

Damian Dziembek

Zarys strategii zarządzania wiedzą w organizacji wirtualnej

Ekonomiczne Problemy Usług nr 87, 51-61

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

DAMIAN DZIEMBEK

Politechnika Częstochowska

ZARYS STRATEGII ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W ORGANIZACJI WIRTUALNEJ

Wprowadzenie

Dynamiczne, złożone i wielowymiarowe zmiany w otoczeniu biznesowym determinują konieczność ustawicznego doskonalenia istniejących struktur i zasad funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. Ważnym nurtem w ewolucji współczesnych przedsiębiorstw, podkreślanym przez wielu badaczy i praktyków zarządzania, jest zmiana architektury biznesu w kierunku zawiązywania współpracy partnerskiej z wybranymi podmiotami w formie organizacji wirtualnej. Model organizacji wirtualnej stanowi tymczasową i dynamiczną sieć kooperujących podmiotów, które integrują swe zasoby dla realizacji wspólnego i jasno zdefiniowanego celu (zwykle o charakterze gospodarczym).

Kluczowym zasobem wnoszonym przez partnerów do organizacji wirtualnej jest wiedza. Konieczne jest zatem stworzenie odpowiedniego podejścia do zarządzania tak zakumulowaną wiedzą, umożliwiające osiągnięcie wysokiej sprawności, innowacyjności i efektywności organizacji wirtualnej. Organizacja wirtualna może w różnorodny sposób kształtować swoją strategię zarządzania wiedzą.

Celem artykułu jest identyfikacja i prezentacja głównych strategii zarządzania wiedzą w organizacji wirtualnej ze szczególnym uwzględnieniem strategii kodyfikacji i personalizacji. Aby zrealizować tak postawiony cel artykułu, wcześniej zasygnalizowano strategiczny kontekst zarządzania wiedzą w organizacji wirtualnej.

1. Problematyka zarządzania wiedzą w organizacji wirtualnej

Organizacje wirtualne, mimo iż są szeroko dyskutowane i analizowane od końca lat dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia przez wielu badaczy, naukowców i specjalistów zarządzania, wciąż nie doczekały się jednolitej definicji. Wirtualne organizacje są postrzegane jako stosunkowo nowa i elastyczna forma sieciowej współpracy przedsiębiorstw, rozwijająca się głównie na skutek turbulencji współczesnego otoczenia biznesowego, globalizacji, rozwoju IT oraz dynamicznego wzrostu konkurencji. Autorska definicja określa organizację wirtualną (OW) jako tymczasową i zmienną formę kooperacji wyspecjalizowanych i rozproszonych geograficznie jednostek gospodarczych (osób fizycznych, poszczególnych działów podmiotów gospodarczych lub całych przedsiębiorstw lub instytucji), współdzielących kluczowe zdolności, zasoby, koszty oraz ryzyko i zintegrowanych w spójną jedność poprzez narzędzia oraz środki technologii informacyjno-komunikacyjnej dla realizacji ustalonego celu, któremu podporządkowano ogół dynamicznie planowanych, przeprowadzanych i stale doskonalonych (ewoluujących) procesów¹.

Organizacje wirtualne są zatem formą temporalnego związku międzyorganizacyjnego tworzonego dobrowolnie przez profesjonalne i wzajemnie uzupełniające się podmioty dla wypełnienia zidentyfikowanej i zyskowej niszy rynkowej. Podmioty zawiązują kooperacje i łączą swe zasoby ludzkie, rzeczowe, finansowe, informacyjne (w tym wiedzę) w celu dostarczenia produktu dla klienta/klientów, którego działając na rynku samodzielnie, nie mogliby zaoferować (podmioty funkcjonują zgodnie z zasadą *Together Everybody Achieves More* – TEAM). Wysoka sprawność i efektywność procesów zachodzących w OW są determinowane optymalnymi pod względem ilościowym, jakościowym i kosztowym aktywami oraz kompetencjami poszczególnych uczestników, odpowiednim przepływem danych, informacji i wiedzy między nimi (wspomagane właściwymi narzędziami i środkami IT) oraz partnerskimi relacjami kooperantów nacechowanymi wzajemną lojalnością i zaufaniem. Zasadniczo w strukturze organizacji wirtualnej (oprócz jej klienta/klientów) można wyróżnić następujące podmioty:

- integratora – który opracowuje strategię organizacji i funkcjonowania OW (pełni funkcję centrum strategicznego), dobiera do współdziałania podmioty kooperujące i koordynuje ich prace, odpowiada za całokształt zadań związanych z obsługą odbiorcy (pozyskanie produktu wytworzonego przez OW i dostarczenie go do odbiorcy) oraz rozlicza ogół transakcji finansowych;
- podmioty kooperujące – które dobierane są przez integratora według posiadanych specjalizacji i kompetencji oraz relacji cena–jakość posiadanych

¹ D. Dziembek, *Atrybuty organizacji wirtualnej*, w: *Multimedia w biznesie i zarządzaniu*, red. L. Kiełtyka, Difin, Warszawa 2009.

zasobów, a ich liczba uzależniona jest wyłącznie od specyfiki realizowanego celu gospodarczego (zlecenia klienta).

Z racji, że organizacja wirtualna, w odróżnieniu od organizacji tradycyjnych, nie posiada własnych składników materialnych, krytyczną rolę odgrywają w niej zasoby niematerialne (głównie wiedza), którymi należy odpowiednio zarządzać. W literaturze przez wiedzę rozumie się ogół wiadomości i umiejętności wykorzystywanych przez jednostki do rozwiązywania problemów, obejmujących zarówno elementy teoretyczne, jak i praktyczne, ogólne zasady i szczegółowe wskazówki postępowania². We współczesnej gospodarce (określanej często jako gospodarka oparta na wiedzy) to właśnie wiedza zaczyna odgrywać dominującą rolę, zajmując miejsce tradycyjnych czynników wytwórczych, takich jak kapitał, praca, ziemia. Obecnie wiedza staje się strategicznym aktywem, na bazie którego współczesne organizacje (zarówno tradycyjne, jak i wirtualne) budują swoją pozycję rynkową i dzięki któremu osiągają przewagę konkurencyjną. Zarządzanie wiedzą w literaturze jest określane jako proces, dzięki któremu organizacja generuje bogactwo na podstawie swych intelektualnych lub opartych na wiedzy aktywach organizacyjnych³. W organizacji wirtualnej zarządzanie wiedzą jest to zorganizowany i systematycznie rozwijany proces, który ma na celu właściwe zespalanie ogółu umiejętności, doświadczenia, wartości i zasobów informacyjnych posiadanych przez integratora oraz podmioty kooperujące, umożliwiający przede wszystkim:

- dynamiczne i elastyczne reagowanie na zmieniające się warunki otoczenia, a w szczególności szybką identyfikację i wykorzystanie pojawiających się szans (pozyskiwanie zleceń) oraz błyskawiczną minimalizację dostrzeżonych zagrożeń;
- generowanie wartości dla klienta (wysoka skuteczność, jakość i efektywność procesów gospodarczych umożliwia zarówno generowanie doskonałych, innowacyjnych, jak i „wiedzołłonnych” produktów);
- skuteczne osiąganie wyznaczonych celów oraz właściwe zarządzanie bieżącą działalnością OW (np. prawidłowa realizacja zaplanowanej strategii biznesowej, lepsza komunikacja i szybkie podejmowanie właściwych decyzji, optymalna konfiguracja zasobów niezbędnych do wykonania zlecenia, skracanie cyklu tworzenia produktu, unikanie powielania błędów, wyższa zyskowność, zmniejszanie ryzyka gospodarowania i w efekcie maksymalizacja korzyści ekonomicznych itp.);
- uczenie się partnerów tworzących OW (doskonalenie kluczowych kompetencji i rozwój nowych umiejętności) poprawiających zarówno własną pozycję rynkową, jak i potencjał całej organizacji wirtualnej.

² Probst G., Raub S., Romhard K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

³ Bukowitz W.R., Williams R.L., *The Knowledge Management Fieldbook*, Financial Times, Prentice Hall, Pearson Education Ltd., Harlow-London 1999, s. 2.

W strukturze organizacji wirtualnej odpowiedzialnym podmiotem za zarządzanie wiedzą jest integrator. Jego zadaniem jest stworzenie kompleksowych rozwiązań organizacyjno-technologicznych umożliwiających sprawny dostęp do odpowiednich pod względem formy i treści zasobów wiedzy dla ogółu podmiotów współpracujących ze sobą w organizacji wirtualnej. Ponadto zarządzanie wiedzą realizowane przez integratora ma na celu świadomą i produktywną absorpcję, kodyfikację, generowanie i dyfuzję wiedzy we wszystkich obszarach działalności organizacji wirtualnej. Nakłady na planowanie i organizowanie zarządzania wiedzą w OW oraz sterowanie nim i monitorowanie go wynikają głównie ze specyfiki organizacji wirtualnej (głównie złożoności produktu dedykowanego dla klienta/klientów oraz okresu współpracy partnerów w ramach OW). Rdzeń zarządzania wiedzą w OW tworzy kilka kluczowych elementów składowych, tj. celów i strategii, struktury i procesów, zasobów ludzkich i kultury oraz technologii. Powyższe składowe zarządzania wiedzą (choć odmiennie projektowane i realizowane) występują w każdej OW, wzajemnie na siebie wpływając i w rezultacie łącznie decydując o sprawności, elastyczności i efektywności organizacji wirtualnej.

2. Zasadnicze strategie zarządzania wiedzą w organizacji wirtualnej

Wiedza staje się niewrażliwym zasobem niematerialnym dla ogółu realizowanych procesów gospodarczych zachodzących w różnych fazach cyklu życia organizacji wirtualnej. W efekcie imperatywem dla integratora OW jest powiązanie problematyki zarządzania wiedzą z całościowym zarządzaniem organizacją wirtualną. Jedną z ważniejszych problematyk, którym integrator winien poświęcić dużo uwagi, jest wybór odpowiedniej strategii w zakresie zarządzania wiedzą w organizacji wirtualnej.

Zasadniczo strategia zarządzania wiedzą w OW powinna wynikać z ogólnej strategii organizacji wirtualnej, definiując jej metody działania w zakresie pozyskania, upowszechnienia i wykorzystywania wiedzy, aby zrealizować ściśle zdefiniowane cele gospodarcze i elastycznie adaptować się do dynamicznych zmian otoczenia biznesowego. W literaturze przedmiotu wyróżnia się kilka podstawowych strategii zarządzania wiedzą, które można odnieść do OW. Zostały one przedstawione w tabeli 1.

Specyfika danej organizacji wirtualnej każdorazowo warunkuje wybór konkretnej strategii zarządzania wiedzą, przy czym celowe może okazać się łączenie przedstawionych wyżej strategii i zastosowanie podejścia hybrydowego. Z zaprezentowanych głównych ujęć strategii zarządzania wiedzą najczęściej omawiane i dyskutowane w literaturze przedmiotu są strategie: kodyfikacji i personalizacji, dlatego zostaną szerzej omówione w dalszej części artykułu.

Tabela 1

Charakterystyka głównych strategii zarządzania wiedzą w odniesieniu do OW

Główne strategie zarządzania wiedzą w OW
<p>Strategia tworzenia, transferu i ochrony wiedzy (J.M. Bloodgood, W.D. Salisbury)</p> <p>W strategii tworzenia dąży się do generowania wiedzy w OW użytecznej przy wprowadzaniu innowacyjnych rozwiązań i dynamicznym uczeniu się kooperantów i organizacji wirtualnej jako całości. Integrator promuje podejmowanie różnorodnych inicjatyw mających na celu aktywizację badań i eksperymentowania, progres kreatywności oraz rozwój motywacji partnerów tworzących OW do zdobywania nowej wiedzy. Strategia transferu przyjęta przez integratora jest skoncentrowana na zdobyciu wiedzy z otoczenia (np. instytutów naukowo-badawczych lub innowacyjnych podmiotów), właściwym jej zorganizowaniu i dyfuzji pomiędzy partnerami skupionymi w organizacji wirtualnej, którzy będą mogli ją właściwie zastosować do realizacji powierzonych zadań oraz w produktach/usługach oferowanych przez OW. Strategia ochrony skupia się na zabezpieczeniu przez integratora pozyskanej i zgromadzonej wiedzy OW, w celu późniejszego wykorzystania i zapobiegania nieautoryzowanym zmianom oraz wyciekom, a także przemieszczania się wiedzy do nieupoważnionych organizacji.</p>
<p>Strategia wpływania, rozszerzania, przywłaszczania i sondowania wiedzy (G. Krogh, I. Nonaka, M. Aben)</p> <p>W strategii wpływania nacisk kładziony jest na gromadzenie i zachowywanie wiedzy (szczególnie tej opisującej błędy i niepowodzenia projektów), a następnie transfer wiedzy pomiędzy partnerami OW. Kooperanci funkcjonujący w ramach OW mogą rozwiązywać swoje problemy na podstawie analizy wiedzy wcześniej zgromadzonej i udokumentowanej. Strategia rozszerzania polega na tworzeniu nowej wiedzy i rozwijaniu wiedzy już posiadanej przez kooperantów tworzących OW (np. w laboratoriach badawczych, wspólnoty praktyków, grupowe spotkania i szkolenia), co w efekcie powinno sprzyjać tworzeniu innowacyjnych rozwiązań w ramach organizacji wirtualnej. W strategii przywłaszczania integrator koncentruje się na absorpcji nowych zasobów wiedzy z różnych źródeł zewnętrznych (tj. spoza dotychczasowych partnerów zaangażowanych w OW) w celu stworzenia nowych lub doskonalenia już istniejących aktywów wiedzy. Odbywać się to może poprzez różnego rodzaju porozumienia, np. aliansy strategiczne, fuzje, przejęcia itp. Strategia sondowania polega na wytworzeniu całkowicie nowej wiedzy poprzez pracę zespołową. Integrator OW może inicjować i aktywizować zespoły partnerów zaangażowanych w działalność organizacji wirtualnej, które cechują się samoorganizacją i samosterowaniem w rozwijaniu nowej wiedzy, która może stać się bazą dla różnego rodzaju innowacji.</p>
<p>Strategia kompleksowego zarządzania wiedzą, strategię transferu wiedzy i kształtowania najlepszych praktyk, strategię zarządzania wiedzą o klientach, strategię zarządzania aktywami intelektualnymi, strategię innowacji i kreowania wiedzy (P. R. Gamble, J. Blackwell)</p>
<p>W strategii kompleksowego zarządzania wiedzą integrator skupia się na sprawnym i skutecznym generowaniu, pozyskiwaniu, współdzieleniu i wykorzystaniu wiedzy przez partnerów OW. W konsekwencji strategia ta powinna wpływać na doskonalenie zarówno kompetencji partnerów organizacji wirtualnej, jak i zwiększyć wartość oferowanych produktów i usług oraz ulepszyć stosowane technologie. W strategii transferu wiedzy i kształtowania najlepszych praktyk integrator podejmuje się systematycznego działania na rzecz pozyskania, organizowania, restrukturyzacji i magazynowania wiedzy dla rozwoju potencjału OW i jej efektywnego wykorzystania dla realizacji zlecenia klienta. W strategii tej akcentuje się rolę pracy zespołowej, związków międzyludzkich i powiązań sieciowych (w tym centrów dobrych praktyk, stowarzyszeń praktyków) jako krytycznych elementów prawidłowego transferu i upowszechniania wiedzy w OW. W strategii zarządzania wiedzą o klientach integrator bazuje na systematycznym gromadzeniu, rozszerzaniu i przekazywaniu wiedzy odnośnie do motywacji i zachowań istniejących lub potencjalnych odbiorców produktów i usług oferowanych przez OW. Strategia</p>

zarządzania aktywami intelektualnymi koncentruje się na właściwej identyfikacji, pozyskaniu i zorganizowaniu, ocenie i doskonaleniu oraz kształtowaniu wartości rynkowej takich aktywów wiedzy w OW, jak patenty, know-how, prawa autorskie, licencje, relacje z klientami, franchising. W strategii innowacji i kreowania wiedzy front działań dotyczy generowania nowej wiedzy i kreowania innowacji na bazie własnych zasobów należących do ogółu kooperantów zaangażowanych w OW i zainteresowanych rozwijaniem działalności badawczo-rozwojowej.

Strategia kodyfikacji i personalizacji (M.T. Hansen, N. Nohria, T. Tierney)

W strategii kodyfikacji (skoncentrowanej na wiedzy jawnej) integrator dąży do zgromadzenia i przechowywania niezbędnych zasobów wiedzy w postaci różnorodnych baz (np. baz danych, baz dokumentów, baz wiedzy), które gwarantują łatwy i szybki dostęp do nich każdemu uprawnionemu podmiotowi kooperującemu, zaangażowanemu w działalność OW. Decydując się na strategię personalizacji (skoncentrowanej na wiedzy ukrytej), integrator zakłada tworzenie warunków do rozwoju formalnych i nieformalnych kontaktów pomiędzy podmiotami kooperującymi w ramach OW, które w bezpośredni sposób mogą wymieniać między sobą informacje i wiedzę.

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

3. Strategia kodyfikacji i personalizacji wiedzy w organizacji wirtualnej

W organizacji wirtualnej mogą być stosowane różne podejścia odnośnie do strategii zarządzania wiedzą. Badania praktyk zarządzania wiedzą w firmach consultingowych (które bardzo często zawiązują organizacje wirtualne) wykazały, że stosowane są dwa odmienne podejścia do zarządzania wiedzą: strategia kodyfikacji (*codification strategy*) i strategia personalizacji (*personalization strategy*)⁴.

Integrator zainteresowany realizacją danej strategii zarządzania wiedzą w organizacji wirtualnej musi być świadomy ich odmienności i głównych własności. Główne założenia strategii kodyfikacji i personalizacji wiedzy w OW przedstawiono w tabeli 2.

⁴ Hansen M.T, Nohria N., Tierney T., *What's your strategy for managing knowledge?*, Harvard Business Review, March–April 1999.

Tabela 2

Główne założenia strategii kodyfikacji i personalizacji wiedzy w OW

Założenia strategii kodyfikacji w OW	Założenia strategii personalizacji w OW
<ul style="list-style-type: none"> – ukierunkowanie na wiedzę jawną, celem jest dążenie do kodowania i przechowywania jak największej ilości użytecznych zasobów wiedzy w wersji elektronicznej, – system zarządzania wiedzą w OW ma charakter scentralizowany (tworzony odgórnie przez integratora) i dedykowany jest głównie dla wspomagania współpracy podmiotów kooperujących, – znaczne nakłady inwestycyjne na IT, – konieczność zastosowania odpowiednich rozwiązań teleinformatycznych (oprogramowania i baz danych, sprzętu, sieci komputerowych) gromadzących zasoby wiedzy i udostępniających je uczestnikom OW oraz ich profesjonalizm w zakresie posługiwania się narzędziami i środkami technologii informacyjnej, – łatwość dostępu do odpowiednich pod względem treści i formy elektronicznych zasobów wiedzy dla uprawnionych podmiotów kooperujących w ramach OW, – możliwość wielokrotnego wykorzystania zgromadzonych zasobów wiedzy (raportów, ekspertyz, opracowań, instrukcji, najlepszych praktyk) przez podmioty kooperujące OW, – konieczność systematycznego gromadzenia i aktualizowania istotnych zasobów związanych z działalnością w OW przez jej uczestników (np. wzbogacanie istniejących zasobów wiedzy o własne przemyślenia, doświadczenia i pomysły), – celowość i intensyfikacja wykorzystywania przez podmioty kooperujące wcześniej zebranych i zapisanych zasobów wiedzy związanych z działalnością OW do rozwiązywania problemów pojawiających się trakcie indywidualnego i zespołowego wykonywania zadań 	<ul style="list-style-type: none"> – ukierunkowanie na wiedzę niejawną, celem jest przekazywanie i współdzielenie wiedzy między partnerami OW w bezpośrednim kontakcie, – system zarządzania wiedzą w OW ma charakter zdecentralizowany, inspirowany przez integratora, ale tworzony i rozwijany samodzielnie przez zainteresowane podmioty kooperujące tworzące OW, – niewysokie nakłady inwestycyjne na IT, – rozwiązania teleinformatyczne są stosowane, ale głównie do wspierania komunikacji i współpracy pomiędzy uczestnikami OW oraz do informowania o lokalizacji podmiotów posiadających wymagane zasoby wiedzy, od partnerów OW nie wymaga się wysokich kompetencji w posługiwaniu się narzędziami i środkami IT, – znacznie ograniczona (minimalna) liczba elektronicznych zasobów wiedzy przeznaczonych dla partnerów OW, – w zasadzie kooperanci zgrupowani w OW nie korzystają z wcześniej utworzonych elektronicznych zasobów wiedzy, bowiem każde nowe zlecenie klienta wymaga zindywidualizowanego i unikalnego podejścia, różniącego się od wcześniej realizowanych, – uczestnicy OW koncentrują się głównie na wspólnym tworzeniu nowych, innowacyjnych rozwiązań, a nie na korzystaniu z dorobku i zasobów wiedzy wcześniej zrealizowanych projektów, – główny nacisk kładziony jest na współdzielenie wiedzy pomiędzy podmiotami kooperującymi (często stosowany jest mentoring lub coaching) oraz pozyskiwanie przez partnerów OW nowej wiedzy, kluczowej dla realizacji zadań i tworzenia wartości dla klienta.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Hansen M.T., N. Nohria, T. Tierney, *What's your strategy for managing knowledge?*, Harvard Business Review, March–April 1999.

Strategia kodyfikacji wiedzy może być ciekawą opcją dla OW w przypadku znacznego rozproszenia geograficznego podmiotów kooperujących (również w skali globalnej) i względnie ustandaryzowanego produktu/usługi dla klienta. Stworzenie przez integratora scentralizowanego systemu informatycznego wspomagającego zarządzanie zasobami wiedzy w ramach strategii kodyfikacji może wpłynąć na redukcję czasu i zmniejszenie kosztów związanych z pozyskaniem, współdzieleniem i wykorzystaniem wiedzy niezbędnej do wykonania powierzonych prac w ramach OW. Ponadto możliwe jest zmniejszenie ilości błędów popełnianych przez podmioty kooperujące przy realizacji powierzonych zadań, szybsze podejmowanie decyzji i wprowadzanie niezbędnych zmian w realizowanych procesach, możliwy jest także rozwój kompetencji i zdolności uczenia się partnerów, co powinno przyczynić się do poprawienia skuteczności i efektywności działań zarówno poszczególnych uczestników, jak i organizacji wirtualnej jako całości. Ważnym efektem implementacji strategii kodyfikacji w OW jest również częściowa redukcja strat wiedzy wynikająca z rotacji podmiotów kooperujących, ponieważ regularne i konsekwentne magazynowanie wiedzy sprzyja jej późniejszemu odtworzeniu i przyswojeniu przez wszystkich kooperantów w OW. Należy jednak podkreślić, że strategia kodyfikacji wiedzy w OW, oprócz systemu informatycznego, wymaga również stworzenia przez integratora odpowiedniego klimatu współpracy i zaufania pomiędzy ogółem podmiotów kooperujących oraz stałego ich motywowania w gromadzeniu, doskonaleniu i wykorzystywaniu zapisanej w wersji elektronicznej wiedzy.

Strategia personalizacji jest ciekawą propozycją dla organizacji wirtualnych, które dostarczają niepowtarzalny i ściśle dostosowany do potrzeb klienta produkt/usługę. Integrator nie podejmuje się w tym przypadku tworzenia informatycznej platformy wiedzy, gdyż z jednej strony główny nacisk kładziony jest na generowanie nowej wiedzy (rozwój własny podmiotów kooperujących) i bezpośrednią, interpersonalną współpracę uczestników OW, z drugiej z kolei strony zasoby wiedzy partnerów OW tworzących innowacyjne rozwiązania trudniej jest kodyfikować. W strategii personalizacji zakłada się, że wiedza jest ściśle związana z podmiotem i w efekcie ważnym działaniem integratora powinno być tworzenie właściwych warunków do nawiązywania komunikacji i zespołowej współpracy oraz do przełamywania barier związanych ze współdzieleniem wiedzy przez partnerów OW w celu sprawniejszego i lepszego jakościowo wykonawstwa powierzonych prac oraz wytworzenia innowacyjnego produktu dla klienta. Promowanie innowacyjności zmusza partnerów OW do eksperymentowania i stosowania niekonwencjonalnych rozwiązań, co może skutkować pojawieniem się niespodziewanych kosztów działalności OW. Należy mieć również świadomość znacznych konsekwencji w związku z nagłymi rotacjami partnerów w organizacji wirtualnej, ponieważ straty wiedzy niejawniej powstałe z chwilą opuszczenia danego podmiotu kooperującego

OW mogą być bardzo trudne do szybkiego uzupełnienia i mogą utrudnić osiągnięcie zakładanego celu.

Głównym celem strategii kodyfikacji powinno być systematyczne gromadzenie i porządkowanie cyfrowych zasobów wiedzy (tworzenie swoistej „pamięci organizacyjnej” OW) wspierających procesy uczenia się zarówno indywidualnych członków OW, wyodrębnionych zespołów powołanych w OW dla realizacji danego projektu/procesu, jak i wszystkich członków organizacji wirtualnej. Koniecznością staje się opracowanie przez integratora różnych procedur (np. dotyczących przechowywania zasobów wiedzy w OW) i dobór właściwych narzędzi teleinformatycznych. Kodyfikacja wiedzy nie musi dotyczyć wyłącznie zagadnień związanych z bieżącą działalnością OW, takich jak identyfikacja szans rynkowych, formowanie, realizacja, doskonalenie, rozwiązywanie lub rekonfiguracja, ale może dotyczyć również zasobów wiedzy, które mogą być przydatne w przyszłości (np. dokumentacja projektowa, podpisane umowy o współpracy, ankiety dotyczące zadowolenia klienta/klientów i mierzące poziom satysfakcji klientów, kontrakty o zatrudnieniu, dokumentacja technologiczna, wytworzone produkty wraz z cechami i parametrami technologicznymi, raporty specjalistów i ekspertów, efektywność OW w stosunku do innych OW lub organizacji tradycyjnych, skuteczność wykorzystania IT, wnioski na przyszłość, przyczyny sukcesów i porażek OW itp.). Zgromadzone w archiwach zasoby wiedzy należy również poddawać weryfikacji, aby zapobiec zjawisku nieprzydatności wiedzy i braku zaufania uczestników OW do jej treści. Warto podkreślić, że strategia kodyfikacji może utrudniać dynamikę funkcjonowania OW, a zadaniem integratora jest znalezienie „złotego środka” pomiędzy formalizacją procedur w organizacji wirtualnej a jej elastycznością i zmiennością. Ważną kwestią w strategii kodyfikacji jest właściwa ochrona zgromadzonych zasobów wiedzy (np. zabezpieczenia organizacyjne, administracyjne, prawne i informatyczne), utrudniająca osobom postronnym, np. konkurentom, dostęp lub nieuprawnioną modyfikację.

Inne cele stawia sobie strategia personalizacji, ponieważ nie tworzy elektronicznych repozytoriów wiedzy, lecz koncentruje się na aktywizacji interpersonalnych kontaktów między profesjonalnymi partnerami OW i bezpośredniej wymianie wiedzy (tworzenie swoistej „sieci powiązań” w OW). Wszelkie narzędzia i środki IT (np. wideokonferencje) mają za zadanie jedynie harmonizować współpracę zachodzącą między podmiotami kooperującymi w ramach OW i wspierać twórcze myślenie. Zadaniem integratora jest mniej lub bardziej aktywnie wspierać nieformalne kontakty i dyskusje uczestników OW, aby transfer i wymiana wiedzy między nimi wpływały na osiągnięcie celów organizacji.

Podsumowanie

Zasadniczo specyfika organizacji wirtualnej (liczba podmiotów, okres współpracy, zaufanie między kooperantami, kultura organizacyjna) oraz złożoność produktu i wymagania klienta determinują wybór dominującej strategii zarządzania wiedzą. Należy podkreślić, że koncentracja na jednej strategii (np. kodyfikacji wiedzy) nie powinna skutkować całkowitym odrzuceniem drugiego podejścia (tj. strategii personalizacji). W efekcie wybór jednej głównej strategii zarządzania wiedzą, implikuje konieczność zastosowania pozostałej strategii jako dopełniającej (komplementarnej). W niektórych przypadkach celowe może okazać się również łączenie propozycji działań zawartych w kilku strategiach zarządzania wiedzą i zastosowanie podejścia hybrydowego. Problemem integratora i ogółu podmiotów kooperujących jest wyznaczenie właściwych proporcji zastosowanych strategii zarządzania wiedzą po to, by jak najlepiej wypełnić potrzeby klienta i zwiększać potencjał intelektualny uczestników organizacji wirtualnej.

Literatura

1. Dziembek D., *Atrybuty organizacji wirtualnej*, w: *Multimedia w biznesie i zarządzaniu*, red. L. Kiełtyka, Difin, Warszawa 2009.
2. Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
3. Bukowitz W.R., Williams R.L., *The Knowledge Management Fieldbook*, Financial Times, Prentice Hall, Pearson Education Ltd., Harlow-London 1999.
4. Dziembek D., *Identyfikacja procesów zarządzania wiedzą w organizacji wirtualnej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 651, EPU nr 68, t. 2, Szczecin 2011.
5. Hansen M.T., Nohria N., Tierney T., *What's your strategy for managing knowledge?*, Harvard Business Review, March–April 1999.

**THE OUTLINE OF THE KNOWLEDGE MANAGEMENT STRATEGY
IN THE VIRTUAL ORGANIZATION**

Summary

The virtual organization is a form of cooperation of subjects directed at achievement of mutual goal, in which the significant role is played by the area of knowledge management. In the article, in the introduction was briefly discussed the notion of knowledge management in the virtual organizations . Then briefly were discussed main strategies of knowledge management in virtual organization with particular reference to the strategy of codification and the personalization.

Translated by Damian Dziembek