



Strategie zarządzania wiedzą w organizacjach typu *born global*

Kaja Prystupa-Rządca

Od ponad dwudziestu lat prowadzone są międzynarodowe badania związane z organizacjami typu „born global”. Dotychczasowy dorobek naukowy wskazuje, że istotnym czynnikiem sprzyjającym szybkiej internacjonalizacji jest wiedza, brakuje jednakże analizy strategii zarządzania wiedzą, która determinuje kształt procesów zachodzących w tych przedsiębiorstwach. W artykule zostaną przedstawione wyniki badań przeprowadzonych w ramach dwuletniego projektu poświęconego zarządzaniu wiedzą w organizacjach *born global* na przykładzie polskich producentów gier elektronicznych¹. Problematyka podejmowana w ramach projektu łączy dorobek dwóch obszarów wiedzy z zakresu nauk o zarządzaniu: przedsiębiorczości oraz zarządzania wiedzą.

Organizacje *born global* definiuje się jako firmy, które w ciągu trzech lat od swojego powstania rozpoczęły eksport o wielkości co najmniej 25 proc. sprzedaży i istnieją nie więcej niż 20 lat². Swoją egzystencją przeczą one klasycznym teoriom internacjonalizacji, które mówią o procesie stopniowego, wieloetapowego angażowania się na rynkach zagranicznych³. Tradycyjne bariery umiędzynarodowienia działalności, takie jak brak wiedzy o rynkach zagranicznych czy też niewystarczające zasoby przedsiębiorstwa, wydają się tych firm nie ograniczać. Rozwój technologii komunikacyjnej, integracja międzynarodowa oraz zmniejszanie się barier

między krajami częściowo tłumaczą przyspieszenie procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw. Tymczasem zagadnienie zarządzania wiedzą o rynku zagranicznym przez organizacje *born global* pozostaje niewystarczająco wyjaśnione, mimo iż we wcześniejszych badaniach proces ten został określony jako kluczowy dla powodzenia ich przedsięwzięć⁴.

Firmy *born global*, tak jak wszystkie przedsiębiorstwa z sektora MSP, posiadają ograniczone zasoby: czasowe, ludzkie oraz finansowe, a to właśnie one wpływają na zakres i jakość zarządzania wiedzą⁵. Ze względu na te ograniczenia interesujące staje się zagadnienie, jak organizacje *born global* formułują swoją strategię zarządzania wiedzą, która determinuje kształt procesów zachodzących wewnątrz przedsiębiorstwa⁶.

Wcześniejsze badania wskazywały, iż większość firm *born global* należy do sektora high-tech⁷ i tworzy produkty innowacyjne oraz okupuje nisze rynkowe⁸. Wybrana dla celów opisywanego projektu branża gier odpowiada takiej właśnie charakterystyce. W związku z wysokim poziomem globalizacji oraz segmentacją rynku firmy w niej działające zmuszone są do podjęcia działań od razu na szeroką skalę⁹. Ponadto branża ta należy do najbardziej umiędzynarodowionych w Polsce, utrzymując roczny wzrost wartości na poziomie 30 procent¹⁰.

¹ Projekt został sfinansowany z funduszy Narodowego Centrum Nauki na podstawie decyzji DEC-2011/01/N/HS4/04414.

² G.A. Kight, T. Madsen, P. Servais, *An inquiry into born-global firms in Europe and the USA*, „International Marketing Review” 2004, t. 21, nr 6, s. 649.

³ B.M. Oviatt, P.P. McDougall, *Toward a theory of international new ventures*, „Journal of International Business Studies” 1994, t. 25, nr 1, s. 46.

⁴ G.A. Knight, S.T. Cavusgil, *Innovation, Organisational capabilities and Born Global Firm*, „Journal of International Business Studies” 2004, t. 35, nr 2, s. 135.

⁵ R. McAdam, R. Reid, *SME and large organization perceptions of knowledge management: comparisons and contrasts*, „Journal of Knowledge Management” 2001, t. 5, nr 3, s. 240.

⁶ M.T. Hansen, N. Nohira, T. Tierney, *What's Your Strategy for Managing Knowledge?*, „Harvard Business Review” 1999, nr 3–4, s. 1.

⁷ B.M. Oviatt, P.P. McDougall, dz.cyt., s. 47.

⁸ G.A. Kight, T. Madsen, P. Servais, dz.cyt. s. 658.

⁹ G.D. Prato, C. Feijoo, D. Nepelski, M. Bogdanowicz, J.P. Simon, *Born Digital/Grown Digital: Assessing the Future Competitiveness of the EU Video Games Software Industry*, Institute for Prospective Technological Studies, Luxemburg 2010, s. 14.

¹⁰ *Raport Game Trends Industry 2011*, Nonoobs, Warszawa 2011, http://www.git2011.pl/raport#git_rynekgier_content, [13.11.2013].

Strategie zarządzania wiedzą

Strategię zarządzania wiedzą można zdefiniować jako wykorzystanie procesów związanych z wiedzą do istniejących lub nowych obszarów działalności, by osiągnąć cele strategiczne¹¹. Wytyczenie odpowiedniej strategii oraz jej powiązanie z ogólną strategią organizacji pozwala osiągnąć maksimum zysku z wprowadzenia zarządzania wiedzą¹².

Do najczęściej wymienianych typologii należy ta wyróżniająca dwie strategię: kodyfikacji i personalizacji¹³. Pierwsza z nich koncentruje się na zbieraniu, organizowaniu i przechowywaniu wiedzy w bazach, skąd jest ona dostępna dla wszystkich członków organizacji. Istotnym czynnikiem efektywności realizacji tej strategii jest stworzenie odpowiedniej infrastruktury informatycznej. Natomiast strategia personalizacji koncentruje się na pracownikach jako posiadaczach istotnej wiedzy organizacyjnej. W ramach praktyk tego podejścia wyróżnia się dialog, współpracę oraz rozwój kompetencji zatrudnionych osób. Firmy skupiają się na jednej ze strategii, a drugą traktują jako wspierającą¹⁴. Dokonując wyboru, uwzględniają specyfikę rynku i produktu oraz rodzaj wiedzy niezbędnej do stworzenia produktu.

Metodologia

W badaniu posłużono się metodami jakościowymi bazującymi na teorii ugruntowanej. Zgodnie z tą metodologią teoria jest pochodną analizy danych empirycznych, które odnoszą się bezpośrednio do obserwowanej rzeczywistości. Hipotezy oraz pojęcia są budowane i modyfikowane w czasie badań. Dzięki zastosowaniu procedur tej metody badacz może odkryć zjawiska, których na początku nawet nie szukał, a które z perspektywy badanych mają kluczowe znaczenie¹⁵.

Jako metodę analizy wybrano studium przypadku. Lista polskich producentów gier została stworzona przez panel ekspertów. Na tej podstawie do badań wybrano cztery organizacje, które spełniały wymogi definicji *born global*. Badanie zostało przeprowadzone w okresie od września 2011 do lipca 2012. Poza wywiadami z pracownikami i założycielami, dokonano analizy dokumentacji. W jej skład wchodziły: procedury wewnętrzne, zapisy z blogów i forów internetowych oraz materiały prasowe.

Blogi oraz fora są niezwykle użyteczne w badaniach jakościowych. Pozwalają badaczom na analizę procesów społecznych, przedstawiając obiektywny obraz interakcji pracowników, niezniekształcony perspektywą czasu¹⁶. Wywiady zostały poddane transkrypcji i wraz z resztą dokumentów zakodowane. Z uwagi na obszerność zebranego materiału na tym etapie autorka korzystała z oprogramowania do analizy jakościowej *Dedoose*. Procedura była przeprowadzona zgodnie z metodyką zogniskowanego kodowania kategorii, tzn. poza nazwaniem kategorii uwzględniono warunki przyczynowe jej występowania, warunki interweniujące, interakcje, strategię oraz taktyki działania¹⁷. Następnie poprzez metodę ciągłego porównywania¹⁸ wyłoniono kluczowe pojęcia związane z badaną tematyką, które posłużyły do generowania teorii. W celu zapewnienia wielostronnego spojrzenia na zebrane wyniki badań autorka posłużyła się metodą triangulacji danych oraz triangulacji badaczy.

Strategia zarządzania wiedzą czy jej brak?

W przeprowadzonych wywiadach rozmówcy zaprzeczali, iż w organizacji została wprowadzona jakakolwiek strategia zarządzania wiedzą. Ponadto dystansowali się do samego pojęcia wiedzy i marginalizowali jego istotę. Wiedzę o rynku definiowano jako dokładne informacje na temat potrzeb klientów (np. podanie przez graczy dokładnej specyfikacji idealnej dla nich gry). Uzyskanie ich było niemożliwe w opinii rozmówców, ponieważ tworzenie gier zakłada nie tylko odtwarzanie dostępnych na rynku wzorców, ale także łączenie ich z innowacyjnymi rozwiązaniami, które zainteresowałyby klienta. Motywacja do gry oraz zaangażowanie w nią opierają się na emocjach wywołanych przez interakcję z produktem¹⁹. Według respondentów możliwe jest sprawdzenie, które z charakterystyk produktu są cenione przez graczy, jednakże taka analiza nie przynosi gotowych rozwiązań. Należy umieć je odpowiednio zinterpretować i wykorzystać w procesie produkcji.

Mylenie pojęć „informacja” i „wiedza”, które jest dosyć często spotykane wśród menedżerów²⁰, doprowadziło rozmówców do przekonania, iż wiedza nie jest determinantem sukcesu produktu. Zastosowanie metody jakościowej pozwoliło na zbadanie przyczyn takiego stanowiska. Tak jak w przypadku badań R. McAdama

¹¹ G. von Krogh, I. Nonaka, M. Aben, *Making the most of your company's knowledge: A strategic framework*, „Long Range Planning” 2001, t. 34, nr 4, s. 426.

¹² M.E. Greiner, T. Bohmann, H. Krcmar, *A strategy for knowledge management*, „Journal of Management Information Systems” 2000, t. 11, nr 6, s. 4; M.H. Zack, *Developing a Knowledge strategy*, „California Management Review” 1999, t. 41, nr 3, s. 126.

¹³ M.T. Hansen i in., dz.cyt., s. 2.

¹⁴ Tamże.

¹⁵ K. Konecki, *Studia z metodologii badań jakościowych*, PWN, Warszawa 2000, s. 31.

¹⁶ N. Hookway, „Entering the blogshpere”: *Some strategies for using blogs in social research*, „Qualitative Research” 2008, t. 8, nr 1, s. 93.

¹⁷ K. Charmaz *Teoria ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2009, s. 82.

¹⁸ Tamże, s. 74.

¹⁹ P. Zackariasson, T.L. Wilson, *The Video Game Industry*, Routledge, Taylor & Francis Group, Nowy Jork 2012, s. 27.

²⁰ L. Fahey, L. Prusak, *The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management*, „California Management Review” 1998, t. 40, nr 3, s. 266.

i R. Reid²¹, okazało się, że rozmówcy posiadali ograniczoną znajomość koncepcji zarządzania wiedzą. Dalsze analizy wykazały, że procesy zarządzania wiedzą były jednak obecne i intensywne w badanych organizacjach. Rozmówcy, zapytani przykładowo o proces wyłaniania pomysłu na grę, opisywali pozyskiwanie i wykorzystanie wiedzy czy dzielenie się nią. Wiedza okazała się kluczowym elementem procesu produkcji.

Do podobnych wyników doszli R.P. Beijerse²² oraz V. Hutchinson i P. Quintas²³, badając zarządzanie wiedzą w organizacjach z sektora MSP. Odkryli oni, że mimo nieprzyznawania się do stosowania koncepcji zarządzania wiedzą, organizacje w pełni wykorzystują narzędzia służące zarządzaniu wiedzą, tyle że nie nazywają ich w ten sposób. Brak zdefiniowania pewnych działań jako zarządzania wiedzą nie przesądza jednak o jego nieefektywności.

Personalizacja czy kodyfikacja?

Stosowane przez badane organizacje podejście jest charakterystyczne dla strategii personalizacji²⁴. Dla rozmówców wiedza była centralnym aspektem codziennych procesów organizacyjnych realizowanych przez ludzi²⁵. Przedsiębiorstwa koncentrowały swoje działania na rozwoju pracowników, a technologia służyła im głównie do wspierania wymiany wiedzy między nimi²⁶. Wykorzystywano takie narzędzia jak Google Docs, zamknięte forum internetowe oraz darmowe komunikatory internetowe. Zatem strategia personalizacji była dominująca, a kodyfikacji pełniła funkcję wspierającą²⁷.

M.T. Hansen wraz ze współpracownikami²⁸ wskazali różne czynniki, jakie wpływają na zastosowanie strategii personalizacji, które pokrywają się z wynikami przeprowadzonych badań. Po pierwsze, strategia taka jest odpowiednia dla organizacji, które tworzą innowacyjne produkty, kiedy potrzebne jest podejście kreatywne, a nie standardowe²⁹. Gra powstaje jako wynik połączenia wiedzy dotyczącej trendów w danym segmencie gromadzonej poprzez benchmarking, analizy forów internetowych czy też prasy specjalistycznej oraz wiedzy

popkulturowej i pomysłów twórców. Zatem innowacyjność nie opiera się na absolutnej wynalazczości często kojarzonej z tym pojęciem³⁰, lecz na stworzeniu nowego produktu, lepszego od propozycji konkurencji.

Po drugie, firmy powinny wybierać strategię personalizacji w środowisku biznesowym, gdzie zmiany są radykalne i trudne do przewidzenia oraz gdzie istnieje ciągła potrzeba odnawiania podstawowych założeń³¹. Rozwój branży gier jest stymulowany przez rozwój sprzętu w sektorze elektronicznym oraz rozprzestrzenianie się go na nowe obszary geograficzne i grupy społeczne. Pojawienie się nowych platform oraz rynków spowodowało zmianę dominujących sposobów dostarczania produktów na rynek. Przykładowo, przed rokiem 2008 platforma mobilna praktycznie nie istniała, zatem nie podejrzewano, iż stanie się poważną konkurencją dla komputera stacjonarnego. Obecnie stanowi ona 25 proc. całkowitej wartości branży³². Badane organizacje, starając się dostosować do zmieniających się trendów, wielokrotnie musiały rewidować swoje strategie, wkraczając w nowe segmenty, a przez to tworząc zupełnie odmienne produkty.

Po trzecie, strategia personalizacji powinna być stosowana, kiedy podejmowanie decyzji opiera się w większym stopniu na wiedzy ukrytej niż jawnej³³. Wiedza rynkowa jest wartościowa, jedynie jeżeli towarzyszy jej umiejętność odpowiedniej interpretacji zjawisk pozyskana w drodze doświadczenia. W ten sposób powstała wiedza jest zależna od kontekstu. Próba jej przechowania może spowodować utratę znaczenia³⁴. W branży gier zebranie informacji o trendach rynkowych jest jedynie elementem procesu produkcyjnego. Kluczowa dla jego powodzenia jest odpowiednia analiza i interpretacja zebranych informacji, która wymaga wiedzy ukrytej nabywanej poprzez doświadczenie w pracy przy tworzeniu gier. Jedną z podstawowych metod nabywania wiedzy jest korzystanie z technik mentoringowych.

Zastosowanie strategii personalizacji wymaga inwestycji w rozwój pracowników, który zapewni im nabycie umiejętności niezbędnych do pracy³⁵. W badanych organizacjach na szkolenie pracowników nie poświęcano wielu zasobów finansowych, ale raczej

²¹ R. McAdam, R. Reid, dz.cyt., s. 239.

²² R.P. Beijerse, *Knowledge management in small and medium-sized companies: knowledge management for entrepreneurs*, „Journal of Knowledge Management” 2000, t. 4, nr 2, s. 175.

²³ V. Hutchinson, P. Quintas, *Do SMEs do knowledge management?: Or simply manage what they know?*, „International Small Business Journal” 2008, t. 26, nr 2, s. 146.

²⁴ M.T. Hansen i in., dz.cyt., s. 2.

²⁵ L. Fahey, L. Prusak, dz.cyt., s. 267.

²⁶ M.E. Greiner i in., dz.cyt., s. 5.

²⁷ M.T. Hansen i in., dz.cyt., s. 7.

²⁸ Tamże, dz.cyt., s. 15.

²⁹ Tamże.

³⁰ K. Klincewicz, *Dyfuzyja innowacji. Jak odnieść sukces w komercjalizacji nowych produktów i usług*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2012.

³¹ Y. Malhotra, *Knowledge Management & New Organization Forms: A Framework for Business Model Innovation*, „Information Resources Management Journal” 2000, t. 13, nr 1, s. 10.

³² D. Radd, *Game revenues to grow to \$70 billion by 2017*, <http://www.gamesindustry.biz/articles/2012-06-08-game-revenues-to-grow-to-USD70-billion-by-2017-dfc>, [12.11.2013].

³³ M.T. Hansen i in., dz.cyt., s. 15.

³⁴ M.H. Zack, dz.cyt., s. 128.

³⁵ M.T. Hansen i in., dz.cyt., s. 5.

ludzkie i czasowe, korzystając z narzędzi mentoringu³⁶. Zastosowanie takiego podejścia wymagało jednakże wprowadzenia kultury organizacyjnej wspierającej współpracę i budowanie zaufania, które pozytywnie wpływają na dzielenie się wiedzą³⁷.

W badanych organizacjach odnaleziono również elementy strategii kodyfikacji związane z procesem produkcji. Do tworzenia gier wykorzystuje się metodykę projektowania zwinnego, która polega na tworzeniu produktu bez wcześniejszego zdefiniowania całej jego zawartości, dzięki czemu możliwe jest elastyczne dostosowanie go do zmieniających się wymagań rynkowych³⁸. Na poziomie ogólnym dokonuje się opisu różnorodnych elementów, a szczegóły wyłaniają się na etapie kolejnych kamieni milowych projektu. Metodyka ta oparta jest na zarządzaniu projektem przy częstej kontroli wymagań i rozwiązań wraz z przebiegającymi równoległe procesami adaptacji. Ze względu na konieczność tworzenia dokumentacji projektowej wymaga umiejętności komunikacyjnych. Proces realizowany jest w tzw. iteracjach, co oznacza, że na każdym etapie tworzenia oprogramowania przeprowadza się testowanie kodu, zbiera się odpowiednie wymagania oraz tworzy się rozwiązania.

W omawianych organizacjach prowadzono dokumentację projektową, która była przechowywana w formie elektronicznej na forum, na wewnętrznej stronie intranetowej, w tzw. chmurze bądź w formie wiadomości przesyłanych pocztą elektroniczną. W czasie wywiadów, gdy autorka zapytała o kodyfikację wiedzy, tylko jedna firma wspomniała o posiadaniu dokumentacji projektowej, która służyła jako terminarz prac oraz formalny zapis obowiązków poszczególnych pracowników. W organizacji wprowadzono formalne procedury tworzenia dokumentacji projektowej. Takie rozwiązanie przyjęto w związku ze stosunkowo wysokim poziomem rotacji pracowników. Umożliwiło ono sprawne zastępowanie osób odchodzących z danego stanowiska innymi, bez dużych opóźnień w pracy całego zespołu³⁹. Pozostałe organizacje były przeciwne stosowaniu strategii kodyfikacji, odnosząc się do wcześniej przedstawionych argumentów dotyczących wykorzystywania wiedzy ukrytej oraz obawy przed utratą kontekstowości wiedzy w momencie jej spisania⁴⁰. Jednakże w toku badań autorka dowiedziała się, iż firmy prowadziły dokumentację, która zawierała ustalenia ze spotkań, co pozwalało później łatwo odtworzyć podział obowiązków oraz zadań do realizacji. We wspomnianej dokumentacji zapisywano jedynie informacje, co do któ-

rych obawiano się, że zostaną zapomniane. Przykładowo jeden z projektantów zapisywał szczegółowo te ustalenia, które miały być wykorzystywane przez wszystkich członków zespołu i które nie były dla nich oczywiste. W innej firmie poszczególne ukończone elementy gry traktowano jako swego rodzaju dokumentację. Kolejne ustalenia nanoszono na aktualną wersję gry i zapisywano ją z datą wprowadzenia poprawek. Z perspektywy efektywności prowadzenia projektów takie zapisy były ważne. Jednakże rozmówcy nie postrzegali tej wiedzy jako istotnej z punktu widzenia budowania przewagi konkurencyjnej, ponieważ brakowało tu niezbędnych elementów, które miały charakter wiedzy ukrytej⁴¹. Ponadto osoba nieposiadająca doświadczenia w zakresie interpretacji tego rodzaju informacji oraz odpowiedniej wiedzy kontekstowej nie była w stanie ich wykorzystać. Zastosowanie tzw. zewnętrznej wiedzy projektowej⁴², czyli wiedzy kontekstowej, która została zapisana i oddana do użytku szerszej grupie pracowników, jest często niedoceniane przez osoby zajmujące się projektowaniem. Takie podejście wymaga tworzenia bardziej rozbudowanej dokumentacji. Zatem jest czasochłonne, a w produkcji gier czas jest niezwykle cenny, ponieważ firma musi zdążyć opublikować grę, zanim zmienią się trendy. Ponadto małe firmy zmagają się z ograniczeniami zasobów, m.in. ludzkich. Istotniejsza dla nich jest więc realizacja projektu niż zapisywanie zebranych przez pracowników doświadczeń.

Kolejnym argumentem, który skłaniał rozmówców do ograniczania znaczenia kodyfikacji, była wysoka innowacyjność tworzonych produktów, powodująca, iż zebrana w dokumentacji wiedza miała ograniczoną użyteczność dla kolejnych projektów⁴³. Gry miały być atrakcyjne dla graczy, a nie powielać rozwiązania zaproponowane we wcześniejszych produkcjach.

Odrębnym zagadnieniem była wiedza na temat współpracy z dystrybutorami oraz wymogi publikowania gier na poszczególnych platformach. Tego rodzaju informacje nie były zapisywane i pozostawały w dyspozycji założycieli firm, stanowiąc swego rodzaju tajemnicę handlową. Pracownikom, którzy mieli do niej dostęp, ponieważ np. musieli odpowiednio dostosować grę, przekazywano informacje w formie ustnej. Rozmówcy zapytani o tego rodzaju działania stwierdzili, że nie ma potrzeby zapisywania omawianych informacji, jeżeli można je przekazać w komunikacji ustnej. Jednak takie podejście można również traktować jako strategię ochrony wiedzy⁴⁴.

³⁶ V. Hutchinson, P. Quintas, dz.cyt., s. 139.

³⁷ M. Alavi, D. Leider, *Knowledge Management and Knowledge Management System: Conceptual Foundations and Research Issues*, „MIS Quarterly” 2001, t. 25, nr 1, s. 114.

³⁸ P. Zackariasson, T.L. Wilson, *The Video Game Industry*, Routledge, Taylor & Francis Group, Nowy Jork 2012, s. 7.

³⁹ M. Alavi, D. Leider, dz.cyt., s. 114.

⁴⁰ M.H. Zack, dz.cyt., s. 128.

⁴¹ B. Ramesh, A. Tiwana, *Supporting collaborative process knowledge management in new product development teams*, „Decision Support Systems” 1999, t. 27, nr 1–2, s. 221.

⁴² R. Fruchter, P. Demian, *Knowledge Management for Reuse*, 19th International Conference on Applications of IT in the AEC Industry, International Council for Research and Innovation in Building and Construction, 12–14.06.2002, Kopenhaga, s. 1.

⁴³ M.T. Hansen i in., dz.cyt.

⁴⁴ I. Nonaka, P. Reinmoeller, D. Senoo, *The „ART” of knowledge: Systems to capitalize on market knowledge*, „European Management Journal” 1998, t. 16, nr 6, s. 680.

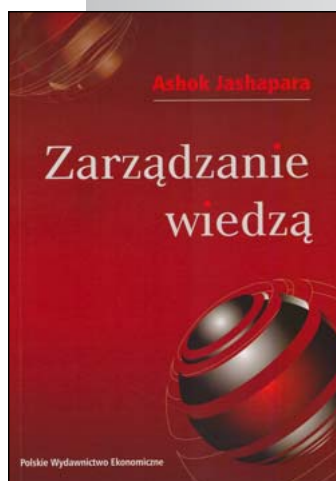
Podsumowanie

Przedstawione wyniki badań wykazały, iż dominującą strategią wśród analizowanych organizacji born global jest strategia personalizacji. Firmy realizują założenia tej koncepcji, nie posługując się jednak terminologią z nią związaną. Obranie tej strategii jest związane z innowacyjnością produktów, jak również z dynamicznością zmian rynkowych, które wymagają częstej rewizji strategii i tworzenia gier dla nowych grup klientów. Ponadto, kluczowe w realizacji strategii

personalizacji są nie zasoby finansowe, ale kultura organizacyjna oraz czas potrzebny na dzielenie się wiedzą. Takie wnioski pozwalają na częściowe zrozumienie, dlaczego mimo wielu ograniczeń firmy te są w stanie szybko wkroczyć na arenę międzynarodową. Strategia kodyfikacji odgrywa rolę strategii wspierającej w procesie zarządzania wiedzą. Służy przede wszystkim zapewnieniu sprawnej komunikacji między członkami zespołu oraz łatwemu odtwarzaniu podziału obowiązków i ustaleń na danym etapie realizacji projektu.

Bibliografia i netografia dostępne są w wersji internetowej czasopisma.

Autorka jest asystentką w Katedrze Zarządzania w Akademii Leona Koźmińskiego. Jej zainteresowania badawcze obejmują problematykę związaną z zarządzaniem wiedzą, przedsiębiorczością międzynarodową oraz wirtualizacją środowiska pracy.



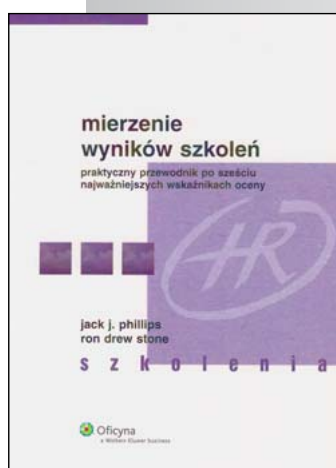
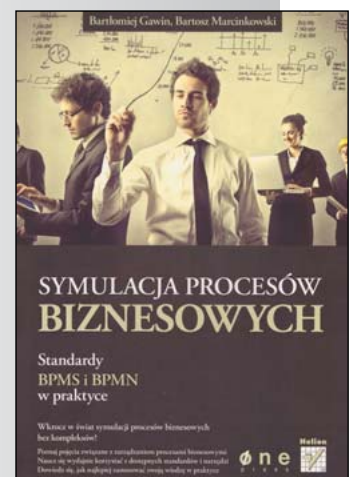
POLECAMY

Ashok Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*
Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014

Prezentujemy podręcznik z zakresu zarządzania wiedzą, który w wyczerpujący sposób opisuje to zagadnienie. W części pierwszej autor omawia istotę wiedzy, część druga poświęcona jest wykorzystywaniu wiedzy i dotyka obszaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa oraz wybranych nurtów zarządzania strategicznego. W części trzeciej opisano generowanie wiedzy, a więc organizacyjne uczenie się, w czwartej przedstawiono narzędzia i systemy zarządzania wiedzą, natomiast w piątej sposoby aktywizowania wiedzy poprzez środowisko jej sprzyjające i wdrażanie zarządzania wiedzą. Publikacja zawiera studia przypadków, pytania skłaniające do dalszych przemyśleń oraz wskazuje wiele źródeł literaturowych. Książka adresowana jest do studentów oraz praktyków zarządzania wiedzą. Publikację można nabyć w księgarni internetowej wydawnictwa: <http://www.pwe.com.pl>.

Bartłomiej Gawin, Bartosz Marcinkowski
Symulacja procesów biznesowych. Standardy BPMS i BPMN w praktyce
Helion, Gliwice 2013

Książkę rozpoczyna charakterystyka kwestii wsparcia narzędziowego w dokumentowaniu procesów biznesowych. Następnie omówiono standardy, modele i techniki modelowania procesów biznesowych. Rozdział trzeci i czwarty prezentują studia przypadków, odpowiednio dla paradygmatu BPMS (*Business Process Management System*) oraz standardu BPMN (*Business Process Model and Notation*). W kolejnej części przedstawiono metody pozyskiwania danych na potrzeby modeli symulacyjnych, a ostatni rozdział poświęcony jest symulacji i optymalizacji procesów biznesowych. Publikację można nabyć w księgarni internetowej wydawnictwa: <http://helion.pl/>.



Jack J. Phillips, Ron Drew Stone, *Mierzenie wyników szkoleń.*
Praktyczny przewodnik po sześciu najważniejszych wskaźnikach oceny
Wolters Kluwer, Warszawa 2013

W książce zaprezentowano model i procedurę ROI (*return on investment*, zwrot z inwestycji), którą można zastosować przy mierzeniu wyników szkoleń. Model składa się z 10 etapów: od opracowania celu szkolenia i planów oceny, poprzez zbieranie danych, aż po przekształcenie ich w dane finansowe i obliczenie zwrotu z inwestycji oraz opracowanie raportu efektu biznesowego szkolenia. Każdy z tych etapów został szczegółowo omówiony w kolejnych rozdziałach książki. Autorzy przekonują, że procedury ROI może się nauczyć każdy, a jej wykorzystywanie pomaga w wiarygodnym mierzeniu wpływu szkoleń na firmę. Publikację można nabyć w księgarni internetowej wydawnictwa: <http://www.profinfo.pl/>.