można korzystać bez ponoszenia opłat, za: http://pl.wikipedia.org/wiki/Otwarte_programowanie.

wszystkiego. Jeżeli firma stosuje wiele systemów opartych na open-source, to bardzo trudne będzie stworzenie takiego systemu uprawnień a następnie jego utrzymanie. Już sam fakt tworzenia konta w każdym z systemów (jeżeli jest ich np. 20) wydaje się być problematyczny.

Drugim wyzwaniem związanym z dalszym rozwojem młodych spółek technologicznych jest migracja do systemów komercyjnych, która prawdopodobnie z czasem będzie nieunikniona, jeżeli spółka jeszcze będzie rosła. Im firma mniejsza, tym łatwiej taką migrację przeprowadzić, ale tym bardziej ograniczone są środki na takie działania. Im później takie działania są prowadzone, tym są one trudniejsze i powodują większe zagrożenie. Przykładem może być serwis Allegro.pl, który w roku 2007 migrował swoje dane z darmowej bazy danych do komercyjnej bazy Oracle. Proces ten prawdopodobnie odbył się zbyt późno, ponieważ operacja trwała wiele miesięcy i powodowała wielokrotne poważne problemy z funkcjonowaniem serwisu, co przekłada się na konkretne straty firmy.

5. PODSUMOWANIE

Niniejsze opracowanie porusza zagadnienia praktyczne zarządzania organizacją w młodych spółkach technologicznych, które niezbyt często są opisywane w literaturze. Autor starał się w zwięzły sposób pokazać z własnego doświadczenia, jak tworzą się systemy zarządzania wiedzą w takich podmiotach oraz starał się nakreślić problemy i wyzwania stojące na drodze wprowadzania i doskonalenia narzędzi i procedur zarządzania wiedzą.

Tematyka opracowania może stanowić ciekawą bazę do głębszych rozważań teoretycznych oraz do dalszej obserwacji praktycznej funkcjonowania młodych spółek technologicznych zanurzonych w oceanie wiedzy.

BIBLIOGRAFIA

- [1] Jashapara A.: *Knowledge Management. An Integrated Approach*, Prentice Hall 2004.
- [2] Silver D., Shakshuki E.: *Knowledge Management: Integrating Perspectives*. Acadia University, NS, Canada, 2002,
http://plato.acadiau.ca/courses/comp/dsilver/KM_IP_Abstract_4.doc.
- [3] <http://www.zie.pg.gda.pl/~odo/>.
- [4] http://pl.wikipedia.org/wiki/Otwarte_programowanie.
- [5] http://pl.wikipedia.org/wiki/Zarz%C4%85dzanie_wiedz%C4%85.
- [6] <http://www.datera.pl>.