

Dorota Simpson

Uniwersytet Gdański

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W KORPORACJACH TRANSNARODOWYCH – PRZYPADEK HEWLETT-PACKARD

1. Wstęp

Wiedza staje się jednym z podstawowych zasobów ekonomicznych i – jak uważa A. Toffler – w przyszłości będzie ostatecznym substytutem dla pozostałych zasobów [6, s. 78 i n.]. Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa na rynku zależy w dużej mierze od umiejętności zarządzania posiadanymi zasobami i ich wykorzystania. W wielu branżach, zwłaszcza zaawansowanych technologicznie, obserwuje się malejącą rolę zasobów materialnych, obejmujących budynki, wyposażenie, zapasy itp., a określanych jako „twarde”, na rzecz zasobów niematerialnych, „miękkich”. Składają się na nie podstawowe umiejętności oraz technologie, zdolności zarządcze, kultura organizacyjna, wizerunek marki i firmy, lojalność konsumentów, patenty, kanały dystrybucji itp. [5, s. 1]. W dobie globalizacji, rozwoju technologii informatycznych i presji na wzrost akcji przedsiębiorstwa przestały konkurować wyłącznie za pomocą zasobów „twardych”, a swoją uwagę zaczęły koncentrować przede wszystkim na zasobach niewidzialnych [3, s. 63]. Wiedza stała się jednym z głównych czynników mikrokonkurencyjności, rozumianej jako zdolność przedsiębiorstwa do wzrostu produktywności oraz rozwoju produktów i rynków zbytu w warunkach rywalizacji. Źródeł przewag konkurencyjnych upatruje się coraz częściej w takich niematerialnych zasobach przedsiębiorstwa, jak informacja, wiedza czy kreatywność pracowników, które pośrednio lub bezpośrednio prowadzą do innowacyjnych rozwiązań techniczno-technologicznych, stanowiących jeden z głównych atrybutów konkurencyjności [4, s. 92]. Zakres oraz tempo przemian w sferze gospodarczej, technologicznej, ale także społecznej i politycznej sprawiają,

że efektywność przedsiębiorstw w coraz większym stopniu zależy od ich zdolności do zmiany i kreowania innowacji. Uważa się, że zwyciężą te organizacje, które będą w stanie kreować nowe pomysły, tworzyć nową wiedzę, a także upowszechniać ją wśród pracowników i przekształcać w nowe produkty oraz technologie szybciej niż ich konkurenci. Wiedza, jak trafnie zauważa P. Drucker, „nie zamieszkuje w książkach, w bankach, w oprogramowaniu komputerowym. Tam są jedynie informacje. Wiedza jest zawsze ucieleśniona w człowieku, jest zdobywana przez osobę uczącą się, jest wykorzystywana lub niewłaściwie użytkowana przez jednostkę. Zatem w społeczeństwie wiedzy osoba znajduje się w centrum” [1, s. 171]. Organizacje, chcąc osiągnąć sukces w dziedzinie zarządzania wiedzą, muszą opracować i wdrożyć odpowiednie strategie zarządzania tym zasobem. Stąd celem artykułu jest m.in. przedstawienie strategii zarządzania wiedzą w korporacjach na przykładzie firmy Hewlett-Packard.

2. Przegląd wybranych strategii zarządzania wiedzą

Zarządzanie wiedzą, będąc stosunkowo młodą dziedziną, nie doczekało się jeszcze zbyt wielu teoretycznych modeli, które mogłyby zostać wykorzystane przez praktykę gospodarczą. Najwcześniej zainteresowały się tą dziedziną firmy, których podstawowa działalność jest oparta na wiedzy, czyli firmy konsultingowe. Na podstawie doświadczeń tego typu korporacji można zauważyć, iż stosują one w praktyce dwa podejścia do tego problemu [2, s. 106 i n.]:

- strategię kodyfikacji – wiedza jest kodyfikowana przy wykorzystaniu technik komputerowych, przechowywana w bazach danych i dostępna pracownikom wtedy, gdy jej potrzebują,
- strategię personalizacji – wiedza jest powiązana z osobą, która ją przekazuje, istotne są tu kontakty osobiste, komputery mają te kontakty ułatwiać i pomagać w przekazywaniu, a nie w przechowywaniu wiedzy.

Przykładem pierwszego podejścia mogą być takie firmy, jak Andersen Consulting czy Ernst&Young. Dzięki temu rozwiązaniu wielu pracowników ma dostęp do skodyfikowanej wiedzy bez potrzeby kontaktowania się z osobą, od której ona pochodzi.

Natomiast McKinsey czy Boston Consulting Group wykorzystują strategię personalizacji, koncentrując się na komunikacji między pracownikami, w mniejszym zaś stopniu na bazach danych. Wiedza, której nie da się skodyfikować, przekazywana jest poprzez rozmowy i „burze mózgów”, ale także przy wykorzystaniu telefonu, poczty elektronicznej lub wideokonferencji.

Warto dodać, że zazwyczaj korporacje wykorzystują równolegle obie strategie, najczęściej w proporcjach 80:20. Wykorzystanie danej strategii zarządzania wiedzą powinno być ściśle powiązane ze strategią konkurencji danej korporacji. Jeśli organizacja oferuje wystandaryzowane produkty, konkurując za pomocą korzyści wynikających ze skali produkcji, to może z powodzeniem stosować strategię kody-

fikacji. Strategia personalizacji bywa skuteczniejsza w sytuacji, gdy firma konkuruje poprzez oferowanie produktów dostosowanych do potrzeb indywidualnego klienta. Należy również zadać sobie pytanie, czy oferowany produkt jest innowacją, czy też jest już od dłuższego czasu obecny na rynku. W pierwszym przypadku właściwsze jest wykorzystanie strategii kodyfikacji, gdyż sprzedaż produktów sprawdzonych na rynku składa się z łatwo przyswajalnych zadań i wiedzy dającej się skodyfikować. Natomiast strategia personalizacji może dawać lepsze rezultaty w sytuacji, gdy organizacja konkuruje za pomocą innowacyjnych produktów. Niezbędne jest wówczas dzielenie się informacjami, które po skodyfikowaniu mogłyby stracić swoje zalety.

Kolejnym problemem, który powinno się rozważyć przy wyborze strategii zarządzania wiedzą, jest zidentyfikowanie, jakiego rodzaju wiedzy używają pracownicy przy rozwiązywaniu problemów. Jeśli jest to wiedza formalna, to z powodzeniem może być wykorzystana strategia kodyfikacji, wyrażająca się stwierdzeniem „people-to-documents”. Jeżeli wykorzystywana jest przede wszystkim wiedza nieformalna, zdobywana głównie poprzez osobiste doświadczenie, to lepszym podejściem okaże się strategia personalizacji – „people-to-people”.

Wybranie odpowiedniego podejścia powinno być zaakceptowane przez kadrę zarządzającą, co zapewni organizacji sprawne wdrożenie przyjętej strategii. Implementacja strategii personalizacji jest uzależniona w dużej mierze od chęci pracowników do dzielenia się wiedzą, stąd konieczne jest wypracowanie systemu motywacyjnego, który zachęcałby ich do takich działań. W przypadku strategii kodyfikacji system motywacyjny powinien zachęcać pracowników do zapisywania tego, co wiedzą i do umieszczania informacji w elektronicznych bazach danych oraz ich ciągłego aktualizowania.

3. Założenia towarzyszące implementacji zarządzania wiedzą w firmie Hewlett-Packard

Korporacja Hewlett-Packard, o przeszło 60-letniej tradycji, wywodzi się ze Stanów Zjednoczonych i działa w ponad 60 krajach¹.

Prace związane z opracowaniem systemu zarządzania wiedzą zostały zapoczątkowane w 1995 r., kiedy to kadra menedżerska zaczęła się zastanawiać nad czynnikami sukcesu przedsiębiorstwa w erze gospodarki opartej na wiedzy. Uznano, iż utrzymywanie pozycji lidera na rynku w dziedzinie produktów i usług informatycznych stanie się w dużej mierze funkcją wykorzystania wiedzy, umiejętności i doświadczeń ludzi. Chodziło przede wszystkim o lepszą identyfikację i kodyfikację potrzeb klientów oraz umiejętności rozwiązywania ich problemów. Niedostateczne było przekazywanie wiedzy przez zespoły konsultantów HP zaj-

¹ Misją korporacji jest „tworzenie technologii i usług, które przynoszą korzyści biznesowe, są użyteczne dla społeczeństwa i podnoszą jakość jak największej liczby ludzi”, zob. [7].

mujących się serwisem zespołom implementacyjnym klientów i dlatego uznano, że niezbędne jest wdrożenie odpowiedniego systemu zarządzania wiedzą. Ówczesny prezes korporacji wyraził to następującym hasłem: „gdyby HP wiedziała, co HP wie, zyski firmy byłyby trzy razy większe”. Dla zrealizowania postawionego celu wypracowano w korporacji następujące zasady, które obowiązywały wszystkich pracowników²:

- zarządzanie wiedzą nie jest jeszcze jedynym programem, lecz nową drogą prowadzenia prac i nowym wzorcem zachowań, które muszą znaleźć odzwierciedlenie w ogólnej strategii firmy, a równocześnie być zintegrowane z najważniejszymi procesami biznesowymi,
- zarządzanie wiedzą rozpoczyna się od procesów gromadzenia oraz wykorzystywania posiadanej wiedzy, jest wzmacniane kulturą organizacyjną promującą i wynagradzającą tego typu zachowania,
- przywódcy muszą osobistym przykładem i zaangażowaniem wskazywać potrzeby zmian i spodziewane rezultaty,
- pracownicy będą bardziej przekonani do gromadzenia, dzielenia się i wykorzystywania posiadanej wiedzy wówczas, gdy będą widzieli potrzebę takich zachowań,
- procesy zarządzania wiedzą powinny się koncentrować na kluczowej dla organizacji wiedzy,
- proces zarządzania wiedzą nie polega na dostępności instrumentów, ale dotyczy przede wszystkim zmian zachowań pracowników; technologia jest jedynie tym, co umożliwia i ułatwia wdrażanie procesów zarządzania wiedzą, nie powinna być traktowana jako siła napędowa tych programów.

Sformułowane zasady pozwoliły na opracowanie w firmie Hewlett-Packard wizji zarządzania wiedzą, której nadano następującą formę: „nasi pracownicy czują się i działają tak, jak gdyby wiedza całej ich organizacji była w zasięgu ręki. Wiedzą dokładnie, gdzie znaleźć potrzebne informacje. Chętnie dzielą się swoją wiedzą i doświadczeniami z innymi oraz wykorzystują zgromadzony dorobek intelektualny firmy po to, aby dostarczyć naszym klientom największą wartość w ramach prowadzonych przedsięwzięć. Są oni osobiście odpowiedzialni za dzielenie się wiedzą i korzystanie z wiedzy innych”.

Chodzi o to, aby wielokrotnie wykorzystywać posiadaną wiedzę i powiększać kapitał intelektualny organizacji poprzez dzielenie się wiedzą, co wymaga zmiany wzorców zachowań. Ważna jest także kodyfikacja posiadanej wiedzy.

Opracowana wizja zarządzania wiedzą wymagała też zmiany kultury organizacyjnej tak, by była lepiej dostosowana do nowej filozofii działania HP. Uznano, że należy zachować równowagę między nowościami a dotychczasowym dorobkiem intelektualnym korporacji, promować i nagradzać kreowanie oraz wykorzystywa-

² Opracowano na podstawie materiałów wewnętrznych firmy HP oraz pracy magisterskiej A. Czerwonki pisanej pod kierunkiem D. Simpsona.

nie wiedzy mogącej służyć innym, a także włączyć procesy zarządzania wiedzą do kluczowych procesów biznesowych.

Sformułowano również oczekiwania firmy w odniesieniu do wzorców zachowań pracowników, które ujęto w cztery punkty:

- oczekuje się, że pracownicy będą korzystać z wiedzy i doświadczenia swoich kolegów, gdyż samo gromadzenie wiedzy i zapewnienie możliwości korzystania nie oznacza jeszcze, że po tę wiedzę się sięga,
- innowacyjność jest bardzo wysoko oceniana, ale pod warunkiem, że wszystkie sukcesy i niepowodzenia są udostępniane innym,
- czas poświęcony na opracowanie własnych doświadczeń i rezultatów oraz doświadczeń innych pracowników jest czasem liczoną i ocenianą w taki sam sposób, jak czas poświęcony na prace produkcyjne czy wdrożeniowe,
- pracownicy, którzy aktywnie dzielą się swoją wiedzą z innymi i korzystają ze zgromadzonego kapitału intelektualnego są dostrzegani i wysoko oceniani przez przełożonych.

4. Procesy i instrumenty zarządzania wiedzą w Hewlett-Packard

Celem nadrzędnym korporacji w odniesieniu do zarządzania wiedzą było stworzenie takiego systemu, który pozwalałby na tworzenie wiedzy, pełny dostęp do niej, efektywne wykorzystanie i swobodny przepływ w całej organizacji. Aby osiągnąć tak ujęty cel, utworzono pięć podstawowych procesów:

- pozyskiwanie, wymiana i rozwój wiedzy pracowników – Learning Communities,
- gromadzenie i strukturyzacja wiedzy – Knowledge Mapping,
- udostępnianie i dzielenie się wiedzą – Knowledge Broker,
- zbieranie informacji o prowadzonych projektach – Project Profiles,
- gromadzenie doświadczeń i rezultatów zespołów projektowych – Project Snapshots.

Wymienione procesy wspomagane są instrumentami informatycznymi, obejmującymi K – Net, K – Desk, K – Link.

Zespoły uczące się to grupy pracowników zainteresowanych określoną problematyką dotyczącą rozwiązań biznesowych i informatycznych. Mają one na celu tworzenie i wymianę wiedzy tak, by następował stały rozwój jednostek, co powinno się przyczynić do rozwoju całej organizacji. Zespoły koncentrują się na określonych rozwiązaniach dla specyficznych segmentów rynku, na najnowszych technologiach informatycznych oraz umiejętnościach niezbędnych do realizacji zadań. Są strukturami bardzo elastycznymi i dynamicznymi, które komunikują się w sposób formalny i nieformalny, poprzez bezpośrednie spotkania, pocztę elektroniczną, intranet czy telekonferencje. Efekty działania zespołów pojawiły się dość szybko w postaci lepszego przepływu wiedzy, co z kolei wpłynęło pozytywnie na procesy produkcji, sprzedaży, wdrażania nowych rozwiązań czy obniżania ryzyka realizowanych przedsięwzięć.

Drugi ze wspomnianych procesów – Knowledge Mapping – wiąże się z gromadzeniem, katalogowaniem i strukturalizacją wiedzy. Jego podstawowym celem jest transformacja ulotnej wiedzy w zasób możliwy do wielokrotnego wykorzystania w przyszłości za pomocą narzędzi informatycznych. Zgromadzoną wiedzę przenosi się do specjalnych repozytoriów. W odniesieniu do wiedzy cichej, czyli takiej, której nie da się w ten sposób przechowywać, sporządza się informacje o osobach posiadających wiedzę i doświadczenie związane z określonym problemem.

Knowledge Broker jest procesem mającym na celu ułatwienie i zapewnienie dostępu do wiedzy wewnętrznej, zgromadzonej w bibliotece wiedzy, oraz do zewnętrznych baz danych. System pozwala również na bezpośredni kontakt z pracownikami, którzy w danym momencie posiadają niezbędną wiedzę. Proces ten jest oparty na instrumentach informatycznych.

Kolejne dwa procesy – HP Project Profiles i Project Snapshots – dotyczą przede wszystkim działań związanych ze świadczeniem usług informatycznych i konsultingowych. Pierwszy z nich jest przeglądem realizowanych przez korporację projektów i zespołów projektowych. Dzięki niemu konsultanci mają dobre źródło informacji o przedsięwzięciach realizowanych obecnie i w przeszłości, mogą również nawiązać kontakty z pracownikami posiadającymi potrzebną wiedzę oraz doświadczenie. Fotografie projektów stanowią obraz realizacji podejmowanych przedsięwzięć w kluczowych punktach procesu sprzedaży i dostawy rozwiązania. Są źródłem informacji o realizowanym przedsięwzięciu i przyjętym rozwiązaniu, pokazują, które projekty zakończyły się sukcesem, a które porażką. Podstawowym celem tego procesu jest udzielanie wskazówek i pomocy tym pracownikom, którzy w przyszłości będą się zajmować podobnymi problemami klientów, aby uniknęli błędów popełnionych kiedyś przez ich kolegów. Proces zbierania i dokumentowania doświadczeń oraz wyników prac zespołów usprawnia zarządzanie sprzedażą, przyczynia się do skrócenia czasu dostawy danego rozwiązania, co w efekcie wpływa na zadowolenie klienta.

Jak wcześniej wspomniano, wszystkie te procesy wspierane są specjalnie do tego celu stworzonymi instrumentami informatycznymi. W celu usprawnienia prac Learning Communities zbudowano specjalny instrument, który nazwano K – Link. Dzięki niemu można znaleźć informacje o wszystkich działających Learning Communities, przedmiocie ich działań i zamierzeniach na przyszłość, dołączyć do tych zespołów oraz brać udział w ich pracach lub stworzyć nowy zespół.

Drugi z instrumentów, określony jako K – Net, jest elektronicznym portalem wiedzy korporacji. Ma za zadanie gromadzić, przeglądać i wyszukiwać wiedzę organizacyjną. Zawiera informacje o prowadzonych projektach, stosowanych rozwiązaniach (profile i fotografie projektów), pracownikach i posiadanej przez nich wiedzy. Gromadzi się w nim wiedzę wykreowaną i zgromadzoną w Learning Communities. Pracownicy korporacji mają dostęp zarówno do publicznego, jak i prywatnego obszaru K – Net. Publiczny obszar K – Net obejmuje repozytorium

rozwiązań stosowanych w HP, prowadzonych projektów, repozytorium materiałów projektowych itp. Obszar prywatny służy do własnych potrzeb i pracy. Portal K – Net, poza gromadzeniem wiedzy, służy do wymiany dokumentów i umożliwia pracę zespołową.

K – Desk jest trzecim instrumentem informatycznym i stanowi swego rodzaju uzupełnienie K – Net. Ma na celu ułatwienie pracownikom odnalezienia potrzebnej wiedzy i dokumentów projektowych w portalu K – Net, a także innych, dostępnych źródeł wiedzy. Tworzony jest przez zespół rozproszonych po całym świecie doradców, których zadaniem jest udzielanie pomocy w odnalezieniu odpowiedniego dokumentu lub nawiązanie kontaktu z poszukiwanym ekspertem.

Odnosząc rozwiązania zastosowane w HP do teorii zarządzania wiedzą, można stwierdzić, że korporacja wykorzystuje zarówno strategię kodyfikacji, jak i personalizacji. Instrument K – Net służy kodyfikacji posiadanego i tworzonego kapitału intelektualnego, natomiast Learning Communities, K – Link lub K – Desk to instrumenty służące wymianie wiedzy i dzieleniu się doświadczeniami tkwiącymi w umysłach pracowników. Obie strategie przeplatają się i są stosowane komplementarnie. Strategia personalizacji jest uzupełniana w kolejnym kroku strategią kodyfikacji – ludzie zaczynają ze sobą rozmawiać, wymieniać doświadczenia, kreować nowe rozwiązania, a potem dochodzą do wniosku, że efekty ich współdziałania mogą się przydać innym pracownikom. W konsekwencji następuje zapis na elektronicznym nośniku, czyli kodyfikacja.

Warto podkreślić, że Korporacja stworzyła specjalny program „Compensation and Award”, mający na celu wyrażenie uznania dla pracowników, którzy w największym stopniu przyczynili się do przekształcenia HP w organizację wiedzy. Nagradzanie przyjmuje zróżnicowane formy. Może to być pochwała i przysłowiowy uścisk dłoni prezesa w trakcie osobistego spotkania, wyróżnienie na forum publicznym i wręczenie pucharu lub dyplomu, pochwała na forum Learning Communities, przyznanie nagrody finansowej czy możliwość skorzystania z prywatnych samolotów korporacji. Każdego roku spośród wszystkich pracowników HP wybiera się osobę, która otrzymuje tytuł „Mistrza wiedzy”, dostaje nagrodę materialną, a jej zdjęcie jest publikowane na stronie internetowej HP.

5. Podsumowanie osiągnięć HP w zarządzaniu wiedzą

Wśród osiągnięć w dziedzinie zarządzania wiedzą w HP wymienia się następujące dokonania:

- zdefiniowanie ról i zakresu odpowiedzialności – menedżerowie są świadomi spoczywającej na nich odpowiedzialności za powodzenie procesów zarządzania wiedzą i ich upowszechnianie wśród pracowników;
- promocja i wdrażanie nowego wzorca zachowań – pracownicy zdają sobie sprawę, że oczekuje się od nich, aby starali się korzystać możliwie najpełniej z

dostępnej wiedzy, a także nie ukrywali przed innymi własnych kompetencji i doświadczeń. Pracownicy starają się być kreatywni, wiedząc, iż są to wartości wysoko cenione w firmie;

- powstanie ponad stu Learning Communities na całym świecie, w których współpracuje ze sobą kilkadziesiąt tysięcy pracowników z różnych krajów, wymieniając poglądy i doświadczenia, a tym samym wzbogacając swoją wiedzę oraz kompetencje. Zespoły te wpływają pozytywnie na wyniki firmy, z drugiej zaś strony stanowią element integrujący pracowników korporacji;
- stworzenie centralnego repozytorium wiedzy, które pozwala na dotarcie do każdego oddziału korporacji na świecie w celu uzyskania niezbędnej wiedzy;
- powstanie bazy danych zdjęć i profili projektów, gdzie można odnaleźć informacje na temat tysięcy projektów zrealizowanych przez HP. Można je ponownie wykorzystać, co w znacznym stopniu przyczynia się do skrócenia czasu i nakładów.

Mimo tych niewątpliwych osiągnięć kontynuowane są prace nad dalszą promocją nowej filozofii zarządzania korporacją. Chodzi o to, aby pracownicy, którzy jeszcze nie przekonali się do nowego systemu zrozumieli jego istotę i go zaakceptowali. Odnosi się to również do nowo przyjętych osób. Kolejny problem, który stanowi przedmiot prac, to dostęp do zgromadzonej wiedzy. Korporacja zgromadziła ogromne zasoby wiedzy, ale nie zawsze pracownicy, mimo chęci i zaangażowania, są w stanie do niej dotrzeć. Dlatego kluczowym zadaniem jest ułatwienie dostępu do posiadanej wiedzy tak, aby była możliwie najpełniej wykorzystywana. Ważne jest również, aby nastąpiło pełne wdrożenie procesów zarządzania wiedzą we wszystkich oddziałach korporacji na świecie. Wprawdzie podstawowe systemy zostały wprowadzone w każdym oddziale, jednak nie we wszystkich ich funkcjonowanie przebiega prawidłowo.

Reasumując, warto podkreślić, że działania HP w dziedzinie zarządzania wiedzą spotkały się z wysoką oceną organizacji i instytucji zajmujących się tą koncepcją. Korporacja jest wskazywana innym przedsiębiorstwom jako wzór do naśladowania. Często także zajmuje czołowe miejsca w konkursie na „Najbardziej podziwiane przedsiębiorstwo zarządzające wiedzą” (Most Admired Knowledge Enterprise – MAKE).

6. Zakończenie

Zarządzanie wiedzą, jako stosunkowo młoda dziedzina, nie doczekało się jeszcze zbyt wielu teoretycznych modeli, które mogłyby zostać wykorzystane w praktyce. Najwcześniej zainteresowały się tą koncepcją firmy, których podstawowa działalność oparta jest na wiedzy, czyli firmy konsultingowe. Na podstawie doświadczeń tego typu firm można stwierdzić, że stosują one w praktyce dwa rodzaje strategii: kodyfikacji i personalizacji.

Dobrym przykładem firmy, która w praktyce stosuje obydwa podejścia, jest Hewlett-Packard, która w sposób planowy i systematyczny wprowadziła komplek-

sowy program zarządzania wiedzą, precyzując wizję, strategię oraz oczekiwania i spodziewane rezultaty. W tym celu opracowano procesy zarządzania wiedzą oraz wspomagające je narzędzia informatyczne. Wychodząc z założenia, że to ludzie są posiadaczami i twórcami najcenniejszej wiedzy, położono bardzo duży nacisk na to, aby pracownicy zrozumieli swoją rolę w nowej filozofii działania firmy, zaakceptowali ją i aktywnie włączyli się w procesy zarządzania wiedzą. Dziesięcioletnie działania korporacji w tej dziedzinie doprowadziły do przekształcenia jej w organizację opartą na wiedzy i ciągle uczącą się. Zbudowana kultura organizacyjna i klimat ciągłego uczenia się oraz dzielenia się wiedzą przynoszą wymierne efekty w postaci sukcesów odnoszonych na tak przecież konkurencyjnym rynku.

Literatura

- [1] Drucker P., *Spółczesność pokapitalistyczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- [2] Hansen M.T., Noria N., Tierney T., *What is Your Strategy for Managing Knowledge?* „Harvard Business Review” 1999, March-April.
- [3] Holden N.J., *Cross-cultural Management: A Knowledge Management Perspective*, Financial Times/Prentice Hall, London 2001.
- [4] Simpson D., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesie internacjonalizacji i globalizacji firmy*, [w:] *Funkcjonowanie podmiotów gospodarczych w warunkach współpracy międzynarodowej*, Prace i Materiały IHZ UG, Wydawnictwo UG, Gdańsk 2001.
- [5] Smith P., *Systematic Knowledge Management: Managing Organizational Assets for Competitive Advantage*, „Journal of Systematic Knowledge Management” 1998, April.
- [6] Toffler A., *Trzecia fala*, PIW, Warszawa 1986.
- [7] www.hp.com.pl (25 marca 2005 r.).

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN TRANSNATIONAL CORPORATIONS – HEWLETT-PACKARD CASE

Summary

Knowledge management, as a new domain, is not explained by too many theoretical models, which could be used in practise. Consulting firms use in practise two kind of strategy: codification and personalization. The article shows that in the analyzed corporation you can find both of them.