

Suszyński C. (2003), *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Zelek A. (2003), *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa.

Grzegorz Wojtkowiak – doktor nauk ekonomicznych, adiunkt Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, pracownik Katedry Systemów i Technik Zarządzania. Jest autorem i współautorem publikacji dotyczących problematyki zarządzania. W szczególności zarządzania procesem upadłości przedsiębiorstw. Dodatkowo prowadzi własną działalność gospodarczą związaną z obszarem zainteresowań naukowych.

Agnieszka Ignys

Zarządzanie wiedzą w Talex S.A. – analiza przypadku

Znaczenie zarządzanie wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach wynika głównie ze zmieniającego się charakteru rynku o rosnącej wartości zasobów niematerialnych, wysokiej burzliwości i dużej konkurencji. Coraz większa liczba przedsiębiorstw decyduje się na korzystanie z outsourcingu informatycznego, a co za tym idzie, pozostawienie w gestii partnera zewnętrznego dużej części wiedzy związanej z działalnością operacyjną przedsiębiorstwa. Opracowanie skupia się na prezentacji niektórych rozwiązań z zakresu zarządzania wiedzą stosowanych w przedsiębiorstwie specjalizującym się w realizowaniu usług outsourcingu informatycznego.

Prezentacja przedsiębiorstwa Talex S.A.

Przedsiębiorstwo Talex S.A. jest integratorem zaawansowanych technologii informatycznych. Od 1990 roku świadczy usługi dla instytucji finansowych, jednostek administracji państwowej, wyższych uczelni oraz dużych i średnich przedsiębiorstw. Działalność firmy obejmuje świadczenie usług w zakresie: integracji systemów informatycznych, produkcji oprogramowania, masowych wdrożeń sprzętu komputerowego, realizacji projektów informatycznych, outsourcingu IT dzięki własnemu centrum przetwarzania danych.

Przedsiębiorstwo posiada certyfikat ISO 9001:2000, a także wdrożyło system zarządzania bezpieczeństwem informacji zgodny z normą BS 7799, który zapewnia odpowiedni poziom ochrony własnych i powierzonych zasobów informacyjnych. Siedziba firmy mieści się w Poznaniu, poza tym przedsiębiorstwo posiada oddziały w Warszawie,

Wrocławiu, Gdyni i Katowicach. Talex S.A. zatrudnia obecnie ponad 180 osób na podstawie umowy o pracę oraz szerokie grono współpracowników niezależnych.

Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie Talex S.A.

Firma przywiązuje szczególną wagę do zarządzania wiedzą, jako do podstawowego obszaru przewagi konkurencyjnej. W firmie nie wyodrębniono oddzielnej jednostki zajmującej się tą funkcją, za odpowiednią jakość procesów zarządzania wiedzą odpowiedzialni są wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa

Pozyskiwanie wiedzy

Proces lokalizowania wiedzy polega na poszukiwaniu takich jej źródeł, które umożliwią organizacji wzmocnienie posiadanych atutów konkurencyjnych lub stworzenie nowych metod rywalizacji. Cechą charakterystyczną branży, w której działa Talex S.A., jest ciągła zmienność technologiczna i wysoka burzliwość otoczenia, wymagająca stworzenia szczególnie wydajnego systemu śledzenia zmian zachodzących w poszczególnych obszarach branży informatycznej. Duży nacisk położony jest także na rozpoznanie potencjalnych potrzeb i wymagań uczestników rynku, głównie klientów, dostawców, oraz na analizę konkurencji. Zlokalizowanie źródeł wiedzy pozwala także na określenie ewentualnych luk w wiedzy i możliwych sposobów ich uzupełniania.

Najważniejsze źródła wiedzy zewnętrznej przedsiębiorstwa obejmują: strony internetowe i biuletyny informacyjne współpracujących producentów; portale tematyczne, witryny internetowe producentów, darmowe legalne oprogramowanie, aplikacje testowe; klienci; dostawcy; konkurencja – dane giełdowe, udziały w rynku, pozyskiwani klienci, zakres ofert, styl działania, udziały w przetargach; eksperci zewnętrzni; tematyczne szkolenia, kursy, prezentacje; literatura branżowa.

Pozyskiwanie wiedzy z otoczenia odbywa się poprzez: zakup wiedzy, absorpcję wiedzy pochodzącej od uczestników rynku oraz uzupełnianie wiedzy poprzez współpracę z innymi przedsiębiorstwami. Współpraca ta obejmuje m.in. gromadzenie wiedzy poprzez kontakty z firmami na targach branżowych. Szczególnie ważnym źródłem wiedzy w tym kontekście są firmy z bardziej rozwiniętych gospodarczo krajów, dostarczające cennych informacji rynkowych, np. o wylaniających się trendach w potrzebach klientów.

Do najistotniejszych źródeł wiedzy wewnętrznej należą: intranet, aplikacje firmowe (TalDesk – system wspomagający pracę serwisu, TalEnt – system wspomagający zarządzanie procesami, Terminarz, InfoTal – portal informacyjny w systemie *Business Intelligence*, portale projektowe, topografia wiedzy o pracownikach, wykaz prawnie chronionych aktywów niematerialnych, sieć komunikacji obejmująca także więzi nieformalne, *benchmarking* wewnętrzny, który polega głównie na promowaniu najlepszych rozwiązań

powstających przy realizacji zamówień klienta. Większość zleceń wykonywanych przez firmę ma charakter indywidualny (projektowy), co wymaga innowacyjnego podejścia do ich realizacji. Dzięki eksperymentowaniu, jako uznanej metodzie uczenia się w organizacji, pracownicy są w stanie opracować nowatorskie metody rozwiązywania problemów klientów. Umieszczane są one w bazie wiedzy (Tal-Ent) i udostępniane innym pracownikom.

Rozwijanie wiedzy

Rozwijanie wiedzy w organizacji polega przede wszystkim na: uczeniu się pojedynczych pracowników, uczeniu się zespołów, promowaniu i wykorzystaniu kreatywności pracowników oraz ich zdolności do rozwiązywania problemów oraz uzupełnianiu i aktualizowaniu bazy danych zawierających informacje dotyczące klientów firmy oraz ich zasobów informatycznych, serwisowanych przez Tallex.

Rozwój wiedzy indywidualnych pracowników wiąże się głównie z ich uczestnictwem w certyfikowanych szkoleniach organizowanych przez zewnętrzne centra edukacyjne, jak również przez szkolenia wewnętrzne, oparte na wcześniej zdobytych uprawnieniach i doświadczeniach. Szkolenia wewnętrzne prowadzone są przez centrum szkoleniowe, stanowiące jednostkę organizacyjną przedsiębiorstwa. Jednostka ta jest także odpowiedzialna za zarządzanie całym systemem szkoleń w przedsiębiorstwie.

Ważną rolę w procesach indywidualnego uczenia się w badanej organizacji odgrywa również samokształcenie. Przedsiębiorstwo wspiera ten rodzaj doskonalenia się poprzez umożliwienie pracownikom nieodpłatnego dostępu do odpowiednich źródeł wiedzy oraz tworzenie atmosfery pracy sprzyjającej wysiłkom zmierzającym do samodoskonalenia i samorealizacji.

Kierownictwo naczelne organizacji przykłada dużą wagę do budowania kultury organizacyjnej, w której szczególnie silnie promowanymi wartościami są: potrzeba samodoskonalenia, tolerancja wobec porażek, grupowe rozwiązywanie problemów, dzielenie się wiedzą i doświadczeniami; wśród stosowanych narzędzi wyróżniają się: elastyczny czas pracy, wysoka pewność zatrudnienia, wysokie wynagrodzenie zasadnicze, duże inwestycje w wyposażenie stanowisk pracy zgodne z opinią zajmującego je pracownika.

Zespołowe uczenie się w przedsiębiorstwie wynika z podstawowej zasady organizacji pracy, to jest pracy grupowej. Wiedza zespołów umożliwia szybsze i efektywniejsze rozwiązywanie problemów, dzięki komplementarności wiedzy poszczególnych członków zespołu, a także dzięki pojawieniu się efektu synergicznego pracy grupowej w postaci wzrostu kreatywności proponowanych rozwiązań. Ponadto ważnym elementem spajającym poszczególne grupy pracowników w firmie, a jednocześnie sprzyjającym rozwojowi zespołowych zasobów wiedzy, jest wzajemna komunikacja. Dla zapewnienia właściwej

komunikacji i zacieśnienia współpracy, każdy zespół pracowników jest lokowany w jednym obszarze przestrzeni biurowej, w celu zapewnienia bezpośredniego kontaktu.

Specyfika branży informatycznej i środowisko pracy sprzyjają powstawaniu wielu pomysłów związanych z zastosowaniem różnych rozwiązań lub uproszczeniem niektórych procesów. Ważnym czynnikiem pobudzającym kreatywność pracowników jest nie tylko promowanie oraz wykorzystanie ich inwencji, ale również takie skonstruowanie zaplecza technicznego firmy, które umożliwi budowanie środowiska testowego w różnych konfiguracjach sprzętowych i programowych.

Baza danych o klientach zawiera wszelkie kluczowe informacje związane ze świadczeniem usług dla poszczególnych odbiorców, w tym zwłaszcza takie, jak: pełne dane teleadresowe, warunki serwisu wynikające z umowy, wykaz sprzętu znajdującego się u klienta, rodzaj posiadanego przez klienta oprogramowania itp. Dane do tego wciąż rozwijającego się zasobu pozyskuje się bezpośrednio od klientów, od pracowników zbierających informacje podczas przeprowadzanych u klienta audytów technicznych oraz wizyt serwisowych, z działu handlowego, który dostarcza zestawienia sprzedanego odbiorcom sprzętu oraz na podstawie protokołów wykonania zlecenia. Dane te z względu na ich kluczowe znaczenie są na bieżąco aktualizowane.

Dzielenie się wiedzą i jej rozpowszechnianie

Swój rozwój i sukces zawdzięcza Talex między innymi sprawnej wewnętrznej komunikacji, wzajemnej współpracy między pracownikami i dzieleniu się umiejętnościami z innymi. Ewentualne obawy niektórych pracowników, że w wyniku dzielenia się wiedzą, utracą przewagę nad innymi, lub traktowanie przez nich wiedzy jako osobistej własności, ustępowały z czasem pod wpływem kultury organizacyjnej, nastawionej na promowanie uczenia się i wymianę doświadczeń. Kultura firmy wspiera i nagradza dzielenie się wiedzą, m.in w formie nagród pieniężnych. Aktywność pracowników w zakresie dzielenia się wiedzą jest dobrze postrzegana przez przełożonych, a dodatkowo pracownicy są motywowani do aktywności w tym zakresie. Szczególnie istotny jest proces dzielenia się wiedzą w ramach zespołów zadaniowych, gdzie jest on stymulowany poprzez obserwowanie działań partnerów, wspólne rozwiązywanie problemów, oraz dzielenie się doświadczeniami. Istotnym elementem wspomagającym dzielenie się wiedzą jest istniejąca w przedsiębiorstwie infrastruktura informatyczna, która zapewnia wszystkim pracownikom, także tym zatrudnionym w oddziałach terenowych, możliwość swobodnej wymiany informacji oraz korzystania ze skodyfikowanych firmowych zasobów wiedzy. Duża mobilność pracowników oraz ich rosnące potrzeby dostępności do zasobów wiedzy również spoza przedsiębiorstwa wymusiły na organizacji implementację bezpiecznych połączeń opartych na protokole VPN *Virtual Private Network*. Dzięki temu rozwiązaniu firma

zapewnia upoważnionym pracownikom możliwość zdalnego korzystania z firmowych zasobów wiedzy.

Wykorzystanie wiedzy

Kształtowanie zasobów wiedzy pod kątem przyszłego jej użytkowania odbywa się już podczas realizacji procesu pozyskiwania wiedzy z zewnątrz organizacji oraz jej rozwoju. Wykorzystanie wiedzy w przedsiębiorstwie polega przede wszystkim na tworzeniu produktów, które zapewniają ciągle zaspokajanie potrzeb rynku i zwiększają konkurencyjność przedsiębiorstwa. Firma ciągle doskonali własne usługi i uzupełnia ofertę o nowe elementy. Przedsiębiorstwo opiera swoją działalność na rozpoznawaniu i implementacji najnowocześniejszych rozwiązań, jakie pojawiają się na rynku teleinformatycznym.

Zachowywanie wiedzy

Indywidualne kompetencje i umiejętności, które posiadają pracownicy i wykorzystują w codziennej pracy, mogą być w każdej chwili dla firmy stracone lub przez jakiś czas niedostępne. Powodem tego jest zwykła fluktuacja lub dłuższe zwolnienia chorobowe czy urlopy. Kierownictwo firmy Talex, chcąc zminimalizować efekty tych zjawisk, oparło swoje działanie na jednostkach organizacyjnych, jakimi są zespoły funkcjonalne. Dzielenie się własną wiedzą w ich obrębie powoduje, że kompetencje indywidualne zostają przyswojone przez pozostałych członków grupy, tworząc w ten sposób wiedzę zespołową, która może być utracona jedynie w przypadku rozwiązania zespołu.

Dużą rolę w ograniczeniu nadmiernej fluktuacji pracowników pełni odpowiedni system płac oraz system motywacyjny organizacji, który obejmuje następujące elementy: premie uznaniowe – przyznawane kwartalnie, nagrody, podniesienie płacy, system pochwał, awanse oraz powierzanie bardziej odpowiedzialnych zadań i obowiązków.

Posiadane przez organizację zasoby skodyfikowane obejmują głównie dane i informacje związane z jej wewnętrznym funkcjonowaniem oraz z podstawową działalnością firmy. Bardzo ważne zatem było stworzenie takich warunków, które zmniejszyłyby do minimum ryzyko częściowej lub całkowitej utraty tych zasobów. Istniejąca infrastruktura teleinformatyczna firmy spełnia te wymagania, ponieważ opiera się na wykorzystaniu najnowocześniejszych rozwiązań, dotyczących bezpieczeństwa sieci, systemów i danych. Ich wdrożeniem, stałym nadzorem (monitorowaniem) i dostosowywaniem do bieżących wymagań, zajmują się dedykowani pracownicy organizacji.

Bezpieczeństwo zasobów wiedzy

Bezpieczeństwo (zachowanie) skodyfikowanych zasobów wiedzy zapewniają takie elementy infrastruktury firmy, jak: wydzielona sieć strukturalna, umieszczanie aktywnych urządzeń sieciowych oraz serwerów bazodanowych i aplikacji w bezpiecznych pomiesz-

czeniu *Data Center*, zaporą sprzętową i programową (*firewall*) oddzielająca intranet od internetu, korporacyjny program antywirusowy, system wykonywania kopii zapasowych posiadanych zasobów, podział wewnętrznej sieci komputerowej LAN na tzw. VLAN-y, obsługujące poszczególne działy firmy, które są od siebie logicznie odseparowane. Ponadto korzystanie z wbudowanych w systemy operacyjne i aplikacje, mechanizmów ograniczających dostęp użytkowników (konta użytkowników, identyfikatory, hasła), awaryjne, bateryjne zasilanie obejmujące całą siedzibę firmy (UPS-y, agregat prądowórczy), załączające się w przypadku zaniku zasilania z zewnątrz, stosowanie serwerów zapewniających ciągłość pracy, nawet w przypadku awarii jednego z ich podzespołów (redundantne zasilacze, macierze dyskowe, klastry serwerów), wgrywanie niezbędnych, aktualnych poprawek, oferowanych przez producentów oprogramowania, zwiększających bezpieczeństwo systemów i aplikacji.

Kryteria decydujące o zachowaniu danej wiedzy w postaci elektronicznej są zmienne i zależą od aktualnych potrzeb organizacji. Skodyfikowana wiedza, która nie jest używana lub jest już przeterminowana, zostaje wycofana z obiegu elektronicznego i jest archiwizowana na nośnikach danych lub w niektórych przypadkach po prostu kasowana. Działania podejmowane przez pracowników na podstawie danych pozyskiwanych z firmowych systemów informacji wymagają od osób odpowiedzialnych za te dane, aby były aktualne i uporządkowane.

Podsumowanie

Przedstawiona charakterystyka jest próbą syntetycznego ukazania niektórych elementów zarządzania wiedzą w specyficznym przedsiębiorstwie, jakim jest firma Talex S.A., świadcząca usługi outsourcingu informatycznego. Ze względu na szczególny charakter tego rodzaju usług, wyrażający się z jednej strony wysokimi wymaganiami co do wiedzy pracowników wykonujących te usługi, a z drugiej równie wysokimi potrzebami ochrony danych, rozwiązania z zakresu zarządzania informacją, a w konsekwencji wiedzą, muszą w tego rodzaju przedsiębiorstwie stać na najwyższym możliwym poziomie. Przedstawiona analiza przypadku obrazuje całą złożoność stosowanych w badanym podmiocie rozwiązań, wzajemne wewnętrzne zależności pomiędzy poszczególnymi metodami i narzędziami zarządzania wiedzą oraz efekty płynące ze stosowania tych narzędzi.

Agnieszka Ignyś – doktor nauk ekonomicznych w dziedzinie zarządzania, adiunkt w Katedrze Systemów i Technik Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Jest autorką prac z zakresu partycypacji pracowniczej, której poświęcona była też jej praca doktorska. Aktualnie jej zainteresowania naukowe dotyczą głównie nadzoru korporacyjnego, któremu poświęciła krótką monografię oraz liczne artykuły naukowe. Jest stypendystką „Polityki” z pierwszej edycji konkursu „Zostańcie z nami”, a także Fundacji NATOLIN, dzięki której odbyła miesięczną kwerendę biblioteczną w *European University Institute* we Florencji.