

Systemowe zarządzanie wiedzą w małej firmie



Artur Bartosiński
starszy konsultant w Great Place to Work® Institute.

Zarządzanie wiedzą to zagadnienie obszerne i skomplikowane. Wciąż brakuje solidnych narzędzi do pracy teoretycznej i praktycznej z zagadnieniem, które nazywamy wiedzą. Co więcej, nie ma nawet ogólnej uznanej i jednoznacznej definicji pojęcia „wiedza”!

Wprowadzam zatem kilka założeń, by umożliwić skorzystanie przez Czytelnika z praktycznych porad, a jednocześnie osadzenie ich w kontekście uznanej, choć bardzo uproszczonej teorii zarządzania wiedzą. Artykuł dotyczy problematyki zarządzania wiedzą w małych przedsiębiorstwach. Do minimum ograniczam problematykę teoretyczną, która jest stosunkowo łatwo dostępna w książkach, artykułach, Internecie. W artykule stosuję wymiennie określenie „wiedza” oraz „umiejętności”.

Specyfika funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw to m.in.:

- Koncentracja wielu kluczowych funkcji w rękach i głowach jednego pracownika. Oznacza to, że odejście kluczowej osoby może spowodować np. utratę wielu współpracujących z nią klientów i gwałtowny spadek przychodów.
- Brak budżetu i czasu na działania, które nie dotyczą bieżących spraw związanych z biznesem. Konsekwencją jest pozyskiwanie i porządkowanie wiedzy w sposób doraźny i fragmentaryczny, ostatecznie bez spełnienia oczekiwań właściciela i pracowników.
- Niewiedza, w jaki sposób przy pomocy ograniczonych środków realizować zadania związane z zarządzaniem wiedzą.

Aby nie zagubić się w zawiłościach definicyjnych, łatwiej opisać, czym jest wiedza, przez nazwanie jej elementów składowych. Są to:

- **Wiedza jawna**, czyli coś, co jest dostępne niemal zawsze i wszędzie dla każdego, np. wiedza zawarta w książce adresowej lub bazie danych klientów; spisane procedury postępowania

w określonych sytuacjach; wiedza zawarta w dokumentach księgowych; materiały szkoleniowe itp.

- **Wiedza ukryta**, znajdująca się w naszych głowach i rękach, np. umiejętność zarządzania i współpracy z ludźmi; zręczność, z jaką posługujemy się programem komputerowym, lub mistrzostwo, z jakim kucharz dobiera przyprawę, co staje się głównym atutem naszej restauracji. Zarządzanie wiedzą to zamiana wiedzy ukrytej w wiedzę jawną. W gruncie rzeczy chodzi o to, by po odejściu naszego kluczowego pracownika szybko zastąpić go nowym – równie dobrym lub takim, któremu sprawnie przekazujemy wiedzę poprzedniego.

Zarządzanie wiedzą w firmie proponuję rozplądnować w dwóch krokach. W ich wykonaniu pomogą odpowiedzi na pytania:

1. Jakiego typu wiedza w firmie jest kluczowa dla powodzenia w biznesie? Gdzie jest ta wiedza, w czyich głowach i rękach?
2. W jaki sposób ją pozyskać i usystematyzować? Jak udostępnić pozyskaną wiedzę?

Krok 1. Określenie kluczowych dla firmy umiejętności. Ułatwieniem odpowiedzi na pytanie, jakiego typu utrata wiedzy spowoduje największe kłopoty ze świadczeniem usług na poziomie umożliwiającym funkcjonowanie biznesu, będzie podział wiedzy według dwóch kryteriów:

- stopień trudności w pozyskiwaniu wiedzy potrzebnej w firmie;
- wysokość kosztów poniesionych na pozyskanie wiedzy z zewnątrz organizacji.

Otrzymujemy w ten sposób cztery obszary umiejętności (patrz rysunek „Macierz kluczowych dla firmy umiejętności”):

1. Wiedza stosunkowo tania (jej zakup na rynku jest w zasięgu możliwości każdej firmy), ale trudna do pozyskania (nie ma na rynku pracy wielu osób świadczących takie usługi na wysokim

poziomie), a uczenie się wewnątrz organizacji jest długotrwałe. Jeśli prowadzimy rodzinną piekarnię, to usługa konserwacji urządzeń do tradycyjnego urabiania ciasta nie jest kosztowna, ale niewielu jest fachowców potrafiących to wykonać.

2. Wiedza tania i łatwa do pozyskania. Wydaje się, że prowadzenie księgowości w firmie o nieskomplikowanym profilu działalności jest przykładem takiej wiedzy.

3. Wiedza łatwa do pozyskania, ale wymagająca odpowiednio dużego budżetu (lub wymagająca długiego czasu nauki). Jeśli jednym z kanałów sprzedaży naszych usług jest telemarketing, to zlecenie tej formy sprzedaży na zewnątrz jest możliwe i stosunkowo łatwe do zrealizowania, ale na ogół kosztowne.

4. Wiedza zarówno trudna do pozyskania i jednocześnie kosztowna. Właściciel warsztatu ceramiki artystycznej do tej kategorii zaliczyłby umiejętność ręcznego zdobienia – niewielu jest już fachowców, a czas uczenia się tej umiejętności jest bardzo długi. Zatem odejście tego typu specjalisty oznacza dla firmy poważne problemy z realizacją zamówień.

Jeśli w ten sposób podzielimy wiedzę kluczową dla funkcjonowania firmy, to szczególnie chroniona powinna być wiedza, której pozyskanie jest kosztowne (wysoki budżet lub długi czas uczenia), oraz jednocześnie taka, którą trudno jest kupić na zewnątrz firmy.

Krok 2. Pozyskanie od pracowników kluczowej wiedzy i jej udostępnienie. W wyniku pracy wykonanej w poprzednim kroku wiemy już, jakiego typu wiedza jest dla nas priorytetowa i kto jest jej „nośnikiem”. Zastanówmy się teraz, jak ją pozyskać od tych osób oraz zachować w firmie. Mogą temu służyć różne narzędzia, możliwe

► Narzędzia pozyskiwania wiedzy od pracowników

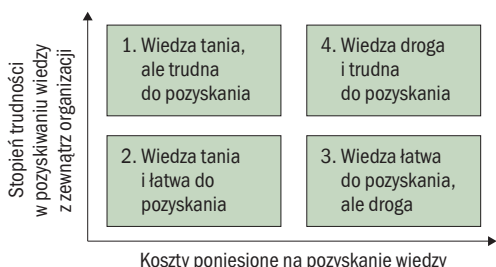
- Nagrania wideo i audio z wykonywania określonej czynności wraz ze szczegółowymi komentarzami nagrywanej osoby. Technika bardzo dobrze nadaje się do wszelkich umiejętności rzemieślniczych lub handlowych.
- Bazy informacyjne służące rejestrowaniu działań z klientami i dostawcami. Powinny znaleźć się w niej nie tylko dane teleadresowe, ale przede wszystkim podjęte działania, plany, a nawet przewidywania lub nawet przecucia prowadzących te kontakty. Systematycznie prowadzona baza umożliwi bardzo szybkie przejęcie obowiązków.
- Spisane lub nagrane informacje na temat prowadzonych projektów zawierające najlepsze praktyki, wnioski, problemy i sposoby ich przezwyciężenia.
- Lista pracowników z określeniem ich kompetencji oraz realizowanymi projektami, tak by szybko znaleźć osobę potrzebną do określonych zadań, bez konieczności szczegółowego wypytywania wszystkich pracowników.
- Słowniki najczęściej pojawiających się zagadnień i pytań (wystarczy dokument Excel) z odnośnikami do innych dokumentów lub materiałów multimedialnych.
- Action learning, czyli systematyczne, krótkie (30–40 min) spotkania poświęcone jednemu zagadnieniu. Jedna osoba przedstawia problem, pozostałe osoby dzielą się doświadczeniami z podobnych sytuacji. Wnioski powinny być utrwalone w którymś z powyżej wymienionych sposobów.
- Przydzielanie asystenta pracownikowi posiadającemu kluczową wiedzę. Doświadczenie pokazuje, że jest to rozwiązanie stosowane najczęściej w małych firmach produkcyjnych lub produkujących unikalne, jednostkowe produkty.

do zastosowania przez każdą małą lub średnią firmę (patrz ramka: „Narzędzia pozyskiwania wiedzy od pracowników”).

Nowe technologie informatyczne dają ogromne możliwości gromadzenia, systematyzowania i dostarczania wiedzy do każdego stanowiska pracy. Na ogół każda firma posiada serwer zewnętrzny (FTP), na którym można katalogować zbiory danych. Inna możliwość to umieszczanie wszelkiego rodzaju plików w tzw. chmurze, czyli na bezpłatnych (na ogół) serwerach, takich jak SkyDrive lub Dropbox.

Ciekawym pomysłem jest wykorzystanie portali społecznościowych (Twitter, Facebook). Ich konstrukcja zachęca do umieszczania krótkich wypowiedzi opatrzonych filmem lub zdjęciem. Znam przykłady firm, których pracownicy w ten sposób dzielili się przemyśleniami i najlepszymi praktykami na temat prowadzonych projektów. Dodatkową zaletą jest możliwość wyodrębniania wątków dyskusji lub osób. Pomaga to w szybkim odszukiwaniu potrzebnych informacji. Pamiętajmy jednak, że najprostszym narzędziem wspomagającym zarządzanie wiedzą są czytelnie opisane i systematycznie uzupełniane segregatory!■

► Macierz kluczowych dla firmy umiejętności



■ Źródło | opracowanie własne autora.