

Elżbieta SKRZYPEK
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin
Zakład Ekonomiki Jakości i Zarządzania Wiedzą

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W KONKURENCYJNYM OTOCZENIU

Streszczenie. W artykule pokazano znaczenie wiedzy oraz jej wartości w organizacji, a także wpływ zarządzania wiedzą na poprawę jej wartości i konkurencyjności. Ukazano związki, jakie zachodzą pomiędzy zarządzaniem wiedzą a przewagą konkurencyjną. Przedstawiono wybrane zagadnienia związane z zarządzaniem wiedzą, wskazując także na jego elementy. Omówiono warunki, jakie muszą być spełnione, by przedsiębiorstwo mogło wprowadzić zarządzanie wiedzą. Wskazano na charakterystyczne cechy organizacji opartej na wiedzy.

Słowa kluczowe: wiedza, zarządzanie wiedzą, konkurencja.

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN COMPETITIVE SURROUNDINGS

Summary. Article presents the role and value of knowledge for any organisation and highlights the impact of knowledge management on business value. Furthermore, author explains how managing knowledge in an organisation creates competitive advantage, pointing out to connections between KM and competitive advantage. Author introduces selected KM issues and elements, necessary conditions for KM implementation and finally introduces overall characteristics of KM enterprise.

Keywords: knowledge, knowledge management, competitive.

1. Wartość wiedzy w organizacji

*„Umysł nie jest naczyniem, które należy napelnić, lecz ogniem, który trzeba rozniecić”-
Plutarch.*

Rozwijające się w warunkach nowej gospodarki systemy zarządzania w XXI wieku skupione są bardzo mocno wokół kompleksowo rozumianej jakości i wiedzy. Nasilające się procesy integracji systemów zarządzania mają swoje podłoże w próbach poszukiwania poprawy efektywności i skuteczności zarządzania, a poprzez to wzrostu wartości i konkurencyjności przedsiębiorstw. Na rangę zarządzania wskazywał P. Drucker, który podkreślał, że nie ma złych firm, są tylko źle zarządzane. Ponadto, wskazywał na znaczącą rolę organizacji i zarządzania w osiągnięciu sukcesu przedsiębiorstwa. Istnieje konieczność określenia uwarunkowań, które pozwalają na wprowadzenie strategii wiedzy z uwzględnieniem parametru wartości w warunkach nasilających się zmian w bliższym i dalszym otoczeniu przedsiębiorstwa. Powstaje w związku z tym problem, czy można określić pojęcie wartości w zarządzaniu wiedzą. Według Ch. Evans¹ w zakres tego pojęcia wchodzi: ambicja i wiara w działanie, wolność i gotowość do podejmowania ryzyka, koncentracja na przyszłości, orientacja na zewnątrz, zaufanie i otwartość, dialog i umiejętność słuchania, zatarcie podziałów funkcjonalnych, zaangażowanie i poświęcenie ze strony kierownictwa. Natomiast według F. Znanieckiego wartość w zarządzaniu wiedzą określają między innymi: otwartość, zaufanie, uczciwość, akceptacja porażek, szacunek dla wkładu wnoszonego przez poszczególnych pracowników, szczodrość i wzajemne wsparcie oraz współpraca².

Wartość wiedzy w sensie kulturowym ma duże znaczenie i pełni ważną rolę w organizacji. Ważne jest zatem wskazanie elementów, które umożliwiają uporządkowanie wartości. Można mówić o wartości wiedzy, która wynika z cech indywidualnych, sprawowania władzy, z pełnienia ról społecznych, a także realizowanych celów oraz wiedzy indywidualnej, zawodowej czy też wielopoziomowej. W literaturze spotyka się także odniesienie do wartości rzeczywistej wiedzy, wartości wiedzy organizacyjnej oraz wiedzy zewnętrznej.³ Umiejętne wykorzystanie wartości wiedzy oraz inspiracja, która poparta jest różnego rodzaju motywatorami, powiększają kapitał wiedzy w każdej organizacji oraz tworzą warunki dla poprawy konkurencyjności.

W XXI wieku rośnie znaczenie zasobów niematerialnych, a wiedza traktowana jest jako ważne źródło sukcesu. Wiedza to ważny element składowy procesów uczenia się oraz innowacji i inwencji, dzięki którym organizacja może uzyskać przewagę konkurencyjną. R. Nelson traktował firmę jako pewnego rodzaju przechowalnię specyficznej wiedzy⁴. K. Obłój zwraca uwagę, że przechodzeniu od prostych do złożonych sposobów budowania

¹ Evans Ch.: *Managing for Knowledge. HR's Strategic Role*. Butterworth-Heinemann, 2003.

² Znaniecki F.: *Ludzie terażniejsi a cywilizacja przyszłości*. PWN, Warszawa 2001.

³ Aranson E.: *Człowiek – istota społeczna*. PWN, Warszawa 2000.

⁴ Nonaka I., Takeuchi H.: *Kreowanie wiedzy w organizacji*. Poltext, Warszawa 2000, s. 55.

przewagi konkurencyjnej coraz większego znaczenia nabierają niematerialne uwarunkowania działania⁵.

Ponadto, wielu autorów publikacji z dziedziny zarządzania twierdzi, że o przewadze jednego przedsiębiorstwa nad drugim decydują trzy czynniki, tj. mądre pozycjonowanie, zasoby i obsesja wiedzy⁶. Zdolność przedsiębiorstwa do przetrwania zależy od wagi, jaką przywiązuje się w nim do informacji i wiedzy oraz umiejętności zarządzania nimi.

Przewaga konkurencyjna powstaje wówczas, gdy organizacja potrafi generować nową wiedzę, do tego niezbędne jest wytworzenie klimatu sprzyjającego uczeniu się, konkurowaniu jakością i wartością oraz innowacyjnością⁷. Pomaga ona wyróżnić się z tłumu konkurentów. W procesie budowy przewagi konkurencyjnej wiedza postrzegana jest jako ważny budulec. Przedsiębiorstwa, dążąc do wzrostu konkurencyjności, muszą w coraz większym stopniu koncentrować się na poszukiwaniu efektywnych sposobów zarządzania zasobami oraz zdolnościami intelektualnymi. Za skuteczną strategię konkurencji uznaje się taką, która opiera się na umiejętności połączenia zasobów materialnych i niematerialnych⁸. Siła konkurencyjna przedsiębiorstwa oraz wyższy poziom umiejętności konkurowania tworzą przewagę konkurencyjną, gdy umożliwiają powiększanie efektów działania bez konieczności ponoszenia dodatkowych nakładów, albo przy mniejszych nakładach niż bezpośredni konkurenci na rynku oraz gdy możliwe jest zmniejszenie wielkości nakładów przedsiębiorstwa i osiągnięcie określonych efektów działania. Konkurencyjność przedsiębiorstwa w warunkach gospodarki opartej na wiedzy zdeterminowana jest przez tworzenie, gromadzenie, rozpowszechnianie i praktyczne wykorzystanie. Jeżeli znajdzie się takie przedsiębiorstwo, w którym pozyskanie nowej wiedzy, przetworzenie jej w produkty jest w nim wyróżniające w stosunku do jej konkurentów, to osiągnie ono przewagę konkurencyjną⁹.

Przegląd publikacji na temat wiedzy upoważnia do stwierdzenia, że podkreśla się w nich to, iż spełnia ona kluczową funkcję, jednocześnie uważa się, że jest najmniej zrozumiałym i docenianym zasobem. Powszechnie wiedza kojarzona jest raczej z osobami, które ją posiadają, a nie ze zbiorami danych czy informacji. O wyróżniających się jednostkach

⁵ Oblój K.: Strategie zarządzania zasobami ludzkimi. Materiały z konferencji nt. „Strategie zarządzania zasobami ludzkimi”. Warszawa 2000, s. 15.

⁶ Stonehouse G., Pemberton J.D., Barber C.E.: The Role of Knowledge Facilitators and Inhibitors. Long Range Planning 2001, no 2 (34), Strategic Planning Society.

⁷ Skrzypek A.: Konkurencyjność gospodarki jako efekt doskonalenia zarządzania, [w:] Sposoby osiągania doskonałości organizacji w warunkach zmienności otoczenia – wyzwania teorii i praktyki. Excellence 2006, UMCS, Lublin 2006, s. 469-475.

⁸ Hansen G.: Wprowadzenie do etyki biznesu, [w:] Etyka 1993, nr 26, s.12.

⁹ Skrzypek E.: Rola wiedzy we współczesnym zarządzaniu, [w:] Sitko-Lutek A. (red.): Polskie firmy wobec globalizacji – luka kompetencyjna. PWN, Warszawa 2007, s. 92-101.

w społeczeństwie mówi się, że posiadają wiedzę rozumiejąc przez to, że są dobrze poinformowani, wykształceni i inteligentni¹⁰.

Wiedzę należy rozumieć jako zasób będący wynikiem systematycznego rozwijania umiejętności i doświadczenia, a zarazem zdolności dostrzegania i wykorzystywania szans oraz unikania pojawiających się zagrożeń¹¹. Wiedza tworzona jest w teraźniejszości, istniejąca wiedza tworzy podwaliny dla nowej wiedzy, jest ona pozostałością myślenia i efektem doświadczenia, należy do wspólnoty ludzi i krąży w społeczeństwie wieloma kanałami¹².

2. Wiedza jako zasób niematerialny w organizacji

Wiedza powstaje w umysłach ludzkich, stanowi klucz do zmian, wyboru wartości, szans życiowych, wyboru drogi kształcenia. Stanowi ogół wiarygodnych informacji o rzeczywistości oraz umiejętności ich wykorzystania w praktycznej działalności¹³. Jest to sprawdzone narzędzie efektywnego zarządzania, kompetencji i władzy. Wiedza oznacza zdolność do wykorzystywania informacji w konkretnym działaniu, do rozwiązywania problemów oraz podejmowania decyzji. Jest to zbiór doświadczeń ludzi, a także przemyśleń oraz sposobów postępowania, które umożliwiają komunikowanie się¹⁴.

Wiedza w ujęciu ekonomicznym traktowana jest dwojako: jako informacja oraz jako aktywa (assets)¹⁵. W pierwszym ujęciu wiedza traktowana jest jako informacja, które mogą być podstawą racjonalnych decyzji ekonomicznych, w drugim ujęciu jest dobrem ekonomicznym, które może być prywatną własnością i jako towar być przedmiotem obrotu rynkowego.

Przedsiębiorstwa mogą wykorzystywać posiadaną wiedzę, ponieważ¹⁶:

- sama wiedza może być produktem, a umiejętność gromadzenia i wykorzystywania wiedzy jest podstawową kompetencją przedsiębiorstwa,
- wiedza może się strukturalizować dzięki kodyfikacji, np. w technologiach, kompetencjach pracowników, bazach danych, procedurach czy dokumentacji,

¹⁰ Davenport T., Prusak L.: *Working Knowledge*. Harvard Business School Press, Boston 1998, p. 5.

¹¹ Skrzypek E.: Wpływ zarządzania wiedzą na innowacyjność przedsiębiorstwa, [w:] Brdulak H. (red.), Gołębiowski T.: *Wspólna Europa – innowacyjność działania przedsiębiorstw*. Difin, Warszawa 2003, s. 396.

¹² Mc Dermott R.: *Why Information Technology Inspired But Cannot Deliver Knowledge Management*. *Californine Management Review* 1999, no 4, p. 105.

¹³ Grudzewski W.M., Hejduk I.: *Przedsiębiorstwo przyszłości*. Difin, Warszawa 2000, s. 53-54.

¹⁴ Skrzypek E.: *Uwarunkowania zarządzania kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa*, [w:] Kłós Z. (red.): *Rozwój przedsiębiorstw w aspekcie projekcyjnego doskonalenia i innowacyjności*. Politechnika Poznańska, Poznań 2006, s. 215-226.

¹⁵ *Knowledge management in the learning society*. OECD. Paris 2002 ; www.oecd.org, p. 12-13.

¹⁶ Mikuła B.: *Elementy nowoczesnego zarządzania. W kierunku organizacji intelektualnej*. Antykwa, Kraków 2001, s. 61-62.

- wiedzę można zmaterializować (uzewnętrznić) w postaci produktów i usług.

Wśród czynników, które powodują wzrost znaczenia wiedzy, wskazuje się na:

- postępującą globalizację gospodarki światowej i rynku,
- nasilającą się konkurencję produktową i technologiczną,
- nasilenie się walki o lojalnego klienta¹⁷.

Niezmiernie ważnym problemem jest sposób dotarcia do zasobów wiedzy, która jest aktualna, dająca szanse na nowe spojrzenie na problemy i umożliwiającą ich rozwiązanie.

Wiedza staje się podstawowym narzędziem konkurencji, a organizowanie oraz rozpowszechnianie wiedzy w ramach organizacji jest kluczowym elementem zarządzania wiedzą. Niezmiernie ważnym problemem jest sposób dotarcia do zasobów wiedzy, która jest aktualna, dająca szanse na nowe spojrzenie na problemy i umożliwiającą ich rozwiązanie.

Według P. Druckera w przedsiębiorstwie mamy do czynienia z trzema rodzajami zastosowania wiedzy, tj.:

- ciągłym doskonaleniem procesu, produktu i usługi,
- eksploatacją, czyli ciągłym wykorzystywaniem wiedzy,
- innowacjami, czyli stosowaniem wiedzy do tworzenia nowej wiedzy.

W organizacji mamy do czynienia z wiedzą jawną oraz ukrytą, która jest źródłem sukcesu i konkurencyjności organizacji. Chodzi tu o możliwość dotarcia do wiedzy oraz jej magazynowania na miejscu. Wiedza dostępna magazynowana jest w dokumentach i komputerach, a wiedza ukryta znajduje się w umyśle ludzkim.

Wiedza w organizacji tworzona jest na trzech poziomach, z których każdy posiada specyficzne właściwości, krytyczne dla rozwoju wiedzy, są to organizacja, grupa i jednostki. Na poziomie organizacji struktura pełni rolę krytycznego czynnika, a czynnikiem odnoszącym się do tworzenia wiedzy jest konkurencyjna alokacja czynników. Na poziomie grupy jest to interakcja i bezpośredni dialog, natomiast w odniesieniu do jednostek jest to autonomia oraz działanie i myślenie¹⁸.

3. Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie jako narzędzie poprawy konkurencyjności

Zarządzanie wiedzą pojawia się w I połowie lat 90. XX wieku. Powstało jako efekt dyskusji związanych z potencjalnymi korzyściami, jakie mogą pojawić się w wyniku

¹⁷ Skrzypek E.: Satysfakcja klienta i jej wpływ na jakość, [w:] Gradowski P., Preis J., Waszczur P.: Inżynieria jakości. Politechnika Gdańska, Gdańsk 2007, s. 36-41.

¹⁸ Nonaka I.: Managing the firm as a information creation process. Advance in Information Processing in Organizations 1990, vol. 4, JAJ Press, Greenwich, CT, p. 239-275.

dzielenia się wiedzą. I. Nonaka twierdził, że „Jedynym pewnym źródłem przewagi konkurencyjnej jest wiedza. Kiedy zmieniają się rynki, eksplodują nowe technologie, mnożą się konkurenci, a produkty starzeją się prawie w ciągu nocy. Przedsiębiorstwami mającymi sukcesy są te, które konsekwentnie tworzą nową wiedzę, rozpowszechniają ją w całej organizacji i szybko przekształcają w nowe produkty i technologie. Takie działanie określa się jako „przedsiębiorstwo kreowane przez wiedzę”, którego jedynym biznesem są innowacje”¹⁹.

Zarządzanie wiedzą funkcjonuje w literaturze już ponad dwadzieścia lat. Ocenia się, że intensywny rozwój tej koncepcji nastąpił na początku lat dziewięćdziesiątych po opublikowaniu przez I. Nonakę i H. Takeuchiego artykułu w „Harvard Business Review” na temat zarządzania wiedzą²⁰ oraz książki K. Wiiga²¹.

Zarządzanie wiedzą to proces, w ramach którego podejmowane są określone działania, takie jak: pozyskiwanie wiedzy, szacowanie aktywów wiedzy w organizacji, utrzymywanie i rozwijanie aktywów wiedzy w formie nowych produktów, usług i technologii. Nadrzędnym celem zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie jest umiejętne wykorzystywanie zasobów wiedzy i ich udostępnianie do ponownego wykorzystania.

Firmy uruchamiając wszelkie pokłady wiedzy i umiejętności muszą planować zmiany w obecnej i przyszłej działalności firmy, przy aktywnym kreowaniu przyszłości poprzez kreowanie nowych produktów, technologii, klientów oraz rynków. Wiedza to podstawa dla określania wizji, misji, strategii oraz planów. Zarządzanie nią winno prowadzić do poprawy wartości firmy oraz efektywności działania oraz sprzyjać innowacyjności organizacji, powinno także wskazać, jak się uczyć, dlatego ważne jest w tym miejscu stwierdzenie P.J. Buckleya i M.J. Cartera, że wiedza to jakość, która jest w posiadaniu ludzi. Jest to katalizator dla działania, ponieważ czyni ludzi świadomymi szansy i tego, jak wiedzę wykorzystać²².

Wiedza jest zasobem, należy więc nią zarządzać. Konieczne jest wykorzystanie map wiedzy w celu lokalizacji wiedzy. Mapy wiedzy to geograficzne odwzorowanie zależności między aktywami intelektualnymi, źródłami wiedzy i jej strukturami oraz zastosowaniami. Koncepcja zarządzania wiedzą mimo szerokiego zainteresowania wśród badaczy nie jest do końca opisana w sposób, który umożliwiłby jej aplikację. W literaturze przedmiotu omawiana problematyka jest charakteryzowana najczęściej w obszarze ideowym, ze wskazaniem przy tym na możliwe do zastosowania narzędzia, lecz bez wyraźnych wskazówek odnoszących się do metodyki zastosowania, funkcjonowania i rozwoju systemów

¹⁹ Nonaka T.: The Knowledge Creating Company. Harvard Business Review, Nov-Dec. 1991.

²⁰ Nonaka I., Takeuchi H.: Kreowanie wiedzy w organizacji. Poltex, Warszawa 2000.

²¹ Wiig K.M.: Knowledge Management: an Introduction and Perspective. The Journal of Knowledge Management, September 1997, no 1.

zarządzania wiedzą, rodzaju istniejących uwarunkowań, w tym celów oraz metod pomiaru efektywności tych systemów oraz ich wpływu na poprawę wartości i konkurencyjności firmy. Zawarte w niej treści nie są wystarczające zarówno z naukowego punktu widzenia, jak i potrzeb praktyki gospodarczej. D. Garvin wskazuje na konieczność opracowania skutecznych narzędzi pomiaru, które umożliwią ocenę poziomu zarządzania wiedzą w organizacji²³.

Przebieg budowy strategii zarządzania wiedzą w organizacji pokazuje M. Morawski²⁴, który wskazuje na to, iż konieczna jest analiza wewnętrznego potencjału organizacji z punktu widzenia posiadanych zasobów wiedzy, analiza otoczenia ze względu na szanse i zagrożenia związane z pozyskiwaniem i wykorzystywaniem wiedzy czy zdefiniowanie celów zarządzania wiedzą opartych na podstawowych elementach zarządzania strategicznego.

Zarządzanie wiedzą w organizacji powinno uwzględniać między innymi: aspekt celowościowy, organizacyjny, techniczny, prawny, ekonomiczny i społeczny. Powinno uwzględniać w strategii podnoszenie wiedzy z zakresu znaczenia wiedzy, tworzenia wizji wiedzy, stosowania w sposób w pełni przemyślany strategii zarządzania wiedzą oraz wypełnianie luk wiedzy.

Zarządzanie wiedzą to z pewnością proces biznesowy²⁵. Stanowi ono zbiór procesów, które umożliwiają tworzenie, upowszechnianie oraz możliwe jak najpełniejsze wykorzystanie wiedzy do realizacji celów organizacji. By to było możliwe, wiedza musi być odpowiednia do potrzeb osób podejmujących decyzje, dostarczona w odpowiednim czasie, formie, postaci, powinna umożliwić tworzenie baz wiedzy, wzbogacanie ich, wykorzystywanie oraz odnawianie, zgodnie z potrzebami firmy. Powinna być podstawą do powiększania wartości organizacji, a poprzez to poprawy jej konkurencyjności.

Proces zarządzania wiedzą powinien obejmować pozyskiwanie, rozpowszechnianie i użytkowanie wiedzy. Odpowiednie wdrożenie, wykorzystanie i wpisanie w kulturę organizacji zarządzania wiedzą wpływa na sposób pracy ludzi w organizacji, a poprzez to stwarza podwaliny pod innowacje w przedsiębiorstwach i sprzyja kreatywnemu i innowacyjnemu myśleniu²⁶.

Wśród warunków, jakie powinny być spełnione, by przedsiębiorstwo mogło wprowadzić zarządzanie wiedzą, należy wskazać na:

²² Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A.: Zarządzanie przedsiębiorstwem ..., s. 72.

²³ Garlin D.A.: Budowanie organizacji uczącej się, [w:] Drucker P. i inni: Zarządzanie wiedzą. Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 61.

²⁴ Morawski M.: Ilościowe zarządzanie wiedzą – podejście zachodnie, [w:] Perechuda K. (red.): Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie. PWN, Warszawa 2005, s. 69-74.

²⁵ Skrzypek E., Hofman M.: Knowledge and Intellectual Capital Management in Project Oriented Enterprises. IPMA, Kraków 2007, s. 468-472.

²⁶ Kobyłko G., Morawski M.: Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę. Difin, Warszawa 2006.

- określenie dziedzin wiedzy potrzebnych dla funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- zdefiniowanie wewnętrznych i zewnętrznych źródeł wiedzy,
- opracowanie schematu procedur gromadzenia i dostępu do wiedzy,
- wybór systemu informatycznego,
- dbanie o formalne potwierdzenie wymogu dzielenia się wiedzą np. przez okresową ocenę,
- wspomaganie tworzenia się kultury organizacyjnej, która traktować będzie dzielenie się wiedzą i doświadczeniem jako jedną z jej głównych wartości.

System zarządzania wiedzą obejmuje²⁷:

- wymiar strategiczny, w tym strategię organizacji, strategię zarządzania wiedzą, kapitał ludzki, kulturę organizacyjną, technologie oraz system pomiarowy,
- wymiar operacyjny, w tym aspekt podmiotowy, np. menadżer zarządzania wiedzą, aspekt procesowy (tworzenie, kodyfikacja, transfer wiedzy), aspekt strukturalny (organizacja ucząca się, inteligentna, wirtualna itp.).

Można zatem mówić o strategicznym i operacyjnym zarządzaniu wiedzą. Nie oznacza to, że zanika taktyczny poziom zarządzania, czyli nie ma likwidacji średniego szczebla zarządzania. Poziomy zarządzania strategicznego i operacyjnego wzajemnie się przenikają.

Na uwagę zasługują cztery zasadnicze obszary zarządzania wiedzą według Pierścionka²⁸:

- rozwój zasobów wiedzy, zdolności ich wykorzystania i posunięć konkurencyjnych dotyczących wiedzy,
- określanie nowych kierunków i zakresu wykorzystania zasobów wiedzy w organizacji
- rozwój systemów organizacyjnych, umożliwiających sprawną realizację funkcji, zadań i procesów związanych z wiedzą, a więc właściwe ukształtowanie elementów składowych płaszczyzn zarządzania wiedzą, klimatu organizacyjnego, generowania i wykorzystania wiedzy,
- kształtowanie zasobów wiedzy otoczenia przedsiębiorstwa, w tym partnerów, klientów, konkurentów.

Zarządzanie wiedzą staje się w przedsiębiorstwie ważnym podsystemem zarządzania i ważnym elementem strategii. Z praktyki przedsiębiorstw wynika, że zarządzanie wiedzą to:

- podstawowe narzędzie zarządzania przyszłością,
- szansa na zapewnienie efektywnego wykorzystania wiedzy i poprawę innowacyjności przedsiębiorstwa,
- istotna szansa na radykalną reorientację w sposobie myślenia,

²⁷ Skrzypek A.: Czynniki sukcesu firmy przyszłości w warunkach globalizacji, [w:] Zarządzanie przyszłością przedsiębiorstwa FUTURE. Wydawnictwo UMCS, Lublin 2002, s. 114.

²⁸ Pierścionek Z.: Strategie konkurencji i rozwój przedsiębiorstwa. PWN, Warszawa 2003, s. 11-12.

- narzędzie skutecznego i efektywnego doskonalenia jakości,
- zbiór doświadczenia i intuicji, które tworzą płaszczyznę do kreowania i wchłaniania nowych doświadczeń i informacji,
- szansa na ujawnienie obszarów niewiedzy, to zasadniczy problem, ponieważ bardzo często obawa przed posądzeniem o niewiedzę jest powodem nieprzyznania się do błędu, co często hamuje rozwój.

Zarządzanie wiedzą według Y. Maltroha składa się z procesów organizacyjnych, dążących do zapewnienia synergii w związku danych i możliwości technologii przetwarzania informacji z możliwościami innowacyjnymi pracowników. Zarządzanie wiedzą można postrzegać jako synergię między możliwościami technologicznymi i behawioralnymi, które są niezbędne dla przetrwania organizacji w niepewnym otoczeniu. Zarządzanie wiedzą polega na tym, że wszystkie procesy w przedsiębiorstwie postrzegane są jako procesy związane z wiedzą, co oznacza, że zawierają w sobie elementy twórczości, upowszechniania, odnowy i praktycznego zastosowania wiedzy, by organizacja mogła przetrwać.

W procesie zarządzania wiedzą przyjmuje się występowanie następujących procesów: identyfikacja, pozyskiwanie, tworzenie, organizowanie, transfer, wykorzystywanie, zachowanie i ewaluacja.

Zdaniem J. Kisielnickiego istnieją znaczące różnice w funkcjonowaniu wprowadzonych już systemów zarządzania wiedzą w organizacji, które oferują wiedzę oraz w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Istota tych różnic polega na tym, że w organizacjach opartych na wiedzy systemy zarządzania wiedzą związane są z przyjęciem w większej mierze strategii personalizacji, a w przedsiębiorstwach produkcyjnych strategii kodyfikacji²⁹. Należy podkreślić, że w przedsiębiorstwach, które oferują wiedzę, mamy do czynienia z większym udziałem w strukturze zatrudnienia pracowników wiedzy, których zaangażowanie przyczynia się do poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw. Dlatego system zarządzania wiedzą powinien być nastawiony na takie elementy zarządzania, jak kultura organizacyjna, styl zarządzania czy eliminowanie barier w komunikacji. W odniesieniu do przedsiębiorstw produkcyjnych natomiast przywiązuje się wagę do standaryzacji działań, z czym związana jest konieczność gromadzenia i analizy danych, natomiast mniejsza jest ranga partycypacyjnego zarządzania oraz nacisku na swobodę podejmowania decyzji przez pracowników.

Wyróżnia się I i II generację zarządzania wiedzą. Generacja I obejmuje stronę podażową zarządzania wiedzą i odnosi się do praktyk mających na celu wzmocnienie i udoskonalenie podaży wiedzy i dostarczenie jej pracownikom. Generacja II koncentruje się na stronie

²⁹ Kisielnicki J. (red.): Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach. Oficyna Wydawnicza WSHiP, Warszawa 2003, s. 83.

popytowej, co oznacza odejście od dostarczania istniejącej wiedzy pracownikom, a skierowanie ich wysiłków na usprawnienia zdolności do tworzenia wiedzy, która jest w danym momencie potrzebna.

J. Lebowitz i T. Beckman wskazują cechy organizacji, które powinna posiadać, by mogła skutecznie zarządzać wiedzą³⁰:

- wysoko efektywna,
- zorientowana na klienta,
- zorientowana na rozwój,
- zorientowana na dążenie do doskonałości,
- elastyczna i dostosowująca się do zmian,
- posiadająca doświadczenie i wiedzę,
- posiadająca wysoki poziom uczenia się i innowacji,
- posiadająca dostęp do systemów informatycznych,
- aktywna i nastawiona na przyszłość,
- doceniająca umiejętności ludzi,
- potrafiąca dzielić się wiedzą.

Z doświadczeń wielu przedsiębiorstw wynika, że bardzo ważnym problemem w zarządzaniu wiedzą jest prawidłowe połączenie procesów przetwarzania informacji z kreatywnością i innowacyjnością pracowników.

Zarządzanie wiedzą ma sens o tyle, o ile czynnik ludzki ma w nim odpowiednie, znaczące miejsce. Sama koncepcja zarządzania wiedzą nic nie da przedsiębiorstwu, o ile pozostanie tylko koncepcją, wszak dobra strategia i nawet świetne pomysły na poprawę sytuacji, jakości, efektywności to nie wszystko.

Wśród barier, które utrudniają praktyczne wykorzystanie wiedzy wskazuje się na fakt, że mówienie często traktowane jest na równi z działaniem, dzieje się tak wówczas, gdy nie działają mechanizmy sprawdzające, czy to, co zostało powiedziane, jest rzeczywiście wykonane. Ludzie często zapominają, że samo podjęcie decyzji niczego nie zmienia, jeśli w ślad za decyzjami nie idą działania. Ponadto, sprawozdania często traktowane są jako mające w sobie wartość, nawet jeśli nie wywierają żadnego wpływu na to, co ludzie faktycznie robią. Ponadto, bardzo często ocenia się ludzi tylko na podstawie tego, co mówią, a nie robią w rzeczywistości.

Zarządzanie wiedzą to organizowanie przepływu wiedzy między dwoma biegunami, tj. generowaniem wiedzy i jej zastosowaniem. Proces odbywa się cyklicznie, zastosowanie wiedzy pozwala na dalsze generowanie wiedzy. Wiedza to zastosowanie informacji

³⁰ Lebowitz J., Beckman T.: Knowledge Organizations: What Every Manager Should Know. St Lucie Press 1998.

w praktyce. Informacje te muszą dotrzeć do ludzi. W przedsiębiorstwie wiedza stanowi formalnie wyrażoną i zarządzaną sieć nakazów, wzorów, zasad zakorzenionych w strukturze i kulturze organizacyjnej.

Podsumowanie

Należy uznać, że niezmiernie ważnym problemem w warunkach społeczeństwa wiedzy jest zastosowanie wiedzy w praktycznej działalności podmiotów gospodarczych. Wiedza powinna dostarczyć informacji, w jaki sposób przełożyć jej zasoby w firmie na poprawę wyniku finansowego, wzrost efektywności, innowacyjności, wzrost jej wartości, a w konsekwencji na poprawę konkurencyjności, która umożliwia osiągnięcie sukcesu rynkowego. Zatem, ważnym obszarem badań staje się problem rozbieżności pomiędzy posiadaną wiedzą a możliwościami jej praktycznego wykorzystania w organizacji. Zarządzanie wiedzą powinno prowadzić do stałego doskonalenia zarządzania. P. Senge wskazuje, że kluczem do doskonalenia organizacji są cztery podstawowe działania³¹:

- doskonalenie umiejętności zawodowych,
- spostrzeżenie i opracowanie modeli myślowych działań pracowników i całej organizacji,
- stworzenie wspólnej wizji organizacji,
- praca w zespole i doskonalenie organizacyjne.

Zarządzanie wiedzą jawną i ukrytą stanowi wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach nowej gospodarki. Lary Prusak słusznie podkreśla, że jedyną przewagą konkurencyjną, jedyną rzeczą, która jest zrównoważona to to, co firma wie, jak to wykorzystuje i jak szybko potrafi nauczyć się czegoś nowego.

Bibliografia

1. Aranson E.: Człowiek – istota społeczna. PWN, Warszawa 2000.
2. Bird A.: Careers as Repositories of Knowledge: A New Perspective on Boundaryless Careers. *Journal of Organizational Behaviour* 1994, no 15.
3. Davenport T., Prusak L.: *Working Knowledge*. Harvard Business School Press, Boston 1998.

³¹ Senge P.M.: *Piąta dyscyplina – teoria i praktyka organizacji uczących się*. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 361-364.

4. Mc Dermott R.: Why Information Technology Inspired But Cannot Deliver Knowledge Management. *California Management Review* 1999, no 4.
5. Evans Ch.: *Managing for Knowledge. HR's Strategic Role*. Butterworth-Heinemann, 2003.
6. Garvin D.A.: *Budowanie organizacji uczącej się*, [w:] Drucker P. i inni: *Zarządzanie wiedzą*. Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
7. Grudzewski W.M, Hejduk I.: *Przedsiębiorstwo przyszłości*. Difin, Warszawa 2000.
8. Hansen G.: *Wprowadzenie do etyki biznesu*, [w:] *Etyka* 1993, nr 26.
9. *Knowledge management in the learning society*. OECD, Paris 2002.
10. www.oecd.org.
11. Kisielnicki J. (red.): *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*. Oficyna Wydawnicza WSHiP, Warszawa 2003.
12. Kobyłko G., Morawski M.: *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*. Difin, Warszawa 2006.
13. Lebowitz, J., Beckman T.: *Knowledge Organizations: What Every Manager Should Know*, St Lucie Press 1998.
14. Mikuła B.: *Elementy nowoczesnego zarządzania. W kierunku organizacji intelektualnej*. Antykwa, Kraków 2001.
15. Morawski M.: *Ilościowe zarządzanie wiedzą – podejście zachodnie*, [w:] Perechuda K. (red.): *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*. PWN, Warszawa 2005.
16. Nonaka I, Takeuchi H.: *Kreowanie wiedzy w organizacji*. Poltext, Warszawa 2000.
17. Nonaka I.: *Managing the firm as a information creation process*. *Advance in Information Processing in Organizations*, vol 4. JAJ Press, Greenwich, CT 1990.
18. Nonaka T.: *The Knowlegde Creating Comapany* *Harvard Business Review*, Nov-Dec. 1991.
19. Nonaka I., Takeuchi H.: *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltex Warszawa 2000.
20. Obłój K.: *Strategie zarządzania zasobami ludzkimi*. Materiały z konferencji nt. „Strategie zarządzania zasobami ludzkimi, Warszawa 2000.
21. Pierścionek Z.: *Strategie konkurencji i rozwój przedsiębiorstwa*. PWN, Warszawa.2003.
22. Senge P.M.: *Piąta dyscyplina – teoria i praktyka organizacji uczących się*. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
23. Stonehouse G., Pemberton J.G., Barber C.E.: *The Role of Knowledge Facilitators and Inhibitors*. *Strategic Planning Society*. *Long Range Planning* 2001, no 2 (34),.
24. Skrzypek A.: *Czynniki sukcesu firmy przyszłości w warunkach globalizacji*, [w:] *Zarządzanie przyszłością przedsiębiorstwa* *FUTURE*. Wydawnictwo UMCS, Lublin 2002.

25. Skrzypek A.: Konkurencyjność gospodarki jako efekt doskonalenia zarządzania, [w:] Sposoby osiągnięcia doskonałości organizacji w warunkach zmienności otoczenia – wyzwania teorii i praktyki. Excellence 2006, UMCS, Lublin 2006.
26. Skrzypek E.: Rola wiedzy we współczesnym zarządzaniu, [w:] Sitko-Lutek A. (red.): Polskie firmy wobec globalizacji – luka kompetencyjna. PWN, Warszawa 2007.
27. Skrzypek E.: Wpływ zarządzania wiedzą na innowacyjność przedsiębiorstwa, [w:] Brdulak H. (red.), Gołębiowski T.: Wspólna Europa – innowacyjność działania przedsiębiorstw. Difin, Warszawa 2003.
28. Skrzypek E.: Uwarunkowania zarządzania kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa, [w:] Kłós Z. (red.): Rozwój przedsiębiorstw w aspekcie pro jakościowego doskonalenia i innowacyjności. Politechnika Poznańska, Poznań 2006.
29. Skrzypek E.: Satysfakcja klienta i jej wpływ na jakość, [w:] Gradowski P., Preis J., Waszczur P.: Inżynieria jakości. Politechnika Gdańska, Gdańsk 2007.
30. Skrzypek E., Hofman M.: Knowledge and Intellectual Capital Management in Project Oriented Enterprises. IPMA, Kraków 2007.
31. Wiig K.M.: Knowledge management: an introduction and perspective. The Journal of Knowledge Management September 1997, no 1.
32. Znaniecki F.: Ludzie terazniejsi a cywilizacja przyszłości. PWN, Warszawa 2001.