

Kazimierz Krupa

Złożona i wieloaspektowa natura wiedzy oraz rola najlepszych praktyk : wybrane poglądy

Idō - Ruch dla Kultury : rocznik naukowy : [filozofia, nauka, tradycje wschodu, kultura, zdrowie, edukacja] 2, 282-289

2001

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Dr inż. Kazimierz Krupa analizuje od wielu lat znaczenie współczesnych systemów zarządzania. Opracował kilka oryginalnych metod i metodik badawczych w tym zakresie. Jest autorem kilkunastu książek i ponad 60 artykułów naukowych.

Tę interdyscyplinarną pracę recenzowało dwóch profesorów. Prof. dr hab. Kazimierz Obodyński, specjalista w zakresie organizacji i zarządzania w szkolnictwie wyższym i w kulturze fizycznej, ocenił artykuł jako bardzo dobry. Także prof. zw. dr hab. Jerzy Chłopecki (socjolog) ocenił artykuł dr inż. K. Krupy jako bardzo dobry. W recenzji napisał, że: „Autor w sposób nowatorski przedstawia wybrane aspekty wiedzy i jej roli w doskonaleniu działania. Interesująco charakteryzuje problematykę najlepszych praktyk”.

KAZIMIERZ KRUPA
Instytut Socjologii UR

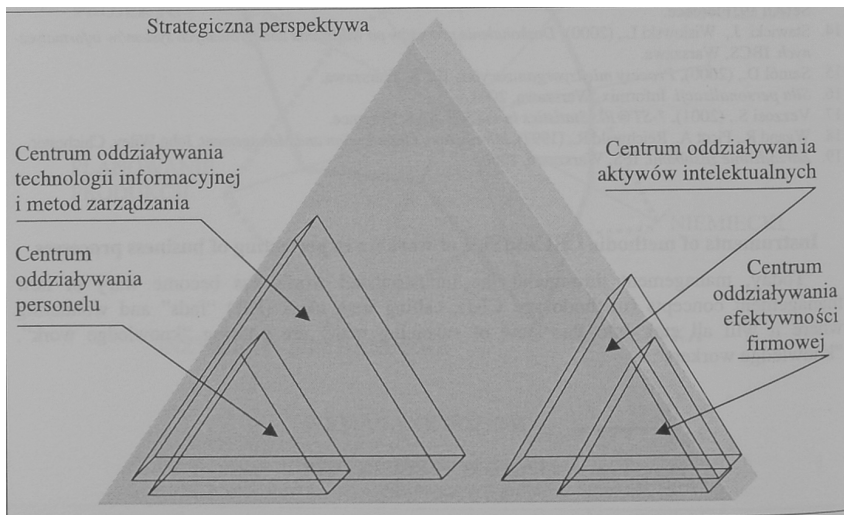
Złożona i wieloaspektowa natura wiedzy oraz rola najlepszych praktyk (wybrane poglądy)

Wstęp

Praktyka gospodarcza dostarcza wielu przykładów trudności w skutecznym zarządzaniu wiedzą. Wydaje się, że powodem jest różna „natura” głównych zasobów wiedzy, które posiadają podmioty gospodarcze.

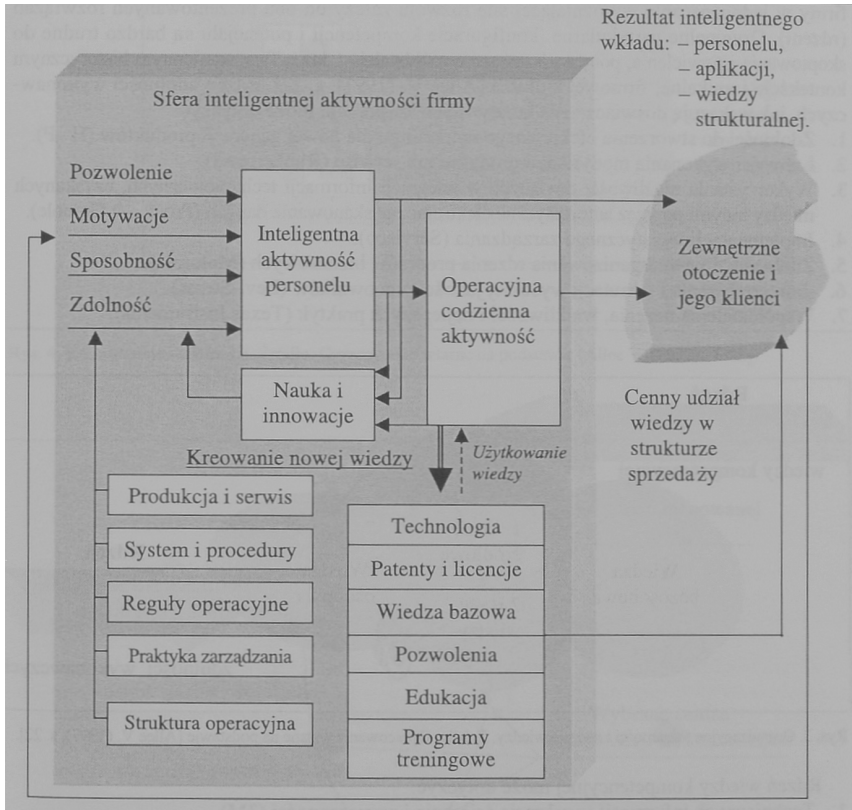
1. Rola innowacji i kompetencji w kreowaniu wiedzy

Wiedza i komponenty IC (Intellectual Capital) tworzą wspólnie bardzo ważne wirtualne determinanty rozwoju. Są formą podstawowego bogactwa i dostarczają cenny wkład w kreowanie dynamiki sprzedaży i wymiany. Z biznesowej perspektywy skuteczne i systematyczne zarządzanie wiedzą może dostarczać właściwe rezultaty w przydatności konkurencyjnej. Charles Desperes zbudował całościowy model strategicznych obszarów, w których ogniskuje się zarządzanie wiedzą [Desperes Ch., D. Chanvel (Ed.) 2000, s. 10].



Rys. 1. Obszary kompletnej strategii zarządzania wiedzą. Źródło: Opracowanie własne na podstawie Desperes Ch., Chanvel D.(Ed.) (2000), s. 10.

Z trzech perspektyw: strategicznej, taktycznej i operacyjnej analizuje w nim zakres udziału: personelu, technologii informacyjnej i zarządzania, aktywów intelektualnych oraz firmowej efektywności w kompleksowym wykorzystaniu wiedzy (rys. 1).



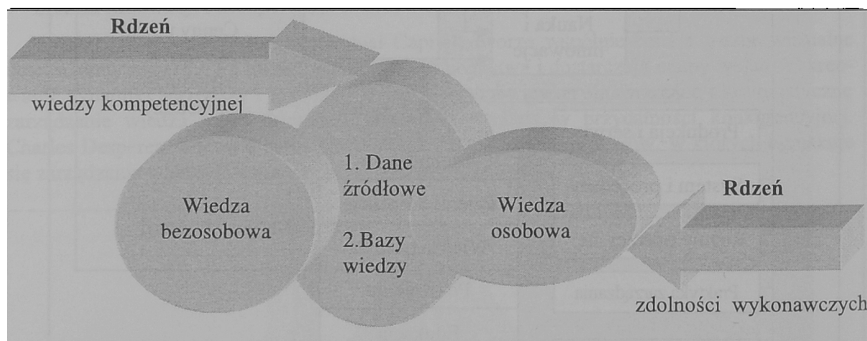
Rys. 2. Cenny wkład wiedzy, uczenia, innowacji w kreatywność efektywnej organizacji. Źródło: Opracowanie własne na podstawie Desperes Ch., D. Chanvel (Ed.) (2000), s. 15.

Bardzo ważną rolę sfery inteligentnej w aktywności organizacji przedstawiono na rys. 2. Determinuje ona kreowanie „nowej” wiedzy, która jest również inspirowana poprzez rozwój nauki i aktywność personelu zatrudnionego w podmiotach gospodarczych. Na uwagę zasługują różnorodne, wieloaspektowe interakcje zarówno tej wiedzy jak również poszczególnych elementów otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego. Dotyczy to szczególnie:

- struktury organizacyjnej,
- praktyk zarządzania,
- reguł decyzyjnych,
- wyznaczników systemu i procedur oraz
- motywacji,
- sposobności,
- zdolności.

Każdy podmiot zorganizowany ma unikalną organizacyjną identyfikację kompozycji składającej się z wielu elementów i może stworzyć system kognitywny. Proces twórczego wyróżniania każdej z organizacji przechodzi przez drogę kombinacji dwóch rodzajów rdzeni (wiedzy kompetencyjnej i zdolności wykonawczych) prezentowanych na rysunku 3. Sukces firmy w jednoznacznie wyróżniającej sile rozwoju zależy od obu prezentowanych rozwiązań (rdzeni). Oryginalne partykularne konfiguracje kompetencji i potencjału są bardzo trudne do skopiowania i powielenia, ponieważ zawsze współdziałają („krążą”) w odmiennym historycznym kontekście i unikalnej firmowej kulturze [Allee V. (1997), s. 22]. Rdzeń zdolności wykonawczych, jak wskazują doświadczenia kreatywnych korporacji, może dotyczyć:

1. Zdolności do stworzenia efektywnego marketingu dla nowej generacji produktów (H- P).
2. Łatwości wykonania modyfikacji produktu lub serwisu (Rubbermaid).
3. Wykorzystania możliwości tkwiących w integracji informacji technologicznych, uzyskanych między innymi poprzez automatyczne elektroniczne skanowanie danych (Procter & Gamble).
4. Implementacji logistycznego zarządzania (Servisco).
5. Zdolności do przeorganizowania rdzenia procesów biznesowych (Motorola).
6. Zainteresowania i rekrutacji wysokiej jakości pracowników (Levi-Struss).
7. Współdzielenia uczenia, wnikliwości i najlepszych praktyk (Texas Instruments).

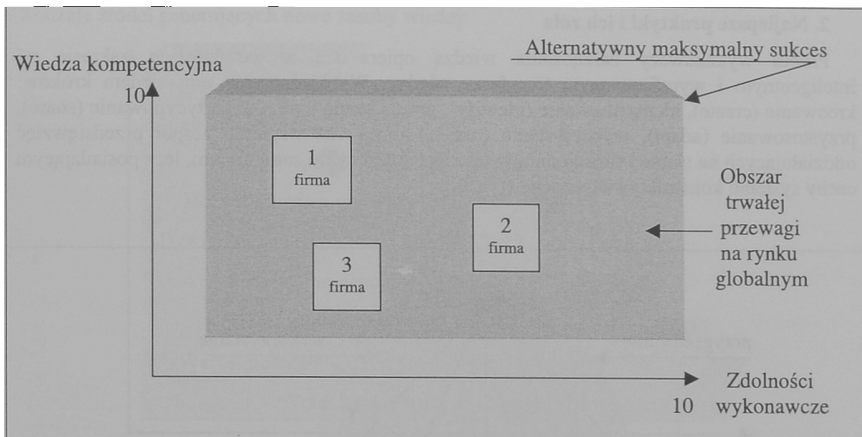


Rys. 3. Organizacyjne tożsamości i rodzaje wiedzy. Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Allee V. (1997), s. 22].

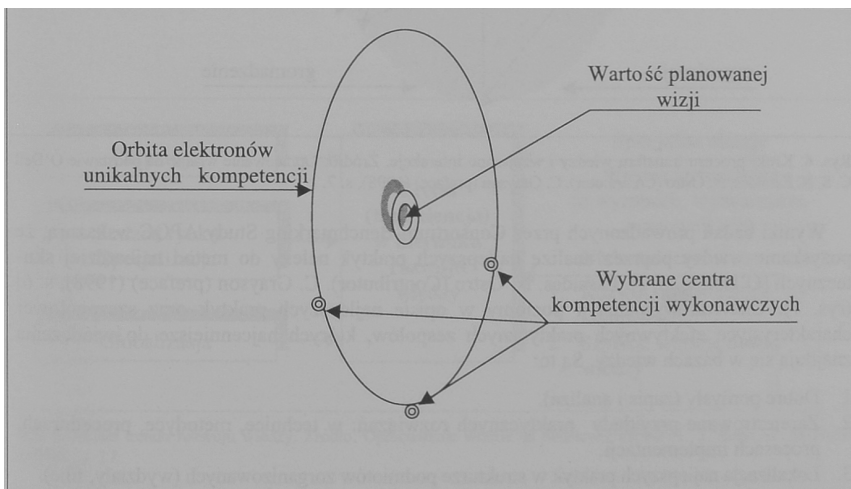
Rdzeń wiedzy kompetencyjnej może dotyczyć:

1. Technicznych informacji w zakresie ścierania i przyczepności (3M).
2. Technologii wyobrażania obrazów (Eastman Kodak).
3. Ekstrakcji produktów naftowych z surowej ropy (Chevron).
4. Łączenia genów (Genentech).
5. Wykorzystania energii cieplnej w trakcie rolowania stali (Chapperell Steel).
6. Rozwoju kodu programowego (Microsoft).
7. Kreatywnych praktyk liczenia wyników (Arthur Andersen).

Badania Allee V. pokazują silną zależność wiedzy kompetencyjnej i zdolności wykonawczych (rys. 4). W efekcie wzrostu tych zdolności podmiot zorganizowany może oczekiwać trwałej przewagi na rynku globalnym. Kolejną z bardzo ważnych cech podmiotów jest zdolność do przyciągania wiedzy. Umiejętność ta i siła oddziaływania zależą od orbity atrakcyjności określonego rodzaju wiedzy oraz rdzenia zdolności wykonawczych każdej z firm. Rysunek 5 przedstawia „jądro” firmy, które reprezentuje zamiar, wartość i wizja presji innowacyjnej. Orbity elektronów odwzorowują rdzeń kompetencji, a także specjalne zdolności (centra) wykonawcze. Prezentują one jednocześnie w formie graficznej zamierzenia i wartość rynkową firmy.



Rys. 4. Kompetencje i zdolności. Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Allee V. (1997), s. 22]

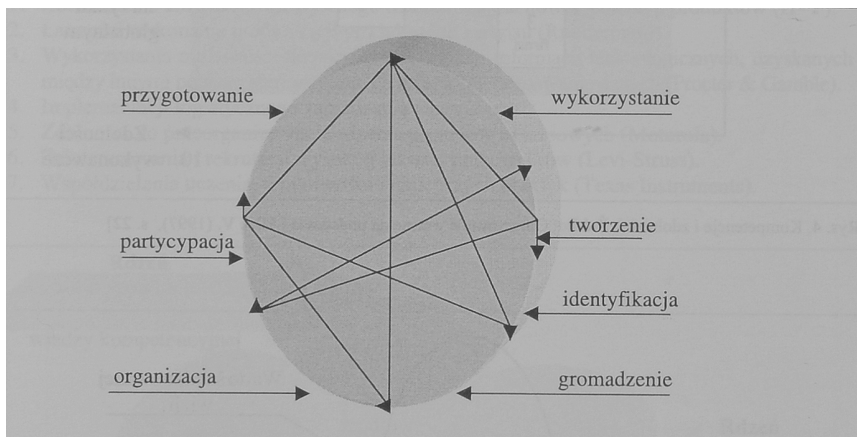


Rys. 5. Zdolność przystosowawcza podmiotów gospodarczych. Źródło: Opracowanie własne na podstawie Allee V. (1997), s. 23.

Strategia tworzenia praktycznego pola dla wiedzy w podmiotach organizacyjnych może opierać się również na triadzie akceleratorów: lider wiedzy, sformalizowana metodyka, najlepsze praktyki w KM (Knowledge Management). W całym złożonym procesie KM szczególnie istotne są: odpowiednio wysoki poziom kultury organizacji, mapowanie źródeł i zgromadzonej wiedzy, wykorzystanie adekwatnie nowoczesnych i „inteligentnych” technologii do pozyskiwania, przetwarzania, magazynowania i udostępniania wiedzy oraz profesjonalny jej pomiar i kwantyfikacja.

2. Najlepsze praktyki i ich rola

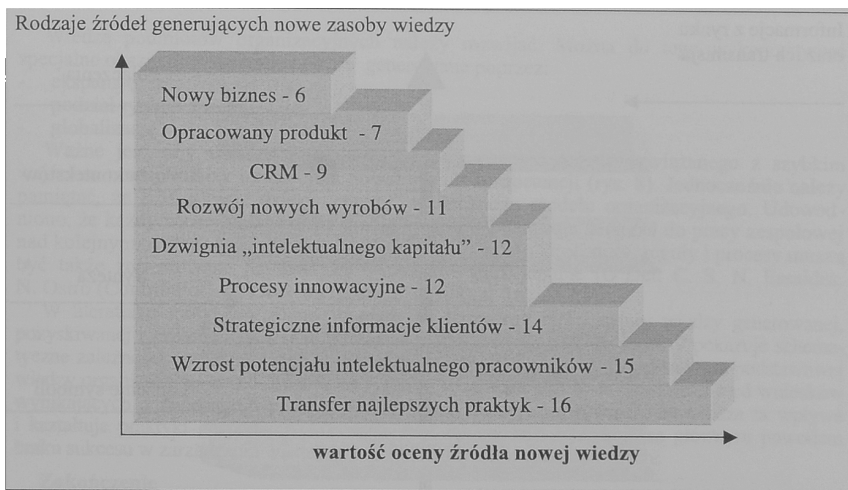
Proces wykonawczy zarządzania wiedzą opiera się w zasadniczym zakresie na inteligentnym i wyrafinowanym transferze wiedzy. Wyróżniamy w nim siedem kroków: kreowanie (create), identyfikowanie (identify), gromadzenie (collect), partycypowanie (share), przystosowanie (adapt), wykorzystanie (use). Tworzą one wspólnie zespół przedsięwzięć oddziałujących na siebie i funkcjonują w interakcyjnym cyklu zamkniętym, lecz posiadającym cechy systemu konstruktywistycznego (rys. 6).



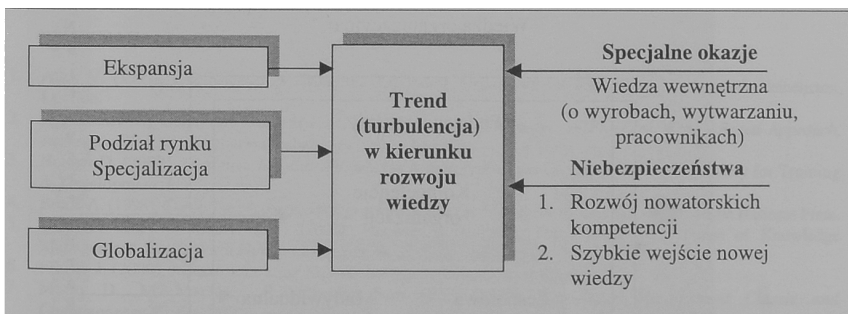
Rys. 6. Kroki procesu transferu wiedzy i wzajemne interakcje. Źródło: Opracowanie własne na podstawie O'Dell C. S, N. Essaiides, N. Ostro (Contributor). C. Grayson (preface) (1998), s. 7.

Wyniki badań prowadzonych przez Consortium Benchmarking Study APQC wskazują, że pozyskanie wiedzy poprzez analizę najlepszych praktyk należy do metod najbardziej skutecznych [O'Dell C. S, N. Essaiides, N. Ostro (Contributor). C. Grayson (preface) (1998), s. 6] (rys. 7). Chevron wyróżnia 4 poziomy w opisie najlepszych praktyk oraz szczegółowej charakterystyce efektywnych praktycznych zespołów, których najcenniejsze doświadczenia znajdują się w bazach wiedzy. Są to:

1. Dobre pomysły (zapis i analiza).
2. Zarejestrowane przykłady praktycznych rozwiązań: w technice, metodyce, procedurach, procesach implementacji.
3. Lokalizacja najlepszych praktyk w strukturze podmiotów zorganizowanych (wydziały, filie).
4. Przemysłowe wykorzystanie najlepszych praktyk w procesie zewnętrznego benchmarkingu [*Ibidem*, s. 14].



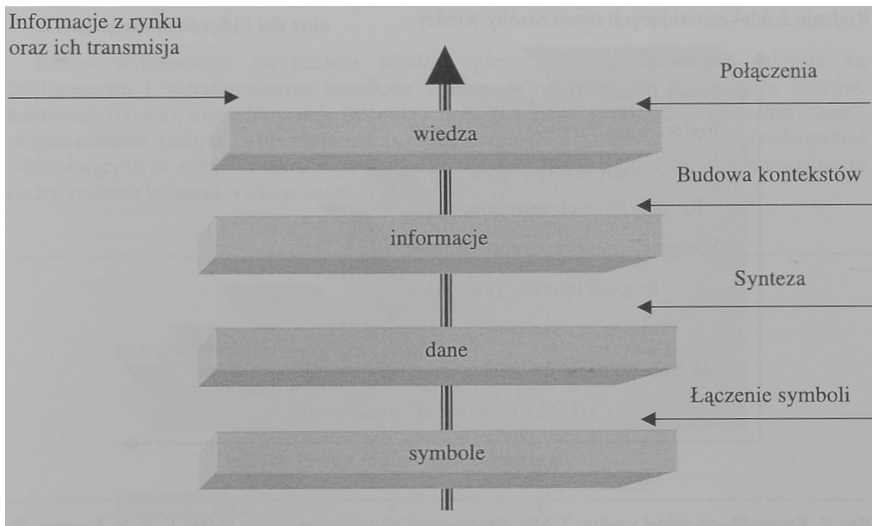
Rys. 7. Kwantyfikacja źródeł wiedzy. Źródło: Opracowanie własne na podstawie O'Dell C. S, N. Essaiades, N. Ostro (Contributor). C. Grayson (preface) (1998), s. 13.



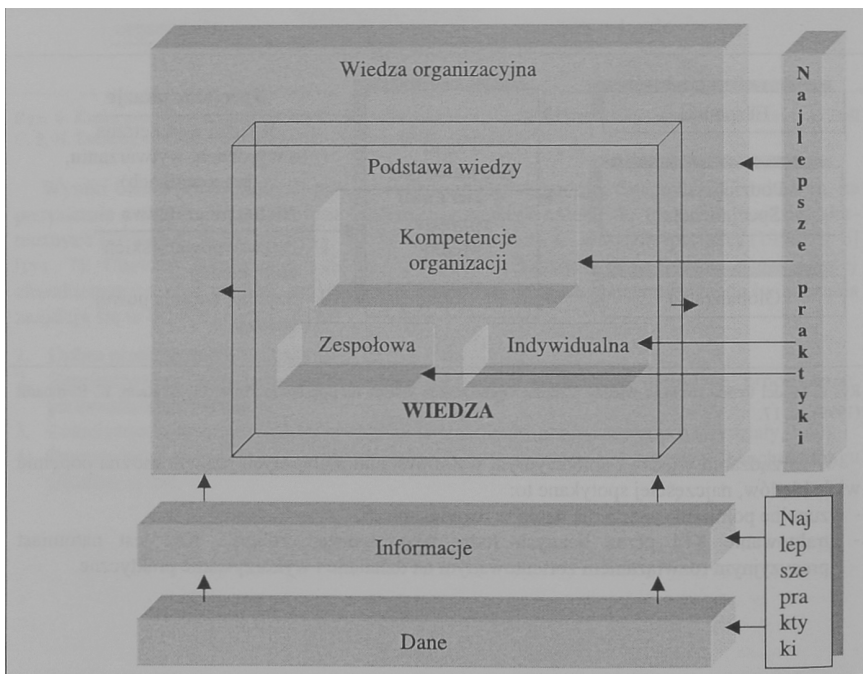
Rys 8. Model trendu rozwoju wiedzy. Źródło: Opracowanie własne na podstawie Probst G., S. Raub, K. Romhardt (1999), s. 17.

W zarządzaniu wiedzą i aplikacyjnym wykorzystaniu najlepszych praktyk można popełnić wiele błędów, najczęściej spotykane to:

- zupełne pomijanie znaczenia nauki w rozwiązaniach,
- traktowanie KM przez licznych ludzi jako swoistej „religii”. KM jest natomiast precyzyjnym rozwiązaniem zorientowanym na działanie i wykorzystanie praktyczne.



Rys 9. Model trendu rozwoju wiedzy. Źródło: Opracowanie własne na podstawie Probst G., S. Raub, K. Romhardt (1999), s. 89.



Rys 10. Struktura podstawowej wiedzy organizacyjnej. Źródło: Opracowanie własne na podstawie Probst G., Raub S., Romhardt K. (1999), s. 19.

Wiedzę podmiotów organizacyjnych należy rozwijać. Można do tego wykorzystywać specjalne okazje oraz wybrane bodźce generowane poprzez:

- ekspansję,
- podział rynku i specjalizację,
- globalizację.

Ważne jest, aby także monitorować zakres niebezpieczeństwa związanego z szybkim wejściem nowej wiedzy i rozwojem nowatorskich kompetencji (rys. 8). Jednocześnie należy pamiętać, że KM istnieje dzięki „energii” skutecznego modelu organizacyjnego. Udowodniono, że każdy ważny nowoczesny model biznesowy inspirował personel do pracy zespołowej nad kolejnymi najlepszymi projektami. Wszelkie schematy, procedury, reguły i procesy muszą być także zorientowane na struktury i działanie funkcjonalne [O'Dell C. S., N. Essaiades, N. Ostro (Contributor), C. Grayson (preface) (1998), s. 10].

W literaturze spotykamy różne poglądy na temat roli idei i natury wiedzy generowanej, pozyskiwanej i przechowywanej w podmiotach zorganizowanych. Rysunek 9 pokazuje schematyczne zależności pomiędzy symbolami, danymi, informacjami i wiedzą. Struktura podstawowej wiedzy organizacyjnej przedstawiona na rysunku 10 zależna jest w dużym zakresie od wniosków wynikających z najlepszych praktyk. Jednocześnie okazuje się również, że wiedza ta wpływa i kształtuje praktyki gospodarcze. Te wzajemne zależności i interakcje są głównym powodem braku sukcesu w zarządzaniu wiedzą w wielu podmiotach zorganizowanych.

Zakończenie

Zniecierpliwienie wynikające z trudności aplikacyjnego „przełożenia” posiadanych zasobów wiedzy na sukces rynkowy występuje w wielu podmiotach organizacyjnych. Analiza przyczyn wskazuje, że jednym z powodów jest złożona „natura” samej wiedzy. Jej zrozumienie, wykorzystanie w formułowanych strategiach i operacyjnym działaniu okazuje się zasadnicze. Pomocna tutaj może okazać się precyzyjna analiza najlepszych praktyk.

BIBLIOGRAFIA

1. Allee V. (1997), *The Knowledge Evolution. Expanding Organizational Intelligence*, Butterworth Heinemann, London.
2. Applehans W., Globe A., Langer G. (1998), *Managing Knowledge. A Practical Web – Based Approach*, Addison – Wesley Information technology Series, London.
3. Bonner D. (2000), *In Action. Leading Knowledge Management and Learning*, American Society for Training & Development, NY.
4. Brook A. (1998), *Corporate Memory. Strategies for Knowledge Management*, International Thomson Business Press.
5. Desperes Ch., D. Chanvel (Ed.) (2000): *Knowledge Horizons. The Present and Promise of Knowledge Management*. Butterworth Heinemann, London.
6. Frid R. J. (2000), *Infrastructure for Knowledge Management*, Mass Market.
7. Morey D., M. Maybury, B. Thuraisingham (Ed.) (2000), *Knowledge Management Classic and Contemporary Works*, MIT.
8. O'Dell C. S., N. Essaiades, N. Ostro (Contributor), C. Grayson (preface) (1998), *If Only We Knew What We Know. The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice*, Simon & Schuster Inc.
9. Probst G., S. Raub, K. Romhardt (1999), *Managing Knowledge. Building Blocks for Success*, John & Sons, Ltd., New York, Brisbane, Singapore, Toronto.
10. Tannenbaum S. I., G. M. Alliger (2000), *Knowledge Management. Clarifying the Key Issues*, IHRIM, NY.
11. Tiwana A (2000), *The Essential Guide to Knowledge Management. E-Business and CRM Applications*, Prentice Hall, NY.

Complicated and multispect nature of knowledge and best practices role

In this article see how knowledge contributes to market valuation and corporate prosperity.

Understand why knowledge can deliver a sustainable competitive advantage and increasing returns. Know the key drivers of knowledge management.