

Sławomir Smyczek*

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

KREACJA I TRANSFER WIEDZY W SIECIACH ORGANIZACJI USŁUG PROFESJONALNYCH

STRESZCZENIE

Celem opracowania jest identyfikacja i charakterystyka procesu tworzenia, a następnie dyfuzji wiedzy w jednostkach usług profesjonalnych działających w ramach sieci. Opracowanie składa się z części teoretycznej, metodycznej i empirycznej. Badaniami bezpośrednimi objęto 6 jednostek usług profesjonalnych, po 2 (lidera i pretendenta rynkowego) reprezentujące 3 subsektory – usługi medyczne, doradztwa finansowego oraz badawcze. W badaniach wykorzystano metodę wielorakiego studium przypadku. Przeprowadzone analizy pokazują, że liderzy w bardzo dużym stopniu pozyskują wiedzę z otoczenia, w szczególności otoczenia zagranicznego. Dbają jednocześnie o dokładne zabezpieczenie zdobytej wiedzy. Chętnie pozyskują także wiedzę z sieci, lecz w znacznie mniejszym zakresie chcą się nią dzielić z innymi partnerami. Z kolei pretendenci pozyskują wiedzę głównie z rynku lokalnego, a zabezpieczenia posiadanej wiedzy są raczej ograniczone. Pretendenci chętnie się dzielą zdobytą wiedzą i inwestują w doświadczonych partnerów w sieci, podczas gdy liderzy wolą koncentrować się na pozyskiwaniu nowych partnerów.

Słowa kluczowe: wiedza, usługi profesjonalne, sieci organizacyjne

* Adres e-mail: slawomir.smyczek@ue.katowice.pl

Wstęp

We współczesnej gospodarce wiedza jest niezwykle cennym zasobem przedsiębiorstwa. Szczególnie istotną rolę odgrywa ona w przedsiębiorstwach oferujących usługi profesjonalne. Jak podkreśla K. Rogoziński¹, do charakterystyki działalności jednostek profesjonalnych można zaliczyć fakt dostarczania usługobiorcy przez usługodawcę specjalistycznej wiedzy lub wyniku działania na jej podstawie, które rozwiązują jego problem. Wiedza jest tym, co przekształca daną informację w nową informację, nowe preferencje czy nawet w nową wiedzę. Jednym z kluczowych procesów z udziałem wiedzy jest transfer wiedzy polegający na przeniesieniu zdolności do rozwiązywania problemów. Do procesu transferu wiedzy w przedsiębiorstwach oferujących usługi profesjonalne można podchodzić różnie – w zależności od sposobu rozumienia wiedzy czy rozpatrywanego typu wiedzy. Przy czym jeśli przyjmie się, że wiedza to pozostałość myślenia, a dokładniej efekt zastosowania informacji i doświadczeń osoby, która świadczy określone usługi profesjonalne, stanie się ona ściśle przyległa do umysłu usługodawcy. Wówczas to nie wiedza usługodawcy będzie transferowana, lecz informacja, którą następnie w procesie myślowym usługobiorca przekształci w wiedzę.

Celem opracowania jest zatem identyfikacja i charakterystyka procesu tworzenia, a następnie dyfuzji wiedzy w jednostkach usług profesjonalnych. Przy czym do badań wybrano te jednostki, które funkcjonują na rynku w ramach sieci organizacyjnych, gdyż jednym z najważniejszych procesów zachodzących w strukturach współczesnej gospodarki jest rozwój różnorodnych form współpracy i partnerstwa przedsiębiorstw, w szczególności w ramach sieci. Zwiększenie siły ekonomicznej współpracujących podmiotów gospodarczych, wymiana unikatowych zasobów, wzrost elastyczności działania i odporności na zjawiska kryzysowe, rozproszenie ryzyka i silniejsza pozycja w otoczeniu – to główne zalety sieci, sprzyjające rozwojowi poszczególnych przedsiębiorstw². Zdaniem A.K. Koźmińskiego nasila się zatem dekompozycja monolitycznych struktur organizacyjnych. W miejsce monolitów z jednym ośrodkiem kierowniczym, hierarchią i wyraźną strukturą powstają sieci

¹ Por. K. Rogoziński, *Nowy marketing usług*, Difin, Warszawa 2006.

² A. Pietras, *Organizacje sieciowe w gospodarce opartej na wiedzy*, Zeszyty Naukowe nr 99 Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2010, s. 153.

lużno powiązanych ze sobą, w różnym stopniu autonomicznych jednostek realizujących razem wspólne zadania, ale zachowujących odrębność³.

1. Wiedza jako zasób organizacji usług profesjonalnych

Każde przedsiębiorstwo działające w sektorze usług profesjonalnych funkcjonuje w niepowtarzalny sposób oraz posiada własną specyfikę wyróżniających je zasobów, dzięki czemu stanowi unikatowy rodzaj przechowalnej wiedzy. Przy czym wiedza może być różnie definiowana. I tak, wiedza jest swego rodzaju subiektywnym efektem poznania i uczenia oraz z reguły opiera się na eksperymentalnych lub indywidualnych wartościach, percepcji oraz doświadczeniu⁴. Wiedzę można również określić jako psychologiczne, indywidualne lub intersubiektywne doświadczenie będące wynikiem intelektualnej refleksji teoretycznej nad bytami realnymi lub abstrakcyjnymi⁵. Wiedza ma przede wszystkim charakter jakościowy, w odróżnieniu od danych i informacji mających charakter ilościowy oraz formalny. Charakterystyką wiedzy wyróżniającą ją od danych i informacji jest to, że te drugie mogą być tworzone i opracowywane przez maszyny, natomiast wiedza jest efektem procesu twórczego ludzi⁶.

Odnosząc całość wiedzy do problemu jej użyteczności w praktyce jednostek usług profesjonalnych, można mówić przyjemniej o czterech jej rodzajach. Pierwszy rodzaj to wiedza rekomendowana, która dostarcza odpowiedzi na pytanie, co jest przedmiotem, celem i obszarem działalności. Precyzuje więc definicje, pojęcia i opisy rekomendowane do pracowników danej jednostki i umożliwia wykorzystanie ich w prowadzeniu konkretnej działalności, np. w odniesieniu do terminów, jakości czy asortymentu. Drugi rodzaj to wiedza relacyjna, dostarczająca odpowiedzi na pytanie o relacje zachodzące między pracownikami oraz o możliwości określenia sposobów wspólnego rozwiązania przez nich problemów w znaczeniu przyczyn i skutków działania. Trzeci rodzaj to wiedza proceduralna, która umożliwia uzyskanie odpowiedzi na pytanie, jak być powinny realizowane procesy, operacje i funkcje,

³ Por. A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004.

⁴ T. Dudycz, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2005, s. 23.

⁵ A. Haberberg, A. Ripley, *The Management of Organization*, Financial Times-Prentice Hall, Harlow 2001, s. 49.

⁶ B. Mięka, *Kapitał intelektualny jako przedmiot zarządzania*, „Problemy Jakości” 2002, nr 4.

i odnosi się do sposobów wykonania pracy. Zawiera różne przepisy i wskazania, które obejmują np. normy jakości. I ostatni rodzaj wiedzy to wiedza aksjomatyczna, która umożliwia poznanie odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób robimy to, co robimy. Odnosi się więc do pytania o wartości i cele danej jednostki i pozwala uzyskać odpowiedź dotyczącą sensu jej działania⁷.

Jednostki świadczące usługi profesjonalne mogą pozyskiwać wiedzę w różny sposób. Najczęściej jest to wytworzenie lub zakup wiedzy, ale także *benchmarking*, imitacja czy kontakty nieformalne. Następnie jest ona poddawana ocenie z punktu widzenia jej przydatności oraz odbiorcy, potem jest adaptowana dla potrzeb danej organizacji. Następnie wiedza jest przekazywana innym osobom, które powtarzają ten proces⁸.

W literaturze przedmiotu transfer wiedzy jest rozpatrywany jako jeden z etapów zarządzania wiedzą, przeważnie w połączeniu z innymi elementami tego procesu⁹. Wiedza, w odróżnieniu od innych zasobów niematerialnych, zyskuje wartość, gdy jest rozpowszechniana wśród członków organizacji. Każdy z pracowników wnosi swoją część wiedzy do istniejącej już sumy tego zasobu, wzbogacając go o unikatowe elementy. Dzielenie się wiedzą w jednostkach usług profesjonalnych umożliwia pracownikom zapoznanie się z nową wiedzą oraz pozwala im na czynne włączenie się w tworzenie nowej wiedzy. Ogół istniejącej w jednostce usług profesjonalnych wiedzy stanowi podstawę jej działań i decyduje o jej pozycji konkurencyjnej. Dlatego przyjmuje się, że transfer wiedzy stanowi bardzo ważny element zarządzania wiedzą w jednostce usług profesjonalnych, który wpływa na osiągnięcie sukcesu na rynku. Poprzez przekazywanie i ciągle wzbogacanie wiedzy wewnątrz organizacji i dzielenie się własną wiedzą z innymi podmiotami zasób ten staje się specyficzny dla jednostki świadczącej usługi profesjonalne, a jego strategiczny charakter umożliwia wzmocnienie przewagi konkurencyjnej na rynku¹⁰.

Do procesu transferu wiedzy w jednostkach usług profesjonalnych można różnie podchodzić, a to w zależności od sposobu rozumienia wiedzy czy rozpatrywa-

⁷ Z. Małara, *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, PWN, Warszawa 2006, s. 130.

⁸ B. Kaczmarek, W. Walczak, *Zarządzanie wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009, s. 75.

⁹ M. Dolińska, *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, PWE, Warszawa 2010, s. 28.

¹⁰ Tamże, s. 46–47.

nego typu wiedzy. Przyjmując przykładowo, że wiedza to pozostałość myślenia, a dokładniej efekt zastosowania informacji i doświadczeń w procesie myślenia, wiedza staje się ściśle przynależna do umysłu pracownika. Wówczas to nie wiedza jest transferowana, lecz informacja, która następnie w procesie myślowym jest przekształcana w wiedzę¹¹. Z umysłem człowieka wiedzę wiążą także przedstawiciele szkoły japońskiej. Przyjmują, że wiedza to potwierdzone przekonanie. Dotyczy ona przekonań i oczekiwań. Jest funkcją szczegółowego nastawienia, perspektywy lub intencji oraz dotyczy działań. Jest uzależniona od kontekstu i jest względna. Natomiast informacja ujęta jako strumień wiadomości jest instrumentem odkrywania i budowania wiedzy. Informacja przekształca się w wiedzę, kiedy w procesie interpretacji da kontekst i „zakotwiczy się” w wierzeniach i zaangażowaniu człowieka. W tym ujęciu w procesie transferu wiedzy informacja jest nośnikiem wiedzy¹².

Zakładając, że informacja jest narzędziem budowania wiedzy, transfer wiedzy w jednostce świadczącej usługi profesjonalne można przedstawić jako proces mający przyjąć następującą postać: pozyskiwanie wiedzy, udostępnianie wiedzy, rozpowszechnianie oraz dzielenie się wiedzą.

Z powyższych rozważań wynika, iż transfer wiedzy w jednostce usług profesjonalnych nie ogranicza się jedynie do samego procesu wymiany wiedzy. Można się zgodzić zatem ze stwierdzeniem, że na przepływ wiedzy składa się jej przekazywanie oraz absorbowanie. Nie można mówić o transferze wiedzy, jeśli nie nastąpiło jej przyswojenie przez osoby, do których była ona kierowana. Istotne jest dopasowanie zawartości i rodzaju wiedzy do potrzeb i możliwości absorpcji przez pracowników. Kluczowe znaczenie ma odpowiedni kontekst, w którym zachodzi dzielenie się wiedzą.

Aby przekazywać wiedzę, która jest gromadzona w jednostce usług profesjonalnych, niezbędne jest sięgnięcie po odpowiednie, służące temu instrumenty. I. Nonaki i H. Takeuchi proponują następujące techniki wykorzystywane do multiplikowania i transferu wiedzy: socjalizacja (przystosowanie), eksternalizacja (uzewnętrznienie), internalizacja (uwewnętrznienie) oraz asocjacja (łączenie)¹³. W praktyce funkcjono-

¹¹ S. Łobjko, *Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2004, s. 121.

¹² Szerzej w: S. Yahya, W. Goh, *Managing human resources toward achieving knowledge management*, „Journal of Knowledge Management” 2002, Vol. 6, No. 5 oraz J. Yang: *Job-related knowledge sharing: comparative case studies*, „Journal of Knowledge Management” 2004, Vol. 8, No. 3.

¹³ Z. Małara, *Przedsiębiorstwo...*, s. 134.

wania jednostek usług profesjonalnych nie jest to podział tak jednoznaczny i tworzą je rozmaite kombinacje drogi, jaką należy przebyć od wiedzy cichej do wiedzy jawnej oraz na odwrót.

Przedstawione rozważania na temat kreowania i dyfuzji wiedzy w jednostkach usług profesjonalnych z pewnością nie wyczerpują zagadnienia. Chcąc optymalizować ten proces w danej jednostce, konieczne jest rozpoznanie wszelkich czynników determinujących przebieg transferu wiedzy, zwłaszcza odszukanie potencjalnych barier, a następnie sposobów ich przełamania.

2. Metodyczne aspekty identyfikacji procesów kreacji i transferu wiedzy w sieciowych organizacjach usług profesjonalnych

W celu identyfikacji procesów kreowania i transferu wiedzy w organizacjach sieciowych na rynku usług profesjonalnych przeprowadzono badania bezpośrednie ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych decyzją nr 2011/01/B/HS4/07572.

Badaniem zostało objętych 6 jednostek usług profesjonalnych. Do badań wyłoniono 3 subsektory usług profesjonalnych, każdy reprezentujący inny rodzaj jednostki usług profesjonalnych zgodnie z koncepcją A. von Nordenflychta¹⁴. I tak, profesjonalne campusy były reprezentowane przez usługi medyczne, klasyczne jednostki usług profesjonalnych reprezentowały usługi doradztwa finansowego, natomiast nowe jednostki usług profesjonalnych – usługi badawcze. W procesie doboru subsektorów wykorzystano ponadto dodatkowe kryteria, tj. usługi musiały być oferowane zarówno na rynku klientów indywidualnych, jak i instytucjonalnych oraz musiały się różnić ze względu na okoliczności i sposoby oferowania na rynku. Subsektory miały odznaczać się także stosunkowo wysoką dynamiką rozwoju rynku.

W badaniach wykorzystano metodę wielorakiego studium przypadku. Jest to jedna z najczęściej stosowanych naukowych metod badań jakościowych w literaturze przedmiotu. Studium przypadku jest empirycznym wnioskowaniem, które dotyczy współczesnego zjawiska w jego naturalnym kontekście, zwłaszcza gdy granica pomiędzy przypadkiem a jego kontekstem nie może zostać jednoznacznie określona. Celem tej metody jest konfrontacja teorii ze światem empirycznym

¹⁴ A. von Nordenflycht, *What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of Knowledge-intensive firms*, „Academy of Management Review” 2010, Vol. 35, No. 1.

lub stworzenie wstępnej teorii poprzez identyfikację konstruktów, gdy nie istnieją założenia *a priori*. R. Yin rekomenduje szczególnie użycie metody studium przypadku w celu znalezienia odpowiedzi na pytania mające charakter odkrywczy, a więc dotyczące tego, „jak” i „dlaczego” dane zjawisko występuje. Takie badanie naukowe skupia się w większym stopniu na dogłębnym zrozumieniu zjawiska niż na analizie zmiennych. Zastosowanie metody studium przypadku pozwala więc na odkrycie tego, co wyniki badania ilościowego mogą jedynie sugerować¹⁵.

Jak zaleca K. Eisenhardt, wielokrotne przeprowadzone studia przypadku będą obejmować 6 przedsiębiorstw, porównywanych parami¹⁶. W literaturze przedmiotu badacze podnoszą, że zbyt duża liczba przypadków powoduje wzrost kosztów badania z uwagi na konieczność przeprowadzenia dużej liczby wywiadów, że trudno jest zebrać i przyswoić takie rozmiary danych jakościowych oraz że więcej niż 15 przypadków utrudnia kierowanie badaniem¹⁷. Ch. Perry postuluje, aby badania obejmowały jako minimalną ilość 2–4 przypadki, zaś ich maksymalna liczba wynosiła 10, 12 lub 15 przypadków¹⁸.

W doborze przypadków w ramach określonych par reprezentujących sektory usług medycznych, doradztwa finansowego i badawczych wykorzystano replikację dosłowną polegającą na doborze podobnych przypadków, które według badacza (*a priori*) dostarczą odpowiednio odmiennych wniosków. Porównanie parami daje możliwość obserwacji zjawisk o różnym przebiegu, w różnych sektorach¹⁹.

¹⁵ Studium przypadku w porównaniu z innymi metodami badawczymi oferuje najbogatszy zakres technik i narzędzi pozyskiwania i analizy danych. Źródłem danych mogą być obserwacje, wywiady, dokumenty przedsiębiorstwa, artykuły prasowe, ankiety, bazy danych prowadzone przez różne instytucje. Nie ma również metodologicznych ograniczeń co do sposobu analizy danych. Często stosowane są zarówno metody jakościowe, jak i ilościowe, które uzupełniają się wzajemnie. P. Wójcik, *Znaczenie studium przypadku jako metody badawczej w naukach o zarządzaniu*, E-mentor nr 1 (48) / 213, 2014, <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/48/id/983>.

¹⁶ K. Eisenhardt, *Building Theories from Case Study Research*, „Academy of Management. The Academy of Management Review”, Oct 1989, s. 532.

¹⁷ M.B. Miles, A.M. Huberman, *Qualitative Data Analysis – An Expanded Sourcebook*, Newbury Park 1994, Sage, s. 30.

¹⁸ Ch. Perry, *Case Research in Marketing*, „The Marketing Review” 2001, No. 1, s. 303–323.

¹⁹ Metodę porównań jednostek parami zastosowali w swoich badaniach między innymi J. Collins i J.I. Porras. Porównywali oni parami organizacje wizjonerskie, w ich opinii przełomowe, z innymi tzw. firmami porównywanymi. Więcej informacji: J. Collins i J.I. Porras, *Wizjonerskie organizacje. Skuteczne praktyki najlepszych z najlepszych*, Wydawnictwo MT Biznes Ltd., Warszawa 2008, s. 35.

Jak podkreśla L. Żabiński, sposób ten jest wykorzystywany w badaniach przypadków w marketingu i polega na porównywaniu przypadków odmiennych czy nawet skrajnych²⁰.

W badaniu porównywane były przypadki liderów i pretendentów rynkowych. Źródłem informacji o poszczególnych przypadkach były: informacje umieszczone przez przedsiębiorstwo na swoich stronach internetowych, materiały wewnętrzne firmy oraz informacje umieszczane na blogach i forach internetowych. Na podstawie uzyskanych informacji zawartych w ramach trzech etapów procesu doboru jednostek usług profesjonalnych do badań i przyjętych kryteriów badawczych wybrano 6 podmiotów, po 2 z każdego rynku. Następnie przystąpiono do badań bezpośrednio. Badania przeprowadzono w 2013 r. Zakres przestrzenny badań objął Polskę. Pierwotne źródła danych obejmowały 6 ustrukturalizowanych wywiadów przeprowadzonych z wykorzystaniem standardowego kwestionariusza z menedżerami jednostek usług profesjonalnych.

Celem przeprowadzenia analizy danych uzyskanych w ramach studiów przypadku zastosowano kilka technik. W szczególności wykorzystano: wstępną selekcję informacji, metodę narracji, polegającą na opracowaniu szczegółowej, rozbudowanej historii na podstawie zgromadzonych danych w ramach przeprowadzonych wywiadów i informacji ze źródeł wtórnych oraz jakościową analizę porównawczą w celu wielokryterialnego porównania badanych jednostek pod kątem ich cech sieci usługowych, a także cech procesu internacjonalizacji i dyfuzji wiedzy w badanych jednostkach. Dokonano wyznaczenia cech badanych procesów, potem naniesiono cechy rzeczywistych procesów, a następnie dokonano analizy przyczynowej zjawiska.

Zastosowane techniki analizy danych miały pomóc w syntetycznej analizie posiadanych, często rozbudowanych danych empirycznych. Miały także pomóc w wyłonieniu pewnego wzorca logicznego, czego rezultatem miały być uogólnienia rezultatów badawczych²¹.

²⁰ L. Żabiński, *Węzłowe aspekty metodyczne badań jakościowych praktyk zarządzania marketingowego na rynku*, UE, Katowice 2012, s. 84.

²¹ W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 59.

3. Proces tworzenia i transferu wiedzy w organizacjach usług profesjonalnych w Polsce

Identyfikacja i charakterystyka procesu kreowania, a następnie transferu wiedzy w sieciowych organizacjach usług profesjonalnych jest procesem niezwykle złożonym. Wynika to ze złożoności samego transferu wiedzy, a także z charakteru i specyfiki rynku usług profesjonalnych. W związku z tym w procesie identyfikacji tego zjawiska dokonano kategoryzacji działań i procesów związanych z gromadzeniem, zarządzaniem, a następnie dyfuzją wiedzy w badanych jednostkach w ramach wybranych trzech sektorów.

Proces transferu wiedzy w organizacjach sieciowych usług profesjonalnych przybiera różny zakres i przebieg. Kształt tego procesu w dużej mierze uzależniony jest od przyjętej koncepcji zarządzania wiedzą (sposobu ujęcia wiedzy i wyróżnianych jej rodzajów, modelu procesu generowania wiedzy, strategii wiedzy, strategii budowy systemu zarządzania wiedzą itp.). Przy czym na podstawie zarówno badań literaturowych, jak i empirycznych można stwierdzić, że najlepszym modelem w sektorze usług profesjonalnych jest model transferu wiedzy między partnerami w sieci, oparty na japońskiej koncepcji procesów konwersji wiedzy SECI, *ba* i aktywach wiedzy. Koncepcja ta łączy elementy kreowania wiedzy, co ma przyspieszać proces rozwoju wiedzy organizacji i całej sieci oraz umożliwić dostosowanie lub też pozyskanie lepszej jakości wiedzy udostępnionej przez partnera w sieci.

Zastosowanie procesów organizacyjnego uczenia się partnerów przez sieć w sektorze usług profesjonalnych zależy od przyjętych celów i typu sieci. Jeśli cele te uwzględniają wspólne uczenie się i wykorzystanie wiedzy (w określonym obszarze działania), procesy organizacyjnego uczenia się integrują partnerów przez: tworzenie lub identyfikowanie przez nich nowej wiedzy, transferowanie i interpretowanie wiedzy, wykorzystanie wiedzy do realizacji działań umożliwiających osiągnięcie zamierzonych wyników. Zakres wykorzystania poszczególnych subprocesów organizacyjnego uczenia się w sieci sektora usług profesjonalnych zależy od obszaru współpracy oraz wielu specyficznych uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych. Nie zawsze wspólne uczenie się musi prowadzić do wytworzenia wiedzy dotąd nieistniejącej. Jeśli na przykład dana sieć koncentruje się na obszarze wiedzy o usłudze, to zakres wykorzystania poszczególnych subprocesów organizacyjnego uczenia się zależy między innymi od: poziomu dojrzałości usługi, stopnia jej zorientowania na klienta, dominującego typu wiedzy stosowanego do rozwiązywania

problemów (jawnej lub ukrytej), poziomu dojrzałości i stabilności sektora. Ogólnie rzecz biorąc, jeśli usługa partnerów jest dojrzała, powinni się oni koncentrować na wymianie posiadanej wiedzy i jej oczyszczeniu przez wykorzystanie sposobów tradycyjnego i empirycznego uczenia się, wspomagając się wybranymi sposobami cybernetycznego uczenia się. Gdy jednak usługa partnerów jest w fazie rozwoju, szersze wykorzystanie powinny zyskać wspólnie realizowane procesy cybernetycznego uczenia się. Koncentracja na cybernetycznym uczeniu się musi też dominować, gdy usługa ma wysoki poziom uklientowania, a gdy jest standardowa, wówczas wystarczające może okazać się stosowanie tradycyjnego lub/i empirycznego uczenia się. W sytuacji wykorzystywania podczas rozwiązywania problemów głównie wiedzy jawnej zastosowanie powinny znaleźć te sposoby organizacyjnego uczenia się, które polegają na przekazywaniu informacji (niekoniecznie twarzą w twarz). Spersonalizowane sposoby wspólnego uczenia się powinny być zastosowane w sytuacji dominującego wykorzystania wiedzy cichej podczas rozwiązywania problemów. Jeżeli sektor, w jakim działają partnerzy, jest stabilny i dojrzały, w większym zakresie wykorzystanie powinny znaleźć metody tradycyjnego i empirycznego uczenia się. Jeśli sektor jest w fazie dynamicznego rozwoju lub jego stabilność jest zagrożona substytutami, szeroko użyte powinno zostać cybernetyczne uczenie się.

Mimo znacznych podobieństw w procesie tworzenia i transferu wiedzy wśród badanych podmiotów sektora usług profesjonalnych można jednak zauważyć nieznaczne różnice – nie tyle międzysektorowe, ile w układzie lider – pretendent. I tak, w przypadku sieci, której członkiem jest lider danego rynku, można zauważyć, że w sieci tej działa system zarządzania wiedzą, który obejmuje wszystkie jednostki we wszystkich krajach. Warto w tym miejscu dodać, że badani liderzy uczestniczą aktywnie w procesach internacjonalizacji, wchodzą na nowe rynki zagraniczne poprzez inwestycje bezpośrednie. Na system zarządzania wiedzą w tak umiędzynarodowionej sieci składają się określone procedury i standardy, np. w zakresie marketingu, zarządzania zasobami ludzkimi, czy też kwestii finansowych. Wadą takiego rozwiązania jest duże sformalizowanie i sztywne procedury we wszystkich obszarach, które jednak ma doprowadzić do stworzenia struktury bardziej transparentnej i łatwiejszej w zarządzaniu na całym świecie. W sieciach reprezentowanych przez liderów istnieje dobry system zabezpieczenia transferu wiedzy, łącznie z systemem zwanym planem awaryjnym. Ważnym elementem wpływającym na funkcjonowanie badanych sieci są przepływy informacyjne pomiędzy elementami sieci, a także

otoczeniem zewnętrznym. Lider przywiązuje ogromną wagę do procesów komunikacyjnych. Przy czym wykorzystuje w tym celu szereg narzędzi komunikacji wewnętrznej, w tym: szkolenia, konferencje, regularne spotkania informacyjne, a także intranet, telemosty. Warto podkreślić, że liderzy, ze względu na dominującą na rynku pozycję, mają dużo większą swobodę w pozyskiwaniu informacji od partnerów z sieci niż sami partnerzy. Jednostki sieci zobligowane są do regularnych kontaktów i raportowania przebiegu swojej pracy liderowi. Powszechną praktyką jest jednak zatrzymywanie określonych informacji przez lidera i nieudostępnianie ich pozostałym partnerom w sieci. Można zatem mówić o komunikacji jednostronnej.

Biorąc z kolei pod uwagę pretendentsów na rynku usług profesjonalnych, można zauważyć, że nie posiadają oni jasno określonego systemu zarządzania wiedzą w sieci. Ideą sieci reprezentowanych przez pretendentsów jest udostępnianie i dzielenie się wiedzą w każdy możliwy sposób. W sieci reprezentowanej przez pretendenta systemowi zabezpieczenia transferu wiedzy nie poświęca się aż tyle uwagi jak w przypadku liderów. Wśród pretendentsów widać wyraźnie chęć dzielenia się wiedzą, realizowaną w postaci różnego rodzaju publikacji czy prowadzenia szkoleń. Ważnym elementem wpływającym na funkcjonowanie badanych sieci są przepływy informacyjne pomiędzy elementami sieci, a także otoczeniem zewnętrznym. W przypadku pretendenta w ramach komunikacji wewnętrznej na poziomie krajowym dominują kontakty bezpośrednie, telefoniczne i mailowe. Pretendenci organizują także szkolenia dla swoich pracowników, jednakże są to działania dość ograniczone. W kontaktach międzynarodowych podstawą przekazywania informacji jest mailing, telemosty i korespondencja tradycyjna.

Podsumowanie

Zaprezentowane w opracowaniu procesy kreowania i transferu wiedzy w sieciowych jednostkach usług profesjonalnych różnią się znacząco w obszarze: pozyskiwania wiedzy i przepływu jej w sieci między partnerami, stopnia zabezpieczania wiedzy, a także samego procesu tworzenia i dyfuzji wiedzy w sieci. Liderzy charakteryzują się wysokim stopniem pozyskiwania wiedzy z otoczenia, w szczególności otoczenia zagranicznego. Liderzy także dbają o dokładne zabezpieczenie zdobytej wiedzy. Chętnie pozyskują z sieci wiedzę, lecz w znacznie mniejszym zakresie chcą się nią dzielić z innymi partnerami w sieci. W przypadku pretendentsów mamy do

czynienia z pozyskiwaniem wiedzy głównie z rynku lokalnego, zabezpieczenia posiadanej wiedzy są raczej ograniczone. Warto podkreślić, że pretendenci chętnie się dzielą zdobytą wiedzą i inwestują w doświadczonych partnerów w sieci, podczas gdy liderzy wolą koncentrować się na pozyskiwaniu nowych partnerów.

Literatura

- Collins J., Porras J.I., *Wizjonerskie organizacje. Skuteczne praktyki najlepszych z najlepszych*, Wydawnictwo MT Biznes Ltd., Warszawa 2008.
- Czakov W. (red.), *Podstawy metodologii w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
- Dolińska M., *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, PWE, Warszawa 2010.
- Dudycz T., *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2005.
- Eisenhardt K., *Building Theories from Case Study Research*, „Academy of Management. The Academy of Management Review”, Oct. 1989.
- Haberberg A., Riple A., *The Management of Organization*, Financial Times-Prentice Hall, Harlow 2001.
- Kaczmarek B., Walczak W., *Zarządzanie wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004.
- Łobejko S., *Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2004.
- Malara Z., *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, PWN, Warszawa 2006.
- Mikuła B., *Kapitał intelektualny jako przedmiot zarządzania*, „Problemy Jakości” 2002, nr 4.
- Miles M.B., Huberman A.M., *Qualitative Data Analysis – An Expanded Sourcebook*, Sage, Newbury Park 1994.
- Nordenflycht A. von, *What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of Knowledge-intensive firms*, „Academy of Management Review” 2010, Vol. 35, No. 1.
- Perry Ch., *Case Research in Marketing*, „The Marketing Review” 2001, No. 1.
- Pietras A., *Organizacje sieciowe w gospodarce opartej na wiedzy*, Zeszyty Naukowe nr 99 Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2010.
- Rogoziński K., *Nowy marketing usług*, Difin, Warszawa 2006.
- Wójcik P., *Znaczenie studium przypadku jako metody badawczej w naukach o zarządzaniu*, **E-mentor nr 1 (48) / 213, 2014**, <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/48/id/983>.

- Yahya S., Goh W., *Managing human resources toward achieving knowledge management*, „Journal of Knowledge Management” 2002, Vol. 6, No. 5.
- Yang J., *Job-related knowledge sharing: comparative case studies*, „Journal of Knowledge Management” 2004, Vol. 8, No. 3.
- Żabiński L., *Węzłowe aspekty metodyczne badań jakościowych praktyk zarządzania marketingowego na rynku*, UE, Katowice 2012.

KNOWLEDGE CREATION AND TRANSFER IN NETWORKS OF PROFESSIONAL SERVICES ORGANIZATIONS

Abstract

The aim of the paper is identification of the process of creation and diffusion of knowledge in professional service units operating within the network. The paper consists of theoretical, methodological and empirical parts. The study was based on 6 units with direct professional services, 2 (leader and market pretender) representing the three subsectors – medical services, financial advisory, and research. In research was used a multiple-case study method. The analyzes carried out show that the leaders acquire knowledge from the environment in wide scale, in particular foreign environment. They protect they own knowledge. Leaders acquire also knowledge from the network, but they don't want to share it with other partners in the network. On the other hand, pretenders acquire knowledge mainly from the local market, and protection of knowledge is rather limited. Pretenders in turn willing share acquired knowledge and invest in experienced partners in the network, while the leaders prefer to focus on attracting new partners.

Translated by Sławomir Smyczek

Keywords: knowledge, professional services, organizational networks

Kod JEL: L84, D83

