

EQUAL » CZTERY PODSTAWOWE STRATEGIE. DOBIERZ DROGĘ ZMIAN DO ZASADNICZYCH CEL

Znajdź najlepszy sposób zarządzania wiedzą i z

■ **Michał Rębecki**

ekspert ds. zarządzania wiedzą, projekt „Adaptus”

W praktyce zarządzanie wiedzą przybiera różne formy w zależności od charakteru działalności przedsiębiorstwa, specyfiki branży czy przyjętej strategii. Wyróżnia się cztery podstawowe strategie zarządzania wiedzą.

Pierwsza z nich polega na zarządzaniu wiedzą jako kluczowym aktywem przedsiębiorstwa. W tej strategii zasób wiedzy postrzegany jest jako podstawowe i najważniejsze źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Celem jest ochrona wiedzy i wykorzystanie jej do tworzenia nowych zasobów intelektualnych. Strategia ta jest charakterystyczna dla przedsiębiorstw, których funkcjonowanie zależy nie od zasobów materialnych, ale od pozio-

mu zdolności intelektualnych pracowników.

Drużga traktuje zarządzanie wiedzą jako sposób na doskonalenie produktów i usług. To podejście najczęściej spotyka się w sektorach, w których nadal podstawowym aktywem przedsiębiorstwa są zasoby fizyczne, np. maszyny. Kapitał intelektualny służy w nich jedynie ulepszeniu i unowocześnieniu produktów, poprawiając ich pozycję konkurencyjną.

Trzecia strategia polega na zarządzaniu wiedzą jako podstawową działalnością firmy. Sytuacja taka występuje w przypadku firm konsultingowych, urzędów statystycznych oraz przedsiębiorstw zajmujących się badaniami rynku. Zarządzanie wiedzą jest dla nich warunkiem przetrwania na rynku. Pozbawione narzędzi gromadzenia i tworzenia wiedzy nie są w stanie sprzedawać

swojego produktu, jakim jest wytworzona wiedza.

Ostatnia strategia to zarządzanie wiedzą jako sposób doskonalenia procesów. Dotyczy to przedsiębiorstw działających w bardzo złożonych i zmiennych sektorach, w których wewnętrzne procesy są na tyle skomplikowane, iż wymagają ciągłego usprawniania.

Zarządzanie wiedzą do czekało się już wielu modeli. Model zasobowy zarządzania wiedzą bazuje na rozwijanym od dawna w ramach zarządzania strategicznego podejściu zasobowym. Traktuje ono wiedzę jako najważniejszy zasób firmy. Zgodnie z nim źródłem wiedzy może być samo przedsiębiorstwo lub jego otoczenie. Warunkiem efektywnego zarządzania wiedzą jest współdziałanie wzajemnie powiązanych elementów: importowania wiedzy z otoczenia, przekształcenia i zgrania nowych na-

Organizując firmę tak, by pracownicy wykorzystywali swoją wiedzę, tworzysz wiedzę przedsiębiorstwa

rzędzi i technologii, eksperymentowania, wspólnego rozwiązywania problemów, kluczowych umiejętności, na które składają się: systemy fizyczne i techniczne, systemy zarządzania, wiedza i umiejętności pracowników, normy i wartości.

Model japoński zarządzania wiedzą jest efektem badań dwóch osób: Nonaki i Takeuchiego, którzy na początku lat 90. opracowali model spirali wiedzy. Zarządzanie wiedzą na zasadzie spirali to powtarzający się cykl czterech procesów przekazywania wiedzy: in-

ternalizacji (przeniesienie wiedzy w życie, praktykę czy nawyk), socjalizacji (przekazywanie poprzez współpracę i współdziałanie własnych doświadczeń, wzorców myślowych czy stylu działania), eksternalizacji (wyrażenie wiedzy ukrytej w formie metafory, analogii, koncepcji, wzorców czy hipotez) i kombinacji (przetworzenie w celu uporządkowania i zreorganizowania pojęć w nową wiedzę). Jest to najbardziej nowatorskie i najbardziej wybiegające w przyszłość podejście do zarządzania wiedzą. Opiera się ono na zasadzie, że wiedza nie jest postrzegana jedynie jako zbiór danych i informacji, które można gromadzić w bazach komputerowych, ale na wiedzę składają się też wartości, emocje, przeżycia. Każdy w organizacji jest zaangażowany w tworzenie wiedzy, a szczególnie miejsce zajmują menedżerowie średniego szczebla.

Dziennik

Śr. nakład 150000 egz.

Zasięg ogólnopolski



EQUAL » SYSTEM 8S

Jak wdrożyć w firmie system zarządzania wiedzą

Wprowadzanie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie można podzielić na kilka etapów. Ich zapamiętanie ułatwia to, że każdy z nich zaczyna się od liter S. Mamy zatem system 8S.

1 Szukanie – a więc identyfikowanie wiedzy, która już istnieje lub stworzenie nowej. Szukamy jej w naszej głowie, plikach komputerowych, głowach naszych współpracowników czy ogólnie w całej firmie. Jeśli nie znajdujemy jej w firmie poszukujemy jej na zewnątrz, jeśli i tam jej nie ma, tworzymy nową wiedzę. Szukamy u konsultantów, na szkoleniach, konferencjach, w książkach i internecie. Zidentyfikowaną w ten sposób wiedzę należy ocenić pod kątem jej ewentualnego umieszczenia w organizacyjnej bazie wiedzy. Sposoby ułatwiające na co dzień poszukiwanie wiedzy to: wyszukiwarki elektroniczne, firmowe bazy danych, wyszukiwanie ręczne w dokumentacji, spotkania robocze.

2 System zarządzania wiedzą – to, inaczej mówiąc, pomyśl na to, w jaki sposób powinniśmy istniejącą i pozyskaną wiedzę przechowywać i nią zarządzać. W zależności od rodzaju wiedzy wybierany jest nośnik służący jej przechowaniu. Tym nośnikiem może być nasz umysł, papier lub elektronika. O ile wiedzę jawną bez trudu można przechowywać w formie dokumentów, to wiedza ukryta wymaga zapisu w bardziej zaawansowanych technologicznie formatach takich jak np. nagrania dźwiękowe do zapisu wypowiedzi lub wideo do zarejestrowania prezentacji umiejętności itp.

3 Sortowanie wiedzy – polega na nadawaniu informacji porządku wyznaczonego istotnymi dla nas wartościami. Każdej jednostce wiedzy nadawany jest pewien kod, który może być przetwarzany w systemie zarządzania wiedzą.

4 Systematyka – polega na takim przechowywaniu wiedzy, aby jej układ i udostępnienie w systemie gwarantowały łatwość i szybkość jej odnalezienia i zastosowania. Obejmuje on: układanie wiedzy w plikach i systemach w formie elektronicznej lub na papierze, dodatkowe opisywanie wiedzy w celu łatwiejszego jej znalezienia, udostępnianie wiedzy, ułatwianie pracownikom dostępu do wiedzy najczęściej wykorzystywanej. Aby ponownie wykorzystywać wiedzę, system przechowywania jej i udostępniania, np. w skryptoriach, powinien tworzyć obszerne charakterystyki każdego pakietu wiedzy.

5 Sprzątanie – w dzisiejszych czasach szybkie zmiany dotyczą także środowiska wiedzy biznesowej. Obejmują one technologie i produkty lub przepisy prawne. Dlatego konieczne jest ciągle weryfikowanie aktualności wiedzy i eliminowanie przestarzałej. Mapa istniejącej wiedzy powinna być aktualizowana, ilekroć wiedza jest dodawana, usuwana lub zmieniana. Np. jeśli mapa wiedzy zawiera nazwiska osób, konieczne jest wprowadzanie zmian związanych z odejściem lub przyjęciem pracowników.

6 Standaryzacja – to zastosowanie metody ujednolicającej zasady wprowadzania wiedzy i korzystania z systemu zarządzania wiedzą.

7 Samodyscyplina – polega na stałym korzystaniu z systemu zarządzania wiedzą i konsekwentnym promowaniu kultury wiedzy opartej na współpracy i dzieleniu się wiedzą. Stworzenie kultury dzielenia się wiedzą wymaga zachęcania ludzi do współpracy, wymiany doświadczeń, pomysłów, informacji, zwiększania wydajności organizacji pracy w oparciu o wiedzę. Warto zatem: udostępniać i przedstawiać wiedzę w atrakcyjny sposób, promować dzielenia się wiedzą i angażować użytkowników, prezentować wiedzę w miejscach, gdzie każdy może ją zobaczyć, odnajdować i redukować przeszkody w korzystaniu z wiedzy.

8 Sprzężenie – polega na osiągnięciu stałego współdziałania wszystkich elementów systemu zarządzania wiedzą, ludzi, celów organizacyjnych itp. Celem jest osiągnięcie, a następnie utrzymanie sprawności działania systemu zarządzania wiedzą. Zapewnianie najwyższej jakości zarządzania wiedzą w firmie wymaga ciągłego rozwoju systemu zarządzania, jego doskonalenia, dostosowywania do aktualnych i przyszłych potrzeb.

Naczelnym aspektem zarządzania wiedzą jest akceptacja prawdy, iż wiedza i jej wykorzystanie zmieniają się w czasie. Nawet niewielkie zmiany zachodzące w otoczeniu lub procesach pracy mogą powodować konieczność zmodyfikowania wiedzy, systemu zarządzania wiedzą, a nawet celów organizacyjnych. Najlepsze praktyki to:

- regularny przegląd systemu
- ocena, czy posiadana wiedza jest nadal istotna
- ocena, czy dana wiedza jest nam potrzebna
- ocena, czy potrzeby zmieniły się na tyle, że konieczne jest przeorganizowanie wiedzy, systemu, firmy.

Dziennik

Śr. nakład 150000 egz.

Zasięg ogólnopolski



ÓW TWOJEJ FIRMY

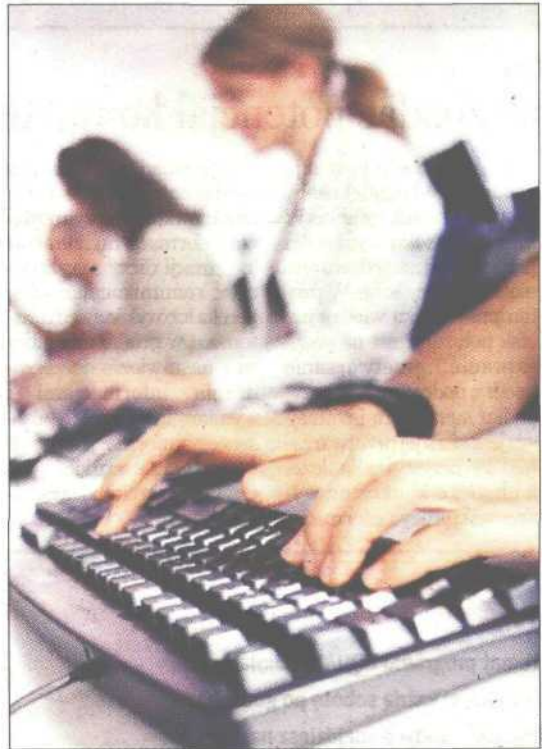
mianami w twoim przedsiębiorstwie

Menedżerowie japońscy uważają wiedzę ukrytą za najważniejszy rodzaj wiedzy. Jeżeli wiedza ta ma być wykorzystywana w szerszym zakresie niż tylko przez osoby, które ją posiadają, muszą istnieć w organizacji sposoby jej komunikowania i dzielenia się nią z innymi.

Twórcy japońskiego modelu zarządzania wiedzą uważają, że wystarczy sygnalizować pracownikom pewne problemy w odpowiedni sposób, a wiedza będzie powstawała sama, bez dodatkowej ingerencji. Złożone problemy należy dzielić, upraszczać i mobilizować pracowników do ich rozwiązywania.

Stosując odpowiednie procesy rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji, pracownicy będą mogli wykorzystywać swoje doświadczenie i tak będzie powstawała wiedza organizacji.

Model procesowy bazuje na rozwiązaniach i doświadczeniach praktycznych stosowanych w dużych firmach konsultingowych. Zgodnie z nim zarządzanie wiedzą to ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystywanie wiedzy do realizacji celów organizacji. Można wyróżnić trzy główne fazy procesu zarządzania wiedzą: nabywanie wiedzy (tworzenie wiedzy), dzielenie się wiedzą, przekształcanie wiedzy w decyzje. Nabywanie wiedzy może się odbywać w drodze doskonalenia i rozwijania zasobów ludzkich (kadrowych) bądź poprzez kupowanie zasobów informacyjnych i umiejętności zarządzania na zewnątrz firmy. Zewnętrzny sposób nabywania wiedzy ma uzasadnienie jedynie w sytuacji, gdy własne zasoby kadrowe nie rokują szybkiego rozwoju.



Zarządzanie wiedzą to sposób jej wykorzystania

Dziennik

Śr. nakład 150000 egz.

Zasięg ogólnopolski

