

Piotr KORDEL
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Katedra Podstaw Zarządzania i Marketingu

REPOZYTORIUM WIEDZY W STRATEGII ZARZĄDZANIA WIEDZĄ ORGANIZACJI. STUDIUM PRZYPADKU PRZEDSIĘBIORSTWA BRANŻY INFORMATYCZNEJ

Streszczenie. Autor w artykule opisuje znaczenie procesu zarządzania wiedzą w odniesieniu do przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach gospodarki opartej na wiedzy. Strategie zarządzania zasobami ludzkimi oraz zarządzania relacjami zewnętrznymi organizacji są opisywane jako kluczowe elementy strategii zarządzania wiedzą. Repozytorium wiedzy stanowi centralny mechanizm przekazywania oraz przechowywania wiedzy i informacji, w odniesieniu do strategii zarządzania wiedzą. W ostatnim rozdziale autor prezentuje studium przypadku wdrożenia repozytorium wiedzy w firmie informatycznej, jako empiryczną ilustrację przedstawionego modelu strategii zarządzania wiedzą.

Słowa kluczowe: gospodarka oparta na wiedzy, strategia zarządzania wiedzą, repozytorium wiedzy

KNOWLEDGE REPOSITORY IN ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE MANAGEMENT STRATEGY. THE CASE STUDY OF IT ENTERPRISE

Summary. the meaning of knowledge management strategy in the context of enterprises functioning in the framework of knowledge based economy is presented in the article. The strategies of human resource management and external relations management are described as crucial for knowledge management strategy. In this light knowledge repository plays important role of central system of information and knowledge storing and distribution. In the last part of the article author presents the empirical illustration of knowledge repository implementation in IT enterprise.

Keywords: knowledge based economy, knowledge management strategy, knowledge repository

1. Zarządzanie wiedzą mechanizmem rozwojowym współczesnych organizacji

Współczesne gospodarki, na skutek lawinowego przyrostu zmian o charakterze głównie technologicznym, ale także społeczno-politycznym, ewoluują w kierunku tzw. gospodarek opartych na wiedzy. Do głównych determinant gospodarek wiedzy należą następujące charakterystyki społeczno-gospodarczo-technologiczne współczesnej rzeczywistości:¹

- wiedza staje się kluczowym zasobem wejściowym organizacji, co znajduje swoje odzwierciedlenie w we wzroście nakładów inwestycyjnych na wiedzę (np. nakładów na działalność badawczo-rozwojową, szkolenia, oprogramowanie czy technologie informatyczne i informacyjne);
- wiedza jako produkt jest obecnie dużo bardziej widoczna niż to było w przeszłości (np. wzrost znaczenia usług opartych na wiedzy czy przemysłów wysokich technologii);
- wiedza skodyfikowana jako wynik systemu zarządzania wiedzą jest podstawą wielu współczesnych przemysłów (np. przemysły oparte na dużym udziale wiedzy w postaci patentów, jak przemysł: biotechnologiczny czy nanotechnologiczny);
- rozwój gospodarki wiedzy jest silnie powiązany z rozwojem technologii informatycznych i telekomunikacyjnych (np. platformy internetowe, biznes elektroniczny, bazy wiedzy, informatyczne systemy wspomagania typu CAD czy CAM).

Do głównych czynników powodujących zmiany we współczesnych przedsiębiorstwach, a wynikających z wymienionych powyżej uwarunkowań gospodarki opartej na wiedzy należy zaliczyć:²

- lawinowo przyrastającą ilość wiedzy i idący za tym wzrost znaczenia kapitału ludzkiego;
- następujące radykalne zmiany w wiedzy technologicznej (istnieją przewidywania, że w następnych dwudziestu latach będzie więcej zmian technologicznych niż w całej dotychczasowej historii);
- postępująca globalizacja napędzana wzrostem technologii internetowych, informatycznych oraz komunikacyjnych (żyjemy w globalne wiosce);
- ustawiczne zmiany w środowisku politycznym oraz ekonomicznym współczesnego świata;
- radykalne zmiany w środowisku społecznym (głębokiej zmianie ulegają fundamentalne dotychczas wartości społeczne).

¹ Cook P., Laurentis C., Todtling F., Trippel M.: Regional Knowledge Economies: Markets, Clusters and Innovation. Edward Elgar, Cheltenham 2007, p. 336.

² Sydänmaanlakka P.: An Intelligent Organization: Integrating Performance, Competence and Knowledge Management. Capstone Publishing Limited, Oxford, UK 2002, p. 165-197.

Dynamiczne zmiany w środowisku społeczno-gospodarczym współczesnych organizacji, nazywane gospodarką opartą na wiedzy, powodują dwa przeciwstawne trendy rozwojowe klasycznych szkół zarządzania strategicznego.³ Zgodnie z pierwszym⁴ współczesne organizacje powinny coraz intensywniej konkurować (tzw. hiperkonkurencja) dla zaburzania osiągniętych doraźnie stanów równowagi i związanych z nimi średnich zwrotów sektorowych (określanych równowagą sił rynkowych, zgodnie z metodą Pięciu Sił Portera). Zgodnie z drugim kierunkiem rozwoju,⁵ współczesne organizacje powinny raczej intensyfikować relacje międzyorganizacyjne o charakterze partnerskim, w ramach tworzenia i wdrażania strategii kooperacji.⁶

Drugi trend rozwoju szkół zarządzania strategicznego zawiera tzw. strategię socjoekologiczną,⁷ która wywodzi się z teorii otwartych systemów.⁸ Strategie te koncentrują się na tworzeniu sieci powiązań zewnętrznych organizacji z jej kluczowymi partnerami. Powiązania te powinny zawierać silne, pozytywne relacje społeczne, tworzące międzyorganizacyjne środowiska społeczne. Analiza strategii socjoekologicznych nie obejmuje pojedynczych organizacji, sektorów czy branż gospodarczych, ale konkretne przedsięwzięcia oraz działania podejmowane i realizowane w sieciach. Przedsięwzięcia te są identyfikowane poprzez badania sieci oddziaływań społecznych oraz działań podejmowanych przez aktorów społecznych, reprezentujących różnorodne organizacje. Tak jak w przypadku klasycznych szkół strategii, turbulencja jest odnoszona do środowisk zadaniowych poszczególnych organizacji, tak w przypadku podejścia socjoekologicznego turbulencja jest odnoszona do konkretnych przedsięwzięć organizacyjnych. W warunkach turbulentnego otoczenia przewaga leży w zdolnościach organizacji do współdziałania opartego na wzajemnym partnerstwie. Potencjał rozwojowy organizacji leży w ich zdolnościach do nawiązywania współdziałania z innymi organizacjami, dla wykorzystywania zachodzących nagle zmian, a nie budowania silnych przewag konkurencyjnych wokół obecnej rzeczywistości. Zgodnie z klasycznymi podejściami do strategii, decyzje strategiczne koncentrują się na wyborze sposobów konkurowania, obronie oraz ataku, w celu pokonania rywala strategicznego. Myślenie socjoekologiczne kieruje uwagę strategiczną kadry

³ Selsky J.W., Goes J., Babüroglu O.N.: Contrasting Perspectives of Strategy Making: Applications in „Hyper” Environments. „Organization Studies”, no. 28, 2007, p. 70-94.

⁴ Special Issues on Hypercompetition. „Organization Science” no. 7, 1996, p. 469-681.

⁵ Friedman T.: The World is Flat. Farrar Straus & Giroux, New York 2005, p. 660.

⁶ Czakon W., Yami S., Roy F.: Strategie kooperacji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej. „Przegląd Organizacji”, nr 6, 2008, s. 3-7.

⁷ Z ang. *socioecological strategies*, dokładny opis zob.: Selsky J. W., Goes J. Babüroglu O.N.: Contrasting Perspectives of Strategy Making: Applications in „Hyper” Environments. „Organization Studiem”, no. 28, 2007, p. 70-94.

⁸ Emery M.: The Current Version of Emery’s Open System Theory. „Systemic Practice and Action Research”, no. 13, 2000, pp. 623-644.

zarządzającej na poszukiwanie zbieżnych z innymi organizacjami kontekstów i zrozumień w kierunku identyfikowania szans i realizacji wspólnych przedsięwzięć rozwojowych.

Gospodarka wiedzy jako kierunek rozwoju współczesnych gospodarek światowych oraz kontekst funkcjonowania współczesnych organizacji w ramach strategii socjoekologicznych znalazły już swoje odzwierciedlenie w wielu badaniach empirycznych, realizowanych cyklicznie przez uznawane światowe instytucje czy firmy doradcze. Pierwsza grupa przykładowych badań empirycznych dotyczy analiz gospodarki wiedzy, np. badania OECD oraz KE⁹, natomiast druga grupa dotyczy przedsiębiorstw wykorzystujących strategię zarządzania wiedzą, w tym strategię socjoekologiczną, np. badania OECD oraz KPMG¹⁰. Istnienie ugruntowanego dorobku badawczego, a nawet standardowych narzędzi diagnostycznych w obszarze analiz gospodarki wiedzy oraz organizacji wiedzy (wykorzystującej metodykę zarządzania wiedzą) świadczy o pewnym kompromisie metodycznym w tym zakresie. Kompromis ten dotyczy szczególnie ogólnej architektury rozwiązań, pewne braki (widoczne zwłaszcza po stronie użytkowników tych rozwiązań) funkcjonują w odniesieniu do konkretnych wdrożeń zarządczych. Zatem w dalszej części artykułu zaprezentowany zostanie przykład konkretnego narzędzia repozytorium wiedzy, jako elementu koncepcji zarządzania wiedzą (ze szczególnym wyeksponowaniem znaczenia strategii socjoekologicznych).

2. Miejsce repozytorium wiedzy w procesie zarządzania wiedzą

Strategie socjoekologiczne, jako podejście uwypuklające środowiska społeczne i kapitał społeczny organizacji w metodyce zarządzania wiedzą należy odnieść do relacji interpersonalnych na poziomach organizacyjnym i międzyorganizacyjnym.

W odniesieniu do relacji społecznych na poziomie organizacyjnym kluczową strategią kierunkową przedsiębiorstwa jest strategia zarządzania zasobami ludzkimi. Główne elementy strategii zarządzania zasobami ludzkimi powinny zawierać następujące aspekty: (a) inteligentne przywództwo; (b) system rekrutacji i doboru pracowników, (c) system szkoleń i rozwoju pracowników oraz (d) system redukcji i zwolnień. Najbardziej elementarnymi składnikami systemu zarządzania zasobami ludzkimi są pracownik i stanowisko pracy. Należy tutaj zwrócić uwagę, iż gospodarka wiedzy powoduje konieczność

⁹ OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2009, http://www.oecd.org/document/10/0,3343,en_2649_33703_39493962_1_1_1_1,00.html#about, z dn. 30.01.2010 r.; Reinstaller A., Unterlass F.: What is the right strategy for more innovation in Europe? Drivers and challenges for innovation performance at the sector level, Austrian Institute for Economic Research (WIFO), Vienna, Austria 2008; http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/facts-figures-analysis/innovation-scoreboard/index_en.htm, <http://www.europe-innova.eu/web/guest>, z dn. 27.01.2010 r.

¹⁰ http://www.oecd.org/document/16/0,3343,en_2649_39263294_2756624_1_1_1_1,00.html, z dn. 30.01.2010 r.; Raport badawczy KPMG Polska, Zarządzanie wiedzą w Polsce 2004, Warszawa 2004.

wprowadzania zmian nie tylko na poziomie przedsiębiorstwa (rozwój przedsiębiorstw w kierunku przedsiębiorstw inteligentnych), ale w konsekwencji także na poziomie indywidualnym, tj. na poziomie poszczególnych stanowisk pracy w organizacji.¹¹ Do głównych zmian zachodzących w środowiskach pracy współczesnych organizacji należą:

- komórki organizacyjne – przejście z funkcjonalnego klucza tworzenia komórek organizacyjnych do pracy w ramach zespołów, tworzonych według klucza procesowego;
- zakres pracy na stanowiskach pracy: przejście z powtarzalnych, jednorodnych zadań określanych regulaminem pracy do zadań wielowymiarowych;
- role pracowników – przejście od ścisłej kontroli zachowań pracowników do zachowań współuczestniczących, opartych na autonomii (z ang. *empowerment*);
- przygotowanie do pracy – przejście od szkolenia do kształcenia;
- systemy wynagrodzeń – przejście od aktywności do rezultatów, jako podstawowej miary wynagradzania pracowników;
- ocena postępów i rozwoju – przejście od oceny wydajności do zdolności;
- system wartości – przejście od wartości, jako elementów ochronnych do wartości jako elementów pobudzających do bycia twórczym;
- role menedżerów – przejście od ról nadzorczych do ról trenerskich (z ang. *coaching*);
- struktury organizacyjne – przejście od struktur scentralizowanych do struktur płaskich z minimalną liczbą szczebli hierarchicznych;
- role kadry zarządzającej – przejście od ról depozytariuszy władzy i decydentów zachęt motywacyjnych do ról liderek, opartych na nieformalnym autorytecie.

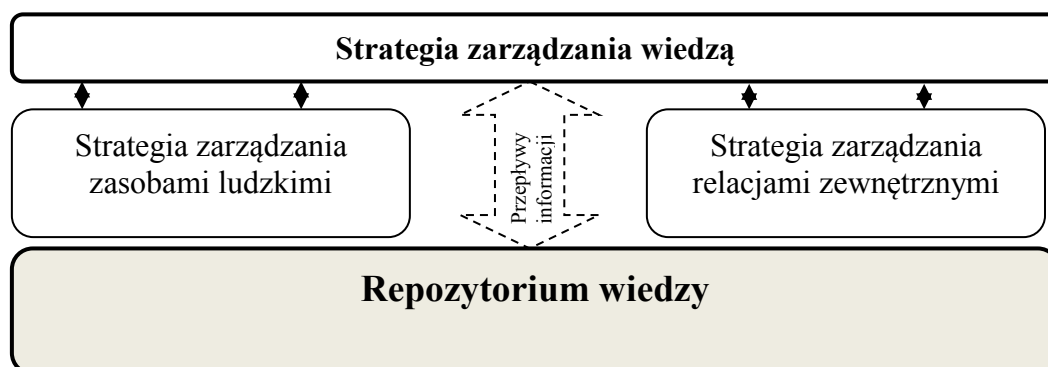
Powyższe zmiany, zachodzące w środowiskach pracy współczesnych organizacji, powodują zmianę wymagań w obszarze kompetencji pracowników. W powyższych warunkach kluczowym obszarem kompetencji pracownika inteligentnej organizacji, jako agenta zmian, są kompetencje społeczne. Pracownik jako agent zmian organizacyjnych odpowiada koncepcji współuczestnictwa (z ang. *empowerment*), podkreślającej takie cechy, jak:

- wewnętrzna motywacja (lub inaczej samomotywacja),
- wewnętrzne uzasadnianie podejmowanych decyzji (autonomia),
- wspólna odpowiedzialność oraz wspólne rozwiązywanie problemów.

W odniesieniu do relacji społecznych na poziomie międzyorganizacyjnym zasadniczą strategią jest polityka sieciowa organizacji (w literaturze przedmiotu nazywana często *strategią relacyjną*). W świetle metodyki zarządzania wiedzą jest ona komplementarna względem strategii zarządzania zasobami ludzkimi, innymi słowy tworzy ona zewnętrzny mechanizm tworzenia wiedzy organizacyjnej. W powyższym kontekście strategia relacyjna

¹¹ Hammer M., Champy J.: Reengineering the Corporation: A manifesto for Business Revolution. Harper Business, New York, US 1993.

obejmuje zarządzanie relacjami zewnętrznymi przedsiębiorstwa, jako zewnętrznymi przestrzeniami przepływów wiedzy. Przykładowo, relacje zewnętrzne, poza tradycyjnymi więziami przedsiębiorstwa z klientami, dostawcami, kooperantami i konkurentami, obejmują także relacje sieciowe. Przykładami takich relacji może być uczestnictwo przedsiębiorstwa w różnego typu konsorcjach czy stowarzyszeniach. Mogą one mieć charakter badawczo-rozwojowy (np. z udziałem instytucji naukowo-badawczych), terytorialny w formie uczestnictwa w klastrach innowacyjnych, z udziałem samorządu terytorialnego, ale także handlowy, czy mogą to być także konsorcja powoływane w celu uczestnictwa w przetargach. Umiejętności kadry menedżerskiej w zakresie zarządzania różnego typu relacjami zewnętrznymi przedsiębiorstwa tworzą tzw. kompetencję sieciową organizacji. Kompetencja taka, obok kompetencji w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, stanowi kluczowy element omawianej w poprzednim punkcie artykułu strategii socjoekologicznej przedsiębiorstwa. Na rys. 1 zilustrowano kluczowe znaczenie strategii zarządzania zasobami ludzkimi oraz strategii zarządzania relacjami zewnętrznymi, w odniesieniu do strategii zarządzania wiedzą przedsiębiorstwa.



Rys. 1. Repozytorium wiedzy jako kluczowe narzędzie wspomagające strategię zarządzania wiedzą

Fig. 1. Knowledge repository as the key support tool of knowledge management strategy

Źródło: Opracowanie własne.

Podstawową rolę, w odniesieniu do powyżej zilustrowanej strategii zarządzania wiedzą przedsiębiorstwa, stanowią rozwiązania informatyczne typu repozytorium wiedzy. W jednej hurtowni informacji integruje ono różnorakie rozwiązania informatyczne o charakterze szczegółowym, jako systemy CRM (skrót z ang. *Customer Realtionship Managment*), ERP (skrót z ang. *Enterprise Resource Planning*) czy SCM (skrót z ang. *Supply Chain Management*). Jest to uniwersalne narzędzie informatyczne używane do umieszczania, przechowywania oraz udostępniania informacji, jako podstawy podejmowania decyzji menedżerskich (w bardziej zaawansowanej formie przyjmuje postać systemu wspomagania

decyzji typu Business Intelligence). Narzędzie to w swojej bardziej rozbudowanej formie służy przepływowi informacji zarówno w poprzek hierarchii i specjalizacji organizacyjnej, jak i poza granicami zewnętrznymi organizacji, np. do kontaktów z klientami czy kooperantami. Na obecnym etapie rozwoju systemów informatycznych ma ono charakter mobilny (jest ono integralną częścią sieci intranetowej oraz internetowej) i stanowi niezbędne instrumentarium zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, jako podmiocie gospodarki opartej na wiedzy. Repozytorium wiedzy może być narzędziem wdrażania strategii socjoekologicznych współczesnych organizacji (szczególnie w swoich modułach wspomagających pracę grupową). Ma ono charakter uniwersalny, jednak w zależności od branży, w której działa dana organizacja przyjmuje różnorakie postacie. Szczególne zastosowanie znajduje w organizacjach sektora wysokich technologii czy usług zaawansowanej wiedzy, np. w sektorze informatycznym, gdzie stanowi zasadniczą strukturę rozwoju organizacyjnego.

Przepływ informacji między procesem zarządzania strategicznego a systemami teleinformatycznymi ma charakter dwukierunkowy, tworzy on centralną magistralę przepływu informacji w przedsiębiorstwie. Jak już opisano powyżej, dwa główne obszary strategii zarządzania wiedzą to: zarządzanie zasobami ludzkimi, jako wewnętrzny mechanizm tworzenia i przekazywania wiedzy oraz zarządzanie relacjami zewnętrznymi, jako zewnętrzny mechanizm tworzenia i przekazywania wiedzy. Przedstawiony na rys. 1 model obszarów zarządzania wiedzą przedsiębiorstwa w praktyce zarządczej przedsiębiorstw może przyjmować mniej bądź bardziej unitarne formy, jednakże w każdym przypadku zilustrowane obszary są silnie, dwustronnie powiązane.

3. Studium przypadku wdrożenia repozytorium wiedzy w przedsiębiorstwie informatycznym

Jak już wspomniano w poprzedniej części artykułu, repozytorium wiedzy, jako instrumentarium informatyczne zarządzania wiedzą znajduje swoje szczególne zastosowanie w przedsiębiorstwach branży informatycznej. W niniejszej części artykułu zostanie przedstawione studium przypadku wdrożenia repozytorium wiedzy, opartego na oprogramowaniu typu *open source*. Opisane studium przypadku jest wynikiem wywiadu ustrukturyzowanego, przeprowadzonego z kadrą zarządzającą badanego przedsiębiorstwa. Głównym narzędziem badawczym był kwestionariusz wywiadu swobodnego. Badanie zostało przeprowadzone osobiście przez autora niniejszego artykułu w pierwszej połowie 2010 r. Przy opracowywaniu studium przypadku zostały także wykorzystane udostępnione materiały wewnętrzne badanej firmy, w tym informacje zawarte na stronie internetowej.

Badana firma należy do kategorii małych przedsiębiorstw, działa na rynku instytucjonalnym. Zakres działalności badanego przedsiębiorstwa obejmuje rozwiązania informatyczne dla klientów instytucjonalnych zarówno sektora prywatnego, jak i sektora publicznego. Przedsiębiorstwo specjalizuje się w oferowaniu usług typu technologie baz i hurtowni danych, systemy zapewniające bezpieczny obieg dokumentów elektronicznych oraz zaawansowane strony i portale internetowe. Powyższe produkty są konstruowane na podstawie technologii światowych potentatów takich, jak: Oracle, Microsoft czy Dell. Działalność ma charakter projektowy, sprzedawane produkty są dopasowywane każdorazowo do konkretnych wymagań klienta.¹² Przedsiębiorstwo rozwija się w środowisku gospodarki opartej na wiedzy. Należy ono do sektora usług o dużej intensywności procesów wiedzy (z ang. *knowledge intensive services*), wg klasyfikacji przemysłów wiedzy OECD. Wiedza jako zasób przedsiębiorstwa stanowi zasadniczy nośnik tworzenia wartości w przedsiębiorstwie. Zasoby materialne przedsiębiorstwa w znikomym stopniu tworzą jego wartość, rozwój organizacji powodowany jest głównie rozwojem jego kapitału intelektualnego.

Na chwilę realizacji badania firma nie posiadała stworzonej, jednolitej wizji rozwojowej. Strategia rozwojowa była tylko fragmentarycznie sformalizowana (np. w odniesieniu do polityki zarządzania kadrami czy zarządzania portfelem projektowym), spójność zachowań strategicznych przedsiębiorstwa była nadawana przez ogólnie podzielane wartości (np.: kompetencje, pracownicy oraz kontrakty z klientami). Rozwój przedsiębiorstwa zachodzi według logiki wysoko specjalistycznej strategii produktowej zaadresowanej do precyzyjnie określonego, wąskiego segmentu klienta. Specyfika przedsiębiorstwa powoduje, iż strategia zarządzania wiedzą stanowi w zasadzie całościową strategię rozwojową firmy. Klasyfikacja typów wiedzy w przedsiębiorstwie jest wyznaczana metodyką zarządzania projektami. Istotną metodyką zarządzania przedsiębiorstwem jest (ogólnie znana wśród firm projektowych) metodyka PRINCE2. Dwa główne obszary wiedzy to wiedza techniczna oraz wiedza z zakresu zarządzania projektami. Wiedza jest katalogowana głównie według typów projektów oraz powiązanych z nimi rozkładów zadań i odpowiedzialności. Kadra zarządzająca przedsiębiorstwa wykształciła wyraźną kompetencję w zakresie zarządzania portfelami projektów informatycznych. Kompetencja ta jest traktowana jako podstawa zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem.

Organizacyjne uczenie się w obszarze zewnętrznych przepływów wiedzy jest realizowane głównie w ramach relacji międzyorganizacyjnych z klientami instytucjonalnymi. Nabywanie nowej wiedzy z zewnątrz jest kształtowane potrzebami klienta. Organizacyjne uczenie się w obszarze wewnętrznych przepływów wiedzy jest realizowane w ramach jasno zdefiniowanej struktury projektowej przedsiębiorstwa. Zespoły projektowe stanowią

¹² Przedsiębiorstwo stosuje ogólnoświatową metodykę zarządzania projektami PRINCE2.

podstawowy element jego struktury organizacyjnej. Kadra zarządzająca do najważniejszych kompetencji pracownika – poza doskonałością techniczną – zalicza zaangażowanie, otwartość, chęć do samorozwoju oraz pewność siebie, rozumianą jako brak lęku przed przyznawaniem się do popełnianych błędów. Podstawowym czynnikiem konkurencyjności przedsiębiorstwa jest obsługa klienta, budowanie trwałych relacji z klientami oraz oferowanie produktu o najwyższej jakości. W obszarze innowacji produktowych przedsiębiorstwo wykazuje zachowania proaktywne, polegające na wyprzedzających – w stosunku do formułowanych przez klienta potrzeb – ulepszeniach oferowanego produktu. Jednocześnie, innowacyjność przedsiębiorstwa jest analizowana z punktu widzenia jej zdolności i ryzyka komercyjnego.

W przedsiębiorstwie za główną barierę wdrażania systemu zarządzania wiedzą zalicza się konieczność inwestycji czasu kompetentnych pracowników, co wiąże się bezpośrednio z nakładami finansowymi. Do realizacji zadań związanych z projektowaniem i wdrażaniem systemu zarządzania wiedzą niezbędni są kluczowi pracownicy o najwyższych kompetencjach. Istotnymi problemami są także długi czas zwrotu z inwestycji w system zarządzania wiedzą oraz wysoka niepewność i ryzyko z nimi związane.

Repozytorium wiedzy jako narzędzie informatyczne strategii zarządzania wiedzą badanego przedsiębiorstwa stanowi element strategii zarządzania wiedzą, w jej części dotyczącej strategii IT. Inicjatywa realizacji projektu repozytorium wiedzy pochodziła od pracowników przedsiębiorstwa różnego szczebla i nie była bezpośrednią konsekwencją zmian zachodzących w jego otoczeniu. Główny powód tworzenia repozytorium wiedzy leżał we wnętrzu przedsiębiorstwa, a dokładnie w oddolnych inicjatywach pracowników, dążących do udoskonalania ich miejsc i środowisk pracy. Wiązał się on z rozwojem przedsiębiorstwa mierzonym wzrostem zatrudnienia, fluktuacją pracowników i związanymi z nią przepływami wiedzy oraz z koniecznością uporządkowania przechowywanych dokumentów związanych z realizacją działalności gospodarczej. Pomysł repozytorium wiedzy od dłuższego czasu był rozważany przez pracowników przedsiębiorstwa gdyż już wcześniej była potrzeba usystematyzowania wiedzy w przedsiębiorstwie, jednakże dopiero bezpośrednie zaangażowanie kadry zarządzającej najwyższego szczebla pozwoliło na jego realizację. Pomysł był wynikiem problemów wynikających w trakcie realizacji różnych projektów i inicjatyw, pochodził od członków różnych zespołów projektowych.

Jak już wspomniano powyżej, główną bazą programową tworzonego repozytorium było oprogramowanie typu *open source*. Wybór tej bazy programowej, był poprzedzony staranną analizą porównawczą dostępnego oprogramowania źródłowego. Wybrany produkt integrował w sobie inne, dostępne rozwiązania i był najbardziej optymalny – z punktu widzenia zaspokajania potrzeb przedsiębiorstwa. Praca z oprogramowaniem źródłowym nie wymaga

zaawansowanej wiedzy informatycznej, wymaga jednak wizji rozwojowej oraz znajomości obecnych przepływów wiedzy w przedsiębiorstwie. Jedną rzeczą jest platforma technologiczna, którą tworzy oprogramowanie źródłowe, inną jest wizja, jak powinny przebiegać przepływy wiedzy w przedsiębiorstwie. Poza różnymi informacjami o charakterze historycznym, skatalogowanymi według projektów, klientów czy osób biorących udział w projektach, repozytorium służy też ewidencjonowaniu różnorodnych inicjatyw rozwojowych. Repozytorium zawiera wiedzę w zakresie polityki szkoleniowej, na przykład realizowane szkolenia zewnętrzne są odnotowywane w repozytorium wiedzy, a następnie na tej podstawie są organizowane szkolenia wewnętrzne. Notatki ze szkoleń zewnętrznych są umieszczane w repozytorium wiedzy i udostępniane innym pracownikom. System gromadzi i udostępnia wiedzę, kwestia jej wykorzystania – na przykład w procesie decyzyjnym – należy już do kadry zarządzającej.

Projekt repozytorium wiedzy ma charakter ciągły, jego realizacja jest przeprowadzana przez kilkusobową grupę osób, starannie wyselekcjonowaną spośród strategicznych pracowników przedsiębiorstwa. Pracują oni zgodnie z metodyką „burzy mózgów”. Do głównych etapów czy „kamieni milowych” procesów projektowania i wdrażania repozytorium wiedzy zaliczono: (a) skatalogowanie obecnej wiedzy i zaprojektowanie pożądanej infrastruktury przepływów wiedzy; (b) wybranie narzędzia do tworzenia repozytorium wiedzy i jego przetestowanie przez kluczowe osoby w przedsiębiorstwie (np. oprogramowanie redmine), (c) przetransformowanie wiedzy do nowej postaci, stworzenie nowej architektury wiedzy, z wykorzystaniem funkcjonalności wybranego narzędzia (jest to moment kluczowy, gdyż zła implementacja może wręcz zahamować rozwój przedsiębiorstwa), (d) szkolenie wszystkich pracowników w zakresie korzystania z repozytorium wiedzy, (e) ciągły monitoring i iteracyjne wprowadzanie zmian w repozytorium na skutek rozwoju przedsiębiorstw i inicjatyw pracowników. Jak już wspomniano, projekt ma charakter ustawiczny, jego dalsze perspektywy rozwoju to: (a) udostępnienie informacji podmiotom zewnętrznym, szczególnie klientom (obecnie tylko podwykonawcy, w trakcie realizacji wspólnych projektów, mają dostęp do repozytorium); (b) ewolucja systemu w kierunku systemów inteligentnych czy uczących się (tzw. sztuczna inteligencja); (c) skorelowanie systemu repozytorium wiedzy z przepływami finansowymi (na przykład z przychodami ze sprzedaży); (d) uzupełnienie systemu o szczegółowy opis zachodzących procesów, aż do poziomu opisywania ról poszczególnych pracowników. Do głównych barier wdrażania repozytorium wiedzy zaliczono: (a) wyjaśnienie i przekonanie wszystkich pracowników do celu, dla jakiego tworzy się repozytorium; (b) przekonanie wszystkich, żeby z tego narzędzia korzystali i że ma ono dużą wartość; (c) przypisanie odpowiednich zasobów (w tym szczególnie czasu osób kompetentnych); (d) efekt wdrożenia

repozytorium wiedzy jest długoterminowy (zwroty, mierzone przyspieszeniem rozwoju przedsiębiorstwa, nie przychodzą szybko); (e) problemy z dobrymi firmami szkoleniowymi, czy raczej doradczymi (łatwo można stworzyć „śmieciowisko wiedzy” w firmie, które wręcz zahamuje rozwój przedsiębiorstwa).

Projekt repozytorium ma charakter strategiczny i wpływa wielowymiarowo na rozwój przedsiębiorstwa. Oddziałuje on na takie czynniki wzrostu przedsiębiorstwa, jak: zarządzanie kadrami, polepszanie istniejących produktów, tworzenie nowych produktów czy powiększanie obecnych i wejście na nowe rynki. Korzyści z wdrożenia repozytorium wiedzy były szczególnie widoczne w obszarze polityki zarządzania zasobami ludzkimi (w tym szczególnie polityki szkoleniowej), koordynacji zarządzania cyklem życia produktu czy portfelem projektowym oraz wzmacniania relacji przedsiębiorstwa z klientami.

4. Wnioski

Chociaż opisane studium przypadku repozytorium wiedzy dotyczy przedsiębiorstwa informatycznego, należy podkreślić uniwersalność tego narzędzia, oznaczającą możliwość jego zastosowania w każdej organizacji. Organizacje gospodarki wiedzy stoją współcześnie w obliczu konieczności wdrażania metodyki zarządzania wiedzą, dla której repozytorium wiedzy jest niezbędnym narzędziem wspomagającym. Do głównych wniosków z przedstawionej analizy teoretycznej oraz empirycznej zagadnienia repozytorium wiedzy należą:

1. Współczesne przedsiębiorstwa, a w szczególności sposób firmy funkcjonujące w środowiskach o większym nasileniu warunków gospodarki, opartej na wiedzy, są zmuszone do wdrażania strategii zarządzania wiedzą, realizowanych w konwencji strategii socjoekologicznych.
2. Strategie socjoekologiczne jako kanon tworzenia strategii zarządzania wiedzą uznają zdolności do kooperacji, w tym wewnętrznej i zewnętrznej współpracy opartej na kapitale społecznym. Jest to kluczowy nośnik konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw.
3. Strategie zarządzania wiedzą eksponują znaczenie strategii zarządzania zasobami ludzkimi oraz strategii zarządzania relacjami zewnętrznymi, bo są to filary strategii rozwojowych organizacji (jako podmiotów gospodarki opartej na wiedzy).
4. Repozytoria wiedzy stanowią centralny mechanizm udanego wdrażania strategii zarządzania wiedzą, zarówno z punktu widzenia przechowywania informacji, jak i ich udostępniania oraz podejmowania decyzji menedżerskich.

5. Udana wdrożenie repozytorium wiedzy, jako podstawa strategii zarządzania wiedzą, wymaga zaangażowania pracowników o najwyższych kompetencjach w organizacji i zależy w równej mierze od umiejętności technicznych (tutaj w przypadku repozytorium – w zakresie technologii informatycznych) oraz od umiejętności trafego opisywania obecnych i pożądaných w przyszłości przepływów wiedzy w organizacji.

Podsumowując należy stwierdzić, iż sprawnie działające repozytorium wiedzy stanowi kluczowy czynnik konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw, szczególnie przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach nasilonej gospodarki wiedzy (np. branży informatycznej). Udana wdrożenie repozytorium wiedzy wspomaga jednoczesną trwałość oraz elastyczność rozwoju strategicznego współczesnego przedsiębiorstwa.

Bibliografia

1. Cook P., Laurentis C., Todtling F., Trippel M.: *Regional Knowledge Economies: Markets, Clusters and Innovation*. Edward Elgar, Cheltenham 2007.
2. Czakon W., Yami S., Roy F.: Strategie kooperacji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej. „Przegląd Organizacji”, nr 6, 2008.
3. Emery M.: The Current Version of Emery's Open System Theory. „Systemic Practice and Action Research”, no. 13, 2000.
4. Friedman T.: *The World is Flat*. Farrar Straus & Giroux, New York 2005.
5. Hammer M., Champy J.: *Reengineering the Corporation: A manifesto for Business Revolution*. Harper Business, New York 1993.
6. Selsky J.W., Goes J. Baburoglu O.N.: Contrasting Perspectives of Strategy Making: Applications in 'Hyper' Environments. „Organization Studies”, no. 28, 2007.
7. Special Issues on Hypercompetition. „Organization Science”, no. 7, 1996.
8. Sydänmaanlakka P.: *An Intelligent Organization: Integrating Performance, Competence and Knowledge Management*. Capstone Publishing Limited, Oxford 2002.

Źródła internetowe

9. OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2009, http://www.oecd.org/document/10/0,3343,en_2649_33703_39493962_1_1_1_1,00.html#about, z dn. 30.01.2010 r.
10. Reinstaller A., Unterlass F.: What is the right strategy for more innovation in Europe? Drivers and challenges for innovation performance at the sector level, Austrian Institute for

- Economic Research (WIFO), Vienna, Austria 2008, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/facts-figures-analysis/innovation-scoreboard/index_en.htm, <http://www.europe-innova.eu/web/guest>, z dn. 27.01.2010 r.
11. http://www.oecd.org/document/16/0,3343,en_2649_39263294_2756624_1_1_1_1,00.html, z dn. 30.01.2010 r.; Raport badawczy KPMG Polska, Zarządzanie wiedza w Polsce 2004, Warszawa 2004.

Recenzenci: Prof. dr hab. Grażyna Gierszewska

Dr hab. inż. Anna Michna, prof. nzw. w Pol. Śl