

Zarządzanie wiedzą

– praktyka sukcesu

„Na długą metę, jedynym pewnym źródłem konkurencyjnej przewagi przedsiębiorstwa jest jego zdolność do uczenia się szybciej niż inni”.

P.M. Senge, Massachusetts Institute of Technology

Świadomość, że wiedza jest kluczowym aspektem przewagi konkurencyjnej każdej organizacji, jest na polskim rynku coraz większa. Organizowane są konferencje i spotkania, podczas których to zagadnienie jest poruszane w wielu aspektach. Jednym z nich jest dzielenie się wiedzą między pracownikami. Jak jednak zmotywować pracowników do dzielenia się wiedzą?



Mariusz Bąberski

współzałożyciel i prezes firmy 4M Project

Proces przekazywania wiedzy można podzielić na dwa poziomy. Od „góry do dołu” oraz „od dołu do góry”. Pierwszy jest procesem spotykanym najczęściej. Kadra menedżerska tworzy jakąś wiedzę (często przez zlecenie jakichś działań poszczególnym działom) i przekazuje ją pracownikom na niższych szczeblach. Jest to naturalny proces przekazywania wiedzy. Co ciekawe, często wiedza ta nie jest mierzona, czyli efekty tak przekazanej wiedzy nie są weryfikowane. Po prostu zakłada się, że dana osoba przeszła szkolenie, dostała materiały i powinna wiedzieć wszystko, co potrzebne do pracy. Jeżeli na danym



stanowisku sobie nie poradziła, to zapewne jest to wina tej osoby, a nie organizacji. Dlatego weryfikowanie wiedzy pracowników (nawet przez proste testy) jest tak istotne. Nie chodzi o „dokręcanie śruby” i powrót do szkolnych ławek (czego wiele osób by nie chciało). Celem takich testów powinna być informacja zwrotna dla osób zajmujących się np. wdrożeniem pracownika na temat tego, z jakich obszarów jeszcze dana osoba potrzebuje wsparcia.

Bardzo częstym przypadkiem jest rozbieżność w działaniach marketingu oraz sprzedaży. Dział marketingu otrzymuje informację, iż jest potrzeba promowania danego produktu, a dział sprzedaży – że to zupełnie inny produkt ma mieć najlepszą sprzedaż. Powstaje dysonans między działaniami wewnątrz organizacji, co ma bezpośredni wpływ na efektywność finansową takiej organizacji. Jest to klasyczny przykład, kiedy zarządzanie wiedzą (o promowanych produktach) jest nieefektywne. Oczywiście, w tym przykładzie kryje się wiele więcej aspektów (emocjonalnych, ambjonalnych itp.), o których tutaj nie będziemy się rozpisywać.

PRZYKŁAD 1

„Nasza firma rok temu rozpoczęła proces świadomego zarządzania wiedzą. Razem z firmą 4M Project tworzymy procesy oraz materiały, które pomagają w przekazywaniu i mierzeniu podstawowej wiedzy, jaka jest przekazywana nowym pracownikom. W rezultacie udało się obniżyć koszty szkoleniowe i czas wdrożenia nowego pracownika do 50% oraz obniżyć „liczbę zapytań” w kwestiach technicznych (co też jest miernikiem efektywności wdrożenia nowego pracownika)” – mówi Monika Stankiewicz, menedżer zespołu w IGD-WORK.

PRZYKŁAD 2

Bardzo ciekawym przykładem świadomości potrzeby zarządzania wiedzą są przedsiębiorstwa z branży naftowej. Takie firmy jak Texaco czy ExxonMobil od dawna starają się wdrażać procesy, systemy wspierające gromadzenie i przekazywanie wiedzy oraz budować kulturę organizacyjną opartą na otwartości dzielenia się wiedzą. Związane jest to m.in. z bardzo wyspecjalizowaną wiedzą techniczną, która „wychodzi” wraz z pracownikami w momencie zakończenia współpracy. Niektóre źródła (Stowarzyszenie SPE) podają, że liczba pracowników zatrudnionych w przemyśle naftowym zmalała o ponad 50% w ciągu ostatnich 30 lat (przejście na emeryturę). Dlatego firmy te starają się robić wszystko, aby wiedza zdobyta przez pracowników została w organizacji.

SŁUCHAJ POMYSŁÓW...

Drugim poziomem, często w firmach niezagospodarowanym, jest zarządzanie wiedzą „od dołu do góry”, czyli zarządzanie wiedzą praktyczną, często sprawdzoną przez pracowników, jednakże rzadko zarządzaną. Przyczyną tego jest brak pomysłu, technologii lub czasu na po-

chylenie się nad tym zagadnieniem. Codzienna praca operacyjna czy realizacja założonych „od góry” celów uniemożliwia skupienie się nad słuchaniem pomysłów „tych na dole”. Jednakże to właśnie te osoby są blisko klientów, to one codziennie negocjują umowy z dostawcami, znają „operacyjną” stronę organizacji od podszewki. Tak naprawdę wiedza stanowiąca sukces organizacji może być ukryta właśnie wśród tych pracowników. Powstaje pytanie, jak tę wiedzę zebrać, skwantyfikować oraz przekazać w sposób efektywny?

ZBUDUJ BAZĘ WIEDZY...

Pierwszym naturalnym krokiem jest stworzenie przestrzeni, np. systemu informacyjnego – „Bazy Wiedzy (BW)”, miejsca, gdzie wiedza jest dostępna dla wszystkich pracowników, z jednym zastrzeżeniem: nie wszystko dla wszystkich. BW musi być miejscem, w którym dany pracownik będzie miał ograniczony dostęp do nieważnych dla niego informacji, czyli powinien widzieć tylko to, co jest ważne dla jego pracy. Tradycyjne miejsce (intranet, extranet itp.), niezorganizowane w systematyczny sposób, gdzie każdy może wstawić wszystko, jest nieefektywne. Konsekwencją tworzenia takich miejsc jest tylko bałagan oraz zniechęcenie pracowników do korzystania z takich narzędzi.

Odpowiednie narzędzie do dzielenia się wiedzą „od dołu do góry” to podstawa sukcesu. Na przykład dzielenie się mikroumiejętnościami. Taką mikroumiejętnością może być wiedza o aspektach prawnych w firmie. Przepisy prawa są kluczowe dla współpracy działu sprzedaży z klientami w wielu branżach. Wyobraźmy sobie sytuację, gdy stu konsultantów dzwoni do prawnika w firmie i zadaje mu cały czas podobne pytanie o zmianę danego przepisu i jego wpływ na biznes. Prawnik każdemu z nich indywidualnie musi wytłumaczyć, na czym ta różnica polega, na co potrzeba średnio 10 min. Daje to 16,5 godz. tłumaczenia tego samego aspektu prawnego! Dzięki metodyce Pigułek Wiedzy w zarządzaniu wiedzą „od dołu do góry” prawnik może taką informację przekazać raz. Zostanie ona wstawiona do Bazy Wiedzy i udostępniona zainteresowanym (z automatyczną informacją, iż w BW znajduje się taka Pigułka Wiedzy). Metodyka zarządzania wiedzą „od dołu do góry” poprzez Pigułki Wiedzy może być również wykorzystywana do zbierania pomysłów rozwojowych, np. wdrożenia innowacyjnego rozwiązania w procesie produkcji. Dzięki stworzeniu przestrzeni do dzielenia się wiedzą/pomysłami firma zyskuje potencjał, który był wcześniej ukryty, a może być kluczowy dla budowania przewagi konkurencyjnej. ■

SKANUJ
I CZYTAJ
ON-LINE



Złoty Medal Chemii

POSZUKIWANY



10,000 nagroda

czeka na Licencjatów

Złoty Medal Chemii
i nagroda główna
w wysokości 10 tys. zł
ponownie do zdobycia!

W tegorocznej edycji konkursu, adresowanego do autorów najlepszych prac licencjackich lub inżynierskich z chemii i jej pogranicza, zostaną także przyznane dodatkowe wyróżnienia z zakresu biotechnologii przemysłowej i zaawansowanych materiałów.



Honorowy patronat nad konkursem objął
Prezes Fundacji na rzecz Nauki Polskiej
prof. dr hab. Maciej Zyllicz



PolskiPrzemysł



www.icbf.edu.pl/medal_chemii_medal_chemii @ icbf.edu.pl