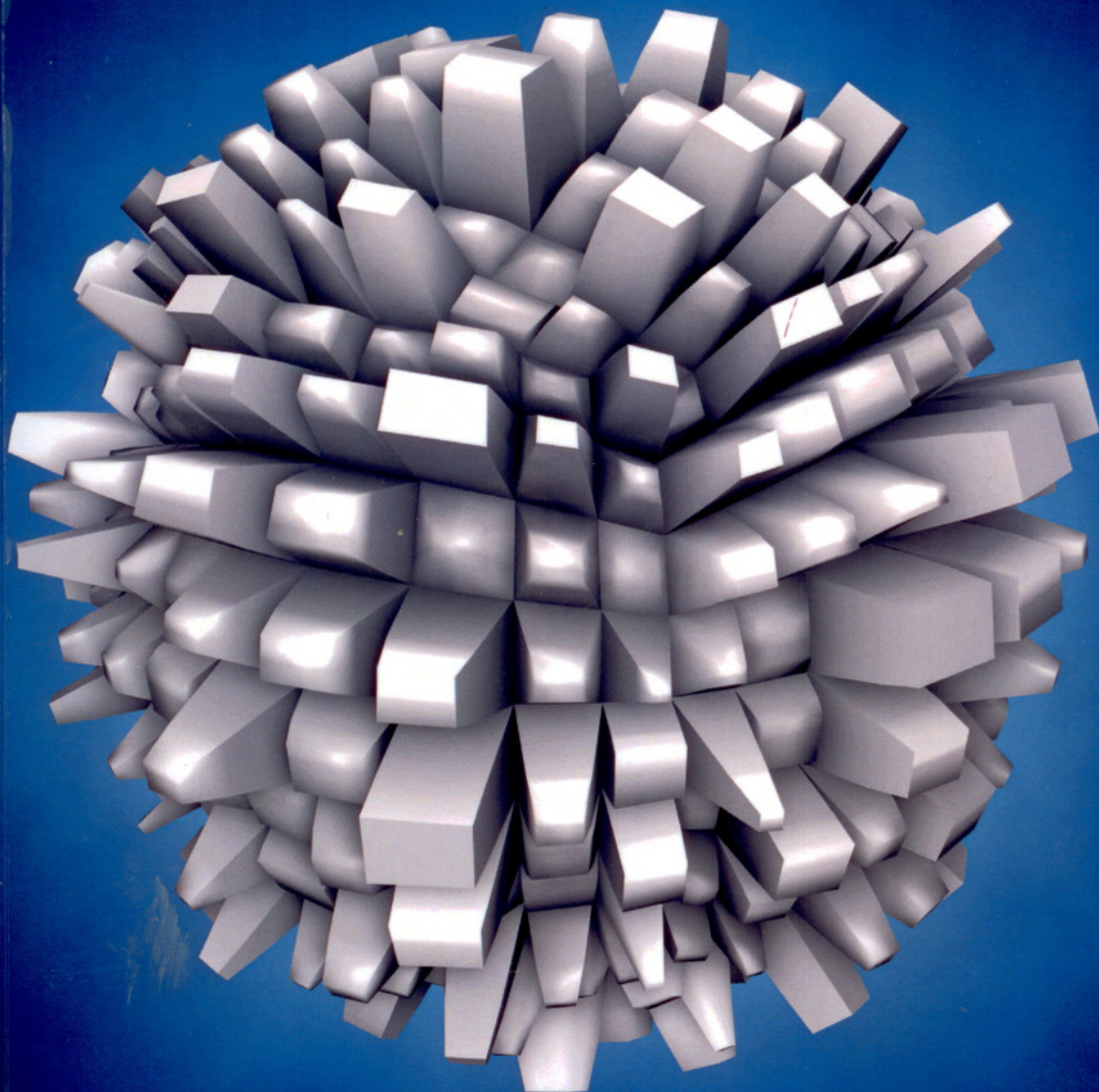




STUDIA I MATERIAŁY
POLSKIEGO STOWARZYSZENIA
ZARZĄDZANIA WIEDZĄ

Redaktor wydawnictwa:

dr hab. inż. Waldemar Bojar prof. UTP

Redaktor tomu:

dr Arkadiusz Januszewski

Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Wiedzą
www.pszw.edu.pl

Bydgoszcz 2011

Recenzenci:

prof. dr hab. inż. Ryszard Budziński
dr hab. inż. Waldemar Bojar prof. UTP
prof. dr hab. Witold Chmielarz
dr hab. Alina Daniłowska
prof. dr hab. inż. Ludosław Drelichowski
dr Arkadiusz Januszewski

Opracowanie redakcyjne i korekta:

mgr inż. Waldemar Kępa

Druk:



BEL Studio Sp. z o.o.
01-355 Warszawa
ul. Powstańców Śl. 67 B
tel./fax (0-22) 665 92 22
e-mail: studio@bel.com.pl
www.bel.com.pl

ISSN 1732-324X

Spis treści

IRENEUSZ BIELSKI	
Efektywność innowacji a rozmiary firmy	5
IRENEUSZ BIELSKI	
Epiryczna weryfikacja algorytmu innowacji	19
LUCYNA BOGDAN, GRAŻYNA PETRICZEK, JAN STUDZINSKI	
Pognozowanie obciążenia miejskiej sieci wodociągowej za pomocą szeregów czasowych, sieci neuronowych i zbiorów rozmytych	31
GRZEGORZ DZIEŻA, MAREK SIKORA, ROBERT POCHOWSKI	
Oena funkcjonowania systemu HACCP w przedsiębiorstwie przetwórczym przemysłu spożywczego	49
ROBERT DYLEWSKI, JANUSZ ADAMCZYK	
Oena efektywności projektu inwestycyjnego w budownictwie na przykładzie termoizolacji ..	66
MAŁGORZATA GOTOWSKA, ANNA JAKUBCZAK	
Pomiar mobbingu w przedsiębiorstwie usługowym – wiedza, przyczyny i skutki	76
JOANNA HERNIK88	
Współczesne problemy zarządzania organizacjami non profit – przyczynek do dyskusji	88
JERZY HOŁUBIEC, GRAŻYNA SZKATUŁA, DARIUSZ WAGNER	
ANDRZEJ MAŁKIEWICZ	
Wstępna analiza wyborów prezydenckich 2010 – modyfikacja bazy wiedzy	101
ARKADIUSZ JANUSZEWSKI, MARTA WOJCIECHOWSKA	
Identyfikacja zasobów przedsiębiorstwa odzieżowego na potrzeby budowy modelu rachunku kosztów działań	113
JAROSŁAW JANKOWSKI	
Zastosowanie metod analizy wielowymiarowej w procesie optymalizacji witryn internetowych zorientowanych na efekty	125
RYSZARD JURKOWSKI	
Zarządzanie wiedzą w gminach wiejskich województwa mazowieckiego	139
WALDEMAR KARWOWSKI	
Techniki organizacji i porządkowania danych na poziomie semantycznym w naukach przyrodniczych	155
ANNA KEMPA	
Specyfika sztucznych systemów immunologicznych	164
PRZEMYSŁAW LECH	
Metody transferu wiedzy w firmie konsultingowej branży IT	176
REMIGIUSZ LEWANDOWSKI, MARCIN ŁAGODZIŃSKI, EUGENIA FRONCZAK	
Wdrożenie hurtowni danych wspomagającej zarządzanie wiedzą na przykładzie Centrum Onkologii im F. Łukaszczyka w Bydgoszczy	185

ANNA LIS, ADRIAN LIS	
Klaster, inicjatywa klastrowa, powiązanie kooperacyjne – rozróżnienie pojęć	195
MIROSLAWA MARCINIAK	
Zastosowanie metody Traffic Light do wizualizacji wiedzy na potrzeby zarządzania rybołówstwem	205
HENRYK MARJAK	
Neuronowe modele identyfikowania sytuacji finansowej średnich przedsiębiorstw	217
KRZYSZTOF MICHALAK	
Technologie informacyjne w optymalizacji procesów międzyorganizacyjnych	229
MAŁGORZATA MICHAŁCEWICZ-KANIEWSKA, MAŁGORZATA ZAJDEL	
RADOSŁAW KANIEWSKI	
Stan wiedzy w zakresie podpisu elektronicznego – wyniki z badań	239
PIOTR PIELA	
Badania strukturalne wielowymiarowych modeli matematycznych w zadaniach identyfikacji	252
IZABELA ROJEK, JAN STUDZIŃSKI	264
Koncepcja inteligentnego systemu detekcji awarii sieci wodociągowej	264
JAN STUDZIŃSKI, ALEKSY BARSKI, ANDRZEJ ZIÓŁKOWSKI	
MOSKAN – aplikacja internetowa do modelowania sieci kanalizacyjnych	275
KRZYSZTOF ŚMIATACZ	
Możliwości wykorzystania nowoczesnych narzędzi komunikacji w badaniach satysfakcji klienta na przykładzie rynku telefonii komórkowej w Polsce	289
WITOLD STANISZKIS	
Zarządzanie wiedzą w pracach badawczo-rozwojowych	303
ANDRZEJ STRASZAK	
Nowa strategia UE 2011–2020. Tworzenie gospodarki opartej na wiedzy, B+R i wyższym wykształceniu. Wyzwania i problemy (w tym Polski)	316
JANUSZ SYTNIK-CZETWERTYŃSKI	
Analiza krytyczna pojęcia samoistości	332
TATIANA TRETYAKOWA	
Jakość baz wiedzy inteligentnych systemów wspomaganie decyzji – podejście do tworzenia i metody oceny	343
MAŁGORZATA ZAJDEL, MAŁGORZATA MICHAŁCEWICZ-KANIEWSKA	
Administracja publiczna w aspekcie działań e-urzędu – wyniki z badań	356
PAWEŁ ZIEMBA, RYSZARD BUDZIŃSKI	
Dobór kryteriów dla oceny serwisów informacyjnych w portalach internetowych	368

PRZEMYSŁAW LECH
Uniwersytet Gdański

METODY TRANSFERU WIEDZY W FIRMIE KONSULTINGOWEJ BRANŻY IT

Streszczenie

W niniejszym artykule przedstawiono przegląd literatury, dotyczący metod transferu wiedzy, aby następnie skoncentrować się na technikach tego transferu wśród konsultantów branży IT. W dalszej części artykułu przedstawiono wyniki badania ankietowego, przeprowadzonego pośród konsultantów przedsiębiorstwa informatycznego średniej wielkości. Badanie to ujawniło, że preferowaną strategią transferu wiedzy jest personalizacja. Konsultanci preferują także eksploracyjne podejście do zdobywania wiedzy w stosunku do podejścia opartego na instruktażu.

Słowa kluczowe: Transfer wiedzy, zarządzanie wiedzą, konsulting IT

1. Wprowadzenie

Transfer wiedzy, wraz z jej tworzeniem, stanowią dwa podstawowe procesy zarządzania wiedzą (Ofek i Sarvary 2001). Jedną z branż, w której zarządzanie wiedzą jest ma niezmierne znaczenie jest branża konsultingowa (Ambos i Schlegelmilch, 2009; Hansen, Nohria i Tierney, 1999). Przedsiębiorstwa konsultingowe są w całości zorganizowane wokół procesów zarządzania wiedzą, gdyż to właśnie wiedza jest ich głównym zasobem, a także produktem, który sprzedają one swoim klientom. Pomimo faktu, iż przedsiębiorstwa konsultingowe zawsze były liderami zarządzania wiedzą, literatura, dotycząca kreowania i transferu wiedzy wewnątrz tych firm jest dość skromna i koncentruje się wokół dużych firm doradztwa biznesowego (Ambos i Schlegelmilch, 2009; Dunford, 2000). Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie procedur transferu wiedzy w średniej wielkości firmie, zajmującej się doradztwem informatycznym oraz ustalenie ich sprawności w poszerzaniu wiedzy poszczególnych konsultantów.

2. Typologia transferu wiedzy

Kumar i Ganesh (2009) definiują transfer wiedzy jako: "proces wymiany jawnej bądź cichej wiedzy pomiędzy dwoma agentami, podczas którego jeden z agentów świadomie uzyskuje i używa wiedzy, dostarczonej przez drugiego agenta. 'Agent' może tu oznaczać zarówno osobę fizyczną, zespół, jednostkę organizacyjną, całą organizację bądź ich grupę".

Zgodnie z powyższą definicją, proces transferu wiedzy można podzielić na dwa podprocesy:

- dostarczanie wiedzy,
- absorpcję wiedzy

Z perspektywy agenta, który dostarcza wiedzę, proces transferu może mieć charakter:

- kodyfikacji – kiedy wiedza dostarczana jest w formie dokumentów, repozytoriów i baz wiedzy,
- personalizacji – zakładającej dostarczanie wiedzy poprzez bezpośrednią interakcję międzyludzką (Child i Shumate, 2007; Bordia i in., 2006; Boh, 2007; Scheepers i in., 2004).

Podstawowym kryterium, determinującym wybór metod dostarczania wiedzy jest jej typ. Ogólna klasyfikacja wiedzy (Hansen, Nohria i Tierney, 1999) zakłada jej podział na dwie kategorie:

- wiedzę jawną, która może zostać poddana procesowi kodyfikacji i zapisana w formie możliwej do przechowywania w dokumentach, bazach wiedzy etc,
- wiedzę cichą, która jest nierozzerwalnie związana z jednostką tę wiedzę posiadającą, bazuje na doświadczeniu i w związku z tym jest trudna do kodyfikacji i przechowywania.

Wynika z tego, iż przekazywanie wiedzy cichej może odbywać się głównie (bądź jedynie) na drodze personalizacji, natomiast do przekazywania wiedzy jawnej mogą zostać zarówno techniki kodyfikacji, jak i personalizacji.

Z punktu widzenia absorpcji wiedzy można dokonać następującej klasyfikacji metod jej transferu (Bostrom i in. 1990):

- opartą na eksploracji – indukcyjną, opartą o metodę prób i błędów, charakteryzującą się aktywnym udziałem uczącego się w procesie zdobywania wiedzy na podstawie niepełnych materiałów dydaktycznych,
- opartą na instrukcji – dedukcyjną, opartą o sztywny program szkolenia, zakładającą pasywny udział uczącego się w procesie zdobywania wiedzy na podstawie pełnych materiałów dydaktycznych.

Dokonując połączenia klasyfikacji metod transferu wiedzy ze względu na sposób jej dostarczania i absorpcji, można zbudować macierz podkategorii metod transferu wiedzy, zawartą w Tabeli 1, wraz z przypisanymi im narzędziami tego transferu.

Tabela 1. Metody transferu wiedzy

	Eksploracja	Instrukcja
Kodyfikacja	Nauka własna przy użyciu podręczników, baz wiedzy i innych skodyfikowanych materiałów	Sesje e-learningowe
Personalizacja	Nauka przez pracę pod nadzorem (mentoring), nieformalne zdobywanie wiedzy poprzez kontakty z innymi osobami	Formalne szkolenia/warsztaty

Źródło: Opracowanie własne na podstawie literatury przedstawionej powyżej.

W dalszej części niniejszego artykułu zostanie podjęta próba określenia kombinacji narzędzi transferu wiedzy, optymalnej do kreowania osobistej wiedzy konsultantów IT.

3. Strategie transferu wiedzy w firmach konsultingowych

Hansen, Nohria i Tierney (1999), badając firmy doradztwa biznesowego stwierdzili, iż stosują one jedną z dwóch generycznych strategii zarządzania (a w tym i transferu) wiedzą:

- kodyfikację,
- personalizację.

Pierwsza z tych strategii, stosowana przez firmy koncentrujące się na doradztwie operacyjnym (Andersen Consulting i Ernst & Young), polega na kodyfikacji przy użyciu podejścia „ludzie – dokumenty”. W wyniku tej kodyfikacji wiedza jest ekstraktowana od osoby, która ją posiada,

podlega „depersonifikacji” do formy, która może być przechowywana i następnie jest ponownie używana przez innych konsultantów do różnych celów. Strategia ta polega w dużym stopniu na użytkowaniu nowoczesnych narzędzi zarządzania wiedzą, takich jak elektroniczne bazy wiedzy i systemy zarządzania zawartością (*content management*). Jej zaletą jest możliwość szybkiego rozpowszechniania wiedzy do wszystkich, którzy chcą ją pozyskać. Podstawową wadą strategii kodyfikacji jest trudność w absorpcji wiedzy przez potencjalnych użytkowników i „utrata” wiedzy zarówno na etapie jej kodyfikowania (depersonifikacji), jak i przejmowania przez odbiorców (Koskinen, 2004). Dodatkowo, metoda ta może być stosowana jedynie do zarządzania wiedzą jawną, gdyż tylko taka wiedza może podlegać procesowi kodyfikacji. Późniejsze badania wykazały występowanie problemów w procesie zarządzania wiedzą skodyfikowaną (Dunford, 2000), które polegają na niechęci konsultantów do kodyfikacji swojej wiedzy, wynikającej między innymi z presji bieżących obowiązków (przekazywanie wiedzy jest przez nich uważane za zajęcie dodatkowe, które nie ma wpływu na ocenę ich działania w organizacji) oraz z niechęci do zmniejszania swojej „przewagi konkurencyjnej” w stosunku do innych konsultantów w ramach organizacji.

Druga ze strategii, która według Norii i in. (1999) jest stosowana przez przedsiębiorstwa, zajmujące się głównie doradztwem strategicznym (Bain, BCG, Mc Kinsey) polega na bezpośrednim transferze wiedzy pomiędzy ludźmi, z pominięciem artefaktów, takich jak obiekty bazy wiedzy. Rola narzędzi informatycznych ogranicza się w tym procesie do identyfikacji osób, które posiadają wymaganą wiedzę (*know-who*) oraz do umożliwienia komunikacji, natomiast podstawowymi narzędziami transferu są mentoring, grupy robocze (*communities of practice*) i fora wymiany wiedzy. Zaletą tej strategii jest możliwość przekazania wiedzy do odbiorcy bez znacznej utraty, wynikającej z jej depersonifikacji oraz możliwość przekazania zarówno wiedzy jawnej, jak i cichej. Wadą jest natomiast długi czas transferu oraz ograniczony jego zakres (wiedza może być przekazana tylko poprzez bezpośredni kontakt nadawcy z odbiorcą, przy czym występują bariery geograficzne i czasowe).

Różnice w zakresie transferu wiedzy, oferowanym przez przedstawione powyżej strategię ma znaczący wpływ na możliwość jest sprzedaży, co jest podstawowym przedmiotem działalności wszystkich firm konsultingowych. Teece (1998) stwierdza, że jeżeli wiedza w przedsiębiorstwie występuje przeważnie w formie spersonifikowanej, to przedsiębiorstwo takie będzie w stanie osiągać wyniki finansowe, pozostające w związku liniowym do skali działalności (w celu osiągnięcia dodatkowego przychodu niezbędne jest włączenie do pracy dodatkowego konsultanta, posiadającego wymaganą wiedzę). Sytuacja taka stawia na uprzywilejowanej pozycji małe firmy „butikowe”, które nie borykają się z trudnościami biurokratycznymi i są bardziej elastyczne, w stosunku do dużych korporacji. Zastosowanie strategii kodyfikacji umożliwia natomiast multiplikację wiedzy i osiąganie wyników lepszych, niż wprost proporcjonalne do skali. Z drugiej strony natomiast strategia kodyfikacji w pewnych sytuacjach utrudnia sprzedaż wiedzy, ze względu na fakt, iż klienci wymagają udziału w projektach konkretnych konsultantów, z potwierdzonym doświadczeniem w wykorzystywaniu wymaganej wiedzy (Hansen, Nohria i Tierney, 1999).

Jak widać z powyższego przeglądu literatury, nie występuje jedna, optymalna strategia transferu wiedzy, a wybór jednej z nich (lub odpowiedniej kombinacji obydwu) może rzutować na pozycję konkurencyjną firmy konsultingowej.

Powyższe rozważania były prowadzone z punktu widzenia firmy, natomiast w literaturze z niedbany jest zagadnienie percepcji metod transferu wiedzy przez samych konsultantów. W dalszej części niniejszego artykułu przedstawione zostaną wyniki badania ankietowego, dotyczącego preferencji metod transferu wiedzy przez konsultantów branży informatycznej.

4. Kompetencje konsultanta IT

Aby być w pełni produktywny, konsultant branży IT musi rozwijać kompetencje w kilku podstawowych obszarach:

- kompetencje techniczne (np. znajomość systemu ERP, którego wdrażaniem konsultant się zajmuje) – to podstawowy zakres kompetencji, stanowiący istotę produktów, sprzedawanych klientom,
- kompetencje biznesowe – umożliwiają konsultantowi zrozumienie potrzeb klienta i dopasowanie oferowanych rozwiązań do jego potrzeb. Kompetencje te stanowią równie ważny składnik wiedzy konsultanta co kompetencje techniczne.
- umiejętności interpersonalne – umożliwiają konsultantowi prawidłową współpracę z przedstawicielami klienta oraz z innymi konsultantami w zespole,
- umiejętności z zakresu zarządzania projektem – nawet konsultant niepełniący funkcji kierowniczych, musi posiadać podstawowe kompetencje z zakresu zarządzania projektem, aby być w stanie sprawnie współpracować z kierownictwem.

Każdy z powyższych obszarów może potencjalnie wymagać innego zestawu narzędzi transferu wiedzy. Należy jednak zauważyć, iż wiedza techniczna, biznesowa i dotycząca zarządzania projektami jest w dużej mierze jawna, natomiast umiejętności interpersonalne są nierozdzielnie związane z posiadającą je jednostką (wiedza cicha). Wynika z tego konkluzja, iż przy transferze wiedzy technicznej, biznesowej i z zakresu zarządzania projektami możliwe jest stosowanie całego repertuaru przedstawionych powyżej narzędzi transferu, natomiast przekazanie umiejętności interpersonalnych wymaga personalizacji. W dalszej części artykułu skoncentrowano się na pierwszej grupie wiedzy i technikach jej przekazywania.

Warto nadmienić, że chociaż wiedza z zakresu zarządzania projektami, wiedza techniczna i biznesowa są w dużej mierze jawne i mogą podlegać kodyfikacji, to aby być produktywni, konsultanci muszą przekształcić tę wiedzę w możliwe do wykorzystania praktyczne umiejętności. Dlatego nie można a-priori ograniczyć zakresu metod przekazu wiedzy w tym zakresie do tych związanych z kodyfikacją.

5. Badanie ankietowe

Aby odpowiedzieć na pytanie badawcze o optymalną, z punktu widzenia zwiększania osobistej wiedzy konsultanta IT, kombinację metod transferu wiedzy, przeprowadzono badanie ankietowe wśród konsultantów systemu SAP w przedsiębiorstwie konsultingowym średniej wielkości. Ankietowani zostali poproszeni o uszeregowanie metod transferu wiedzy od najważniejszej (1) do najmniej ważnej (6) z punktu widzenia zwiększania ich osobistej wiedzy.

Lista do uszeregowania zawierała następujące pozycje:

- Warsztaty/kursy z instruktorem (personalizacja/instrukcja)
- Samodzielna nauka na podstawie podręczników i innych dostępnych źródeł „drukowanych” (baza wiedzy, czytanie informacji na forach internetowych, itp.) (kodyfikacja/eksploracja)
- Sesje e-learningowe (kodyfikacja/instrukcja)
- Praca na projekcie pod okiem bardziej doświadczonego konsultanta (personalizacja/eksploracja)
- Rozmowy z innymi konsultantami, w tym aktywny udział w forach internetowych (per-

sonalizacja/eksploracja)

- Samodzielna praca na projekcie (prototypowanie)

Ostatnia metoda zdobywania wiedzy, często stosowana podczas projektów wdrożeniowych, jest trudna do zakwalifikowania do jednej z kategorii: personalizacja/kodyfikacja, gdyż samodzielne znajdowanie rozwiązań w systemie za pomocą prób i błędów (prototypowania) może ale nie musi być poparte korzystaniem z materiałów skodyfikowanych (bazy wiedzy, fora internetowe, podręczniki, pomoc on-line w systemie). Z pewnością natomiast jest to podejście eksploracyjne.

Ankieta została wysłana do trzynastu konsultantów merytorycznych SAP (co stanowiło 100% składu osobowego działu wdrożeniowego SAP w badanej firmie), z czego odpowiedzi udzieliło 9 osób. Strukturę próby według doświadczenia (w latach) przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Struktura próby według doświadczenia

Doświadczenie (według kryteriów wewnętrznych badanej firmy)	Liczebność
Konsultant ekspert (10 lub więcej lat doświadczenia)	4
Konsultant senior (5-9 lat doświadczenia)	2
Konsultant (3 – 5 lat doświadczenia)	1
Młodszy konsultant (do 3 lat doświadczenia)	2

Źródło: Opracowanie własne.

Średnią rangę metod transferu wiedzy zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 3. Średnia ranga metod transferu

Metoda transferu	Średnia ranga
Warsztaty/kursy z instruktorem (personalizacja/instrukcja)	3,00
Samodzielna nauka na podstawie podręczników i innych dostępnych źródeł „drukowanych” (baza wiedzy, czytanie informacji na forach internetowych, itp.) (kodyfikacja/eksploracja)	4,00
Sesje e-learningowe (kodyfikacja/instrukcja)	5,22
Praca na projekcie pod okiem bardziej doświadczonego konsultanta (personalizacja/eksploracja)	1,44
Rozmowy z innymi konsultantami, w tym aktywny udział w forach internetowych (personalizacja/eksploracja)	4,33
Samodzielna praca na projekcie (prototypowanie)	2,89

Źródło: Opracowanie własne.

Jak widać, zdecydowanie najbardziej preferowaną metodą zdobywania wiedzy jest praca na projekcie pod okiem bardziej doświadczonego konsultanta. Oznacza to, że badani konsultanci preferują eksploracyjne podejście do zdobywania wiedzy, oparte na personalizacji. Drugim według ważności sposobem zdobywania wiedzy jest samodzielna praca we wdrażaniu projektu, również mająca charakter eksploracyjny. Trzecią pod względem preferencji metodą zdobywania wiedzy są formalne szkolenia i kursy, prowadzone przez instruktora. Metody, polegające na kodyfikacji wiedzy, mają, według badanych konsultantów, znacznie mniejsze znaczenie.

Zachodzi pytanie, czy preferencje co do metod transferu wiedzy różnią się w zależności od doświadczenia konsultantów. Wyniki dla grupy konsultantów ekspertów i seniorów przedstawiono w tabeli 4, natomiast dla konsultantów i konsultantów juniorów, w tabeli 5.

Tabela 4. Średnia ranga metod transferu dla konsultantów seniorów i ekspertów

Metoda transferu	Średnia ranga
Warsztaty/kursy z instruktorem (personalizacja/instrukcja)	2,67
Samodzielna nauka na podstawie podręczników i innych dostępnych źródeł „drukowanych” (baza wiedzy, czytanie informacji na forach internetowych, itp.) (kodyfikacja/eksploracja)	3,67
Sesje e-learningowe (kodyfikacja/instrukcja)	5,50
Praca na projekcie pod okiem bardziej doświadczonego konsultanta (personalizacja/eksploracja)	1,67
Rozmowy z innymi konsultantami, w tym aktywny udział w forach internetowych (personalizacja/eksploracja)	4,50
Samodzielna praca na projekcie (prototypowanie)	3,00

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 5. Średnia ranga metod transferu dla konsultantów i juniorów

Metoda transferu	Średnia ranga
Warsztaty/kursy z instruktorem (personalizacja/instrukcja)	3,67
Samodzielna nauka na podstawie podręczników i innych dostępnych źródeł „drukowanych” (baza wiedzy, czytanie informacji na forach internetowych, itp.) (kodyfikacja/eksploracja)	4,67
Sesje e-learningowe (kodyfikacja/instrukcja)	4,67
Praca na projekcie pod okiem bardziej doświadczonego konsultanta (personalizacja/eksploracja)	1,00
Rozmowy z innymi konsultantami, w tym aktywny udział w forach internetowych (personalizacja/eksploracja)	4,00
Samodzielna praca na projekcie (prototypowanie)	2,67

Źródło: Opracowanie własne.

Jak widać, wyniki dla dwóch wydzielonych podgrup nie różnią się znacząco między sobą, zwłaszcza w aspekcie tendencji występujących w grupach, a także od wyników zbiorczych. Na pierwszym miejscu zdecydowanie znajduje się metoda transferu wiedzy, polegająca na praktycznej pracy w rzeczywistym projekcie pod okiem doświadczonego konsultanta. Dwa kolejne miejsca zajmują samodzielna praca na projekcie i warsztaty/szkolenia z instruktorem. Co ciekawe, starsi konsultanci przywiązują nieco większą wagę do warsztatów/szkoleń, a mniejszą do samodzielnego prototypowania niż młodszy. W obu przypadkach metody transferu oparte o kodyfikację wiedzy zajmują dalsze pozycje.

6. Wnioski

Wyniki badań ankietowych pozwalają stwierdzić, że w zakresie metod dostarczania wiedzy, badani konsultanci zdecydowanie preferują transfer wiedzy, polegający na personalizacji w stosunku do metod opartych o kodyfikację. W zakresie absorpcji wiedzy uznają oni wyższość podejścia eksploracyjnego nad opartym o instruktaż, choć w tym przypadku różnica w preferencjach nie jest już tak zdecydowana. Niniejsze wnioski różnią się w stosunku do rezultatów osiągniętych w analizie przypadków, przeprowadzonej przez Hansena, Nohrię i Tierney’a (1999) wśród firm doradztwa biznesowego. Stwierdzili oni, że strategia transferu wiedzy, polegająca na

personalizacji i mentoringu cechuje firmy konsultingowe, zajmujące się doradztwem strategicznym, natomiast strategia kodyfikacji cechuje firmy oferujące usługi doradztwa w zakresie procesów operacyjnych. Przedmiot działalności firmy, będącej przedmiotem badania w niniejszym artykule, polega na informatycznym wsparciu procesów operacyjnych, a więc jest bliższy drugiej kategorii (z zastrzeżeniem, iż badanie Norii i in. dotyczyło firm doradztwa biznesowego, a nie informatycznego). Preferencje badanych konsultantów wskazują, iż zdecydowanie preferują oni strategię personalizacji wiedzy. Jest to w zgodzie z późniejszymi badaniami, przeprowadzonymi przez Ambos i Bodo (2009), w których nie stwierdzono znaczących różnic w zarządzaniu wiedzą pomiędzy firmami doradztwa strategicznego i operacyjnego.

Dodatkowo, niniejsze badanie wskazuje, że konsultanci preferują aktywną absorpcję wiedzy (eksplorację) w stosunku do instruktażu realizowanego na kursach i szkoleniach.

Jako rezultat przeprowadzonego badania można zaproponować strategię zarządzania wiedzą w firmie konsultingowej, która w stosunku do nowych konsultantów, zgodnie z przedstawionymi powyżej wynikami powinna polegać na:

- wyposażeniu konsultantów w podstawową wiedzę z zakresu, którym mają się oni zajmować za pomocą szkoleń,
- przydzieleniu konsultantowi mentora i umożliwienie im wspólnej pracy projektowej,
- zapewnienie konsultantom środowiska testowego, umożliwiającego samodzielne prototypowanie,
- w dalszej kolejności zapewnienie konsultantom dodatkowych narzędzi zarządzania wiedzą, takich jak bazy wiedzy, analizy przypadków, fora wymiany informacji.

Ze względu na niereprezentatywny charakter próby i małą jej liczebność, wniosków z niniejszego badania nie można generalizować, jednak niezwykle jednoznaczny charakter wyników podnosi ich wartość. Należy jednocześnie nadmienić, iż powyższe badanie przedstawia preferencje samych konsultantów, co niekoniecznie musi iść w parze ze strategicznymi założeniami poszczególnych firm konsultingowych. Z pewnością jednak warto te preferencje brać pod uwagę, jako jeden z czynników, wpływających na strategię firmy w zakresie zarządzania wiedzą.

Podsumowując, preferowanym podejściem do pozyskiwania wiedzy jest dla badanych konsultantów praca pod nadzorem bardziej doświadczonego mentora oraz samodzielne pozyskiwanie doświadczenia metodą prób i błędów. Wysoko cenią oni również sesje treningowe z instruktorem, natomiast narzędzia zarządzania wiedzą, takie jak bazy wiedzy, skodyfikowane podręczniki, fora internetowe wymiany informacji, e-learning traktują jako środki pomocnicze. Przedstawione w niniejszym artykule wyniki mogą stanowić wskazówkę dla firm konsultingowych w zakresie kształtowania strategii zarządzania wiedzą.

7. Literatura

- [1] Ambos T., Schlegelmilch B. (2009) Managing knowledge in international consulting firms, *Journal of Knowledge Management*, Vol 13 No. 6, pp. 491–508.
- [2] Boh, W.F. (2007) Mechanisms for sharing knowledge in project-based organizations, *Information and Organization*, Vol. 17 No. 1, pp. 27–58.
- [3] Bordia, P., Irmer, B.E. and Abusah, D. (2006) Differences in sharing knowledge interpersonally and via databases: the role of evaluation apprehension and perceived benefits, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 15 No. 3, pp. 262–80.
- [4] Bostrom R., Olfman L., Sein M. K. (1990) The Importance of Learning Style in End-User Training, *MIS Quarterly*, March, pp. 101–119.
- [5] Child, J.T. and Shumate, M. (2007) The impact of communal knowledge repositories and people-based knowledge management on perceptions of team effectiveness, *Management Communication Quarterly*, Vol. 21 No. 1, pp. 29–54.
- [6] Dunford R. (2000) Key challenges in the search for the effective management of knowledge in management consulting firms, *Journal of Knowledge Management*, Vol 4, No. 4, pp. 295–302.
- [7] Hansen, M.T., Nohria, N. and Tierney, T. (1999) What's your strategy for managing knowledge?, *Harvard Business Review*, Vol. 77 No. 2, pp. 106–16.
- [8] Koskinen K. (2004) Knowledge Management to Improve Project Communication and Implementation, *Project Management Journal*, June, pp. 13–19.
- [9] Kumar J.A., Ganesh L.S. (2009) Research on knowledge transfer in organizations – a morphology, *Journal of Knowledge Management*, 13(4), pp. 161–174
- [10] Ofek, E. and Sarvary, M. (2001) Leveraging the customer base: creating competitive advantage through knowledge management, *Management Science*, Vol. 47 No. 11, pp. 1441–1456.
- [11] Scheepers, R., Venkitachalam, K. and Gibbs, M.R. (2004) Knowledge strategy in organizations: refining the model of Hansen, Nohria and Tierney, *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 13, pp. 201–22.
- [12] Teece D. (1998) Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How, and Intangible Assets, *Essays in Technology Management and Policy*, California Management Review, Vol 40, No. 3 Spring.