

# Żuchowski, Ireneusz / Zięba, Anna / Grzybowska-Brzezińska, Mariola

---

## Zarządzanie wiedzą : ujęcie teoretyczne

---

Zeszyty Naukowe Ostroleckiego Towarzystwa Naukowego 24, 267-281

---

2010

Artykuł został 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](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

## ZARZĄDZANIE WIEDZĄ – UJĘCIE TEORETYCZNE

## KNOWLEDGE MANAGEMENT – THEORETICAL ASPECTS

### Definicje pojęcia wiedzy

Wiedza jest zbiorem wiadomości o otaczającej nas rzeczywistości, który potrafimy użytkować. Człowiek zdobywa wiedzę przez całe życie. Wszelkie informacje zgromadzone i przetworzone w umyśle od lat dziecięcych dają możliwość wykonywania różnych czynności, od najprostszyc do bardzo skomplikowanych. Wiedza potrzebna jest w życiu codziennym i w pracy zawodowej. Poprzez zdobywanie wiedzy człowiek się doskonali, a wykonywane zadania przynoszą wymierne efekty. Wykorzystuje się ją w każdym aspekcie życia, w każdej sytuacji i w każdym miejscu. Współczesny świat wymusza posiadanie coraz większej wiedzy z różnych dziedzin.

Zorganizowane społeczności ludzkie od niepamiętnych lat tworzyły, gromadziły i wykorzystywały wiedzę w celu realizacji swoich poczynań. Przykładami tego są archiwa pochodzące sprzed 4000 lat odnalezione w Syrii czy Biblioteka Aleksandryjska. Około 2400 lat temu greccy filozofowie – Sokrates, Platon i Arystoteles – stworzyli podstawy wykorzystywania wiedzy, definiując i wyjaśniając jej istotę. Najwybitniejsi teoretycy sztuki prowadzenia wojny – Sun-Cy i Clausewitz – podkreślali militarne znaczenie wiedzy, a Marshall, Hayek i Schumpeter wprowadzili wiedzę do teorii ekonomii<sup>1</sup>.

---

\* dr inż., Katedra Zarządzania i Marketingu, Wydział Zarządzania, Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Społeczna w Ostrołęce

\*\* absolwentka, Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Społeczna w Ostrołęce

\*\*\* inż., Katedra Analizy Rynku i Marketingu, Wydział Nauk Ekonomicznych

<sup>1</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 69 [za:] M. Strojny, *Zarządzanie wiedzą. Wstęp do dyskusji*, „Personel” 2001.

Autorzy *Encyklopedii popularnej* PWN podają, iż wiedza są to wszelkie zobiektywizowane i utwalone formy kultury umysłowej i świadomości społecznej, powstałe w wyniku kumulowania doświadczeń i uczenia się<sup>2</sup>. Z pojęciem wiedzy można się spotkać na gruncie wielu dyscyplin: filozofii, psychologii, informatyki, nauk o organizacji i zarządzaniu. Różnorodność spotykanych definicji, pisanych z rozmaitych perspektyw badawczych, powoduje niejednorodność poszczególnych konceptów znaczeniowych. Wiedza jest terminem trudnym do zdefiniowania, zmierzania i wykorzystania w praktyce, szczególnie przy użyciu pojęć, terminologii, a przede wszystkim utwalonych struktur poznawczych, które wywodzą się z ery przemysłowej<sup>3</sup>. W ekonomii wiedzę można rozpatrywać jako jeden z aktywów przedsiębiorstwa oraz jako informację, która po przekształceniu staje się podstawą do podjęcia decyzji.

Wiedza jest współcześnie jednym z podstawowych zasobów firmy, poza kapitałem, pracą i ziemią, pozwalającym jej sprawnie funkcjonować. Według Petera Druckera tradycyjne zasoby, takie jak: praca, ziemia i kapitał, stają się raczej przeszkodami niż siłą napędową rozwoju przedsiębiorstwa, a kluczowym czynnikiem kreatywności we wszystkich dziedzinach życia okazuje się wiedza<sup>4</sup>. Zasób ten jest wyjątkowy, rośnie bowiem podczas posługiwania się nim. Żaden inny z zasobów firmy nie ma takich właściwości.

Wiedza jest ściśle powiązana z informacją, lecz nie jest z nią równoznaczna. Informacja to dane uporządkowane w celu wykorzystania ich do podejmowania decyzji<sup>5</sup>. Wiedza zaś związana jest z człowiekiem, to połączenie informacji z własną intuicją, posiadaną praktyką i znajomością. Wiąż pomiędzy wiedzą i informacją dostrzegło wielu autorów i zawarło ją w definicji wiedzy.

Joanna Sudoł podaje, iż wiedza jest to informacja przedłożona do produktywnego użytku, jest indywidualna i często trudna do ogarnięcia, ponadto może być nieuchwytna. [...] wiedza jest swoistym konglomeratem wyrażonego doświadczenia, wartości, informacji wypływających z kontekstu eksperckiej wnikliwości, które dostarczają podstawy do oceny przyswajania nowych doświadczeń i informacji. Wiedza powstaje i jest wykorzystywana w umyśle jej posiadacza. W organizacji wiedza często jest wbudowana nie tylko w dokumenty czy zbiory wiedzy, lecz również w procedury i procesy organizacyjne, w pragmatykę i normy działania<sup>6</sup>.

<sup>2</sup> E.K. Dłubakowska, J. Andziak, *Nowy model pojmowania wiedzy w organizacji*, w: W.M. Grudzewski, J. Merski (red.), *Zarządzanie wiedzą istotą współczesnych organizacji inteligentnych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Warszawie, Warszawa 2004, s. 111 [za:] *Encyklopedia popularna PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 188.

<sup>3</sup> J. Sudoł, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe”, Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Społeczna w Ostrołęce, Ostrołęka 2008, s. 225 [za:] G. Kobyłko, M. Morawski, *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006, s. 11.

<sup>4</sup> Ibidem, s. 225.

<sup>5</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, op. cit., s. 76.

<sup>6</sup> J. Sudoł, op. cit., s. 226.

Informacje dla organizacji są podstawą działania w gospodarce rynkowej. Współcześnie przedsiębiorstwo zbiera informacje i na nich buduje politykę firmy. Nawet największy zasób informacji nie daje jednak jeszcze posiadaczowi dostępu do wiedzy, natomiast wiedza pozwala umiejętnie wykorzystać zarówno posiadane, jak i pozyskiwane informacje. [...] A zatem można powiedzieć, że wiedza jest to narzędzie, które pozwala wyposażonemu w nią człowiekowi sprawnie posługiwać się posiadanymi przez niego zbiorami informacji<sup>7</sup>. Informacja jest użyteczna tylko wówczas, gdy jest wykorzystywana. To procesy wiedzy przekształcają informacje w wartościowy surowiec. Nie możemy mówić o efektywnym zarządzaniu informacją, kiedy nasze procesy powstawania wiedzy są nieadekwatne<sup>8</sup>.

Zdobyte dane można przetworzyć na wiedzę, zarówno tę zapisaną na papierze w postaci zasad i norm postępowania, jak i tę w umysłach ludzi. Jest ona niestała, bardzo często zmienia się, w jednej chwili będąc aktualna, a w następnej okazuje się już nieobowiązująca.

Wiedza, którą posiada organizacja, pozyskiwana jest z różnych źródeł. Najbardziej użyteczna wiedza, z punktu widzenia podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw, pochodzi zwykle z obserwacji zachowań nabywców, konkurentów, zachowań dostawców, uczestników kanałów dystrybucji oraz ze śledzenia kierunków rozwoju technologii itp.; w tym zakresie często korzysta się z usług wyspecjalizowanych podmiotów rejestrujących tego typu obserwacje i nadających im formę baz danych lub informacji<sup>9</sup>.

Źródłem informacji szczególnie przydatnych dla funkcjonowania jest bliższe i dalsze otoczenie, tworzące tzw. rynek wiedzy, na który składają się: inne firmy, wiedza ekspertów oraz produkty związane z wiedzą, np. oprogramowanie, systemy logistyczne itp.<sup>10</sup>

## Rodzaje wiedzy

Bardzo istotny jest podział wiedzy według określonych cech w przedsiębiorstwie. W organizacji możemy rozróżnić dwa podstawowe rodzaje wiedzy: wiedzę formalną – jawną (ang. *explicite knowledge*), wiedzę cichą – ukrytą (ang. *tacit knowledge*)<sup>11</sup>.

**Wiedza jawna** poddaje się formalizacji i przekazowi za pomocą powszechnie zrozumiałych form przekazu, takich jak dokumenty, dane, raporty, rysunki,

<sup>7</sup> W.M. Grudzewski, J. Merski (red.), *Zarządzanie wiedzą istotą współczesnych organizacji inteligentnych*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Warszawie, Warszawa 2004, s. 205.

<sup>8</sup> B. Gladstone, *Zarządzanie wiedzą. Knowledge Management*, Petit, Warszawa 2004, s. 75.

<sup>9</sup> J. Sudoł, op. cit., s. 226.

<sup>10</sup> K. Gilner, *Rola wiedzy w tworzeniu przewagi konkurencyjnej małego przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe”, Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Społeczna w Ostrołęce, Ostrołęka 2008, s. 79.

<sup>11</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, op. cit., s. 78.

tablice korekcyjne<sup>12</sup>. Nazywana również wiedzą formalną, jest bardzo konkretna i uporządkowana. Łatwo można ją przedstawić za pomocą ogólnie znanych słów czy znaków, występuje w formie pisemnej informacji, która jest przesłanką do podejmowania konkretnych decyzji. Wiedzę formalną, choć dokładnie spisana i zarchiwizowaną, trudno wykorzystać w pełni. Informacje zawarte są w różnych dokumentach oraz nie zawsze w takich samych układach, co powoduje komplikacje w zestawianiu ich w wiedzę potrzebną do przedsięwzięcia postanowień. W tej kategorii często utrudniona jest segregacja wiedzy aktualnej i nieaktualnej. Wiedzę jawną uzyskuje się przez gromadzenie różnorodnych danych, np. w wyniku przeprowadzanych badań konsumentów. Następnie przetwarza się ją, układając, analizując, dodając komentarz i zachowując informacje. Do rozpowszechniania jej wykorzystuje się możliwość powielania informacji, co umożliwia dotarcie do wszystkich zainteresowanych. W organizacjach wiedza formalna jest dużo częściej dostrzegana i ceniona wyżej od wiedzy cichej.

**Wiedza ukryta** stanowi zasób indywidualnych umiejętności, doświadczeń, przekonań, intuicji – niesformalizowanych informacji praktycznych i wielu innych składających się na wiedzę człowieka, specjalisty w firmie, którą posiada tylko nieliczne grono specjalistów, wiedzących np. jak klonować zwierzęta lub ludzi<sup>13</sup>. Jest to wiedza, którą posługujemy się na co dzień, choć niełatwo ją określić, wiedza cicha. Przekazywanie i przechowywanie wiedzy cichej to trudne zadanie, gromadzi się ona bowiem w umyśle człowieka i kształtuje poprzez zdobyte doświadczenia oraz prywatną opinię i intuicje. Dobre wyniki w dzieleniu się wiedzą ukrytą zauważyć można w małych organizacjach, opartych na relacjach uczeń–mistrz, który w czasie wspólnej pracy przekazuje ustnie to, co wie. Zwiększanie poziomu wiedzy ukrytej podnosi kwalifikacje i umiejętności pracownika. Gdy wiedza ta trafi do pracowników, szacuje się, w jakim stopniu wpłynęło to na ich pracę, oceniając, jak pracuje osoba, która wiedzę uzyskała. Często nazywana jest ona wiedzą praktyczną, ponieważ stanowi podstawę działań wykonywanych machinalnie i wzrasta w miarę praktyki.

Najwłaściwszym rozwiązaniem jest czerpanie korzyści z obu rodzajów wiedzy, wtedy nasze decyzje, oparte na solidnym fundamencie, przynoszą oczekiwany efekt.

Obszar wiedzy jest ogromny, można podzielić ją na części, biorąc pod uwagę różne aspekty. Sposobów jej podziału jest bardzo wiele, np. W.M. Grudzewski i I.K. Hejduk w swojej książce *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie* przedstawiają wiedzę w podziale na cztery grupy (tabela 1).

Podziału wiedzy można dokonać też według innego klucza. Na przykład Knight i jego współpracownicy z ICL opierają się na następującym podziale:

<sup>12</sup> Ibidem, s. 78.

<sup>13</sup> Ibidem, s. 78.

- wiedza o produktach i usługach – istota przedsiębiorstwa z punktu widzenia klienta;
- wiedza o procesach – jak wykonuje się poszczególne zadania;
- wiedza o klientach i dostawach – kontakty i relacje;
- wiedza o projektach – odnosi się do pamięci organizacji i jej zdolności do uczenia się;
- wiedza techniczna, specjalistyczna – ułatwia ludziom pracę<sup>14</sup>.

Tabela 1. Podział zasobu wiedzy

Wiedza			
<i>Know-what</i>	<i>Know-why</i>	<i>Know-how</i>	<i>Know-who</i>
To fakty tego rodzaju, jakimi strukturami operujemy w zarządzaniu. Wiedza ma tutaj znaczenie bliskoznacznej informacji i może być przesyłana za pomocą danych i bitów.	To wiedza, która wyjaśnia rzeczywistość. Odnosi się do zasad i praw rządzących światem, praw fizyki, termodynamiki itp. Wiedza tego typu jest istotna przede wszystkim w przemyśle materiałowym, elektronicznym, automatyce, gdyż w znacznym stopniu przyspiesza postęp.	Odnosi się do umiejętności ludzi i zespołów, to znaczy zdolności robienia czegoś.	Nowe produkty coraz częściej powstają dzięki wiedzy z wielu różnych obszarów, dziedzin i dyscyplin naukowych, co nadaje znaczenie dostępowi do różnych źródeł wiedzy. <i>Know-who</i> określa posiadaczy wiedzy i opisuje wiedzę, którą posiadają, dotyczy jednak także społecznych zdolności współpracy i komunikacji z ekspertami zewnętrznymi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 76–77.

## Konwersja wiedzy

Brian Gladstone w książce *Zarządzanie wiedzą* przedstawia klasyfikację Nonaka i Takeuchi odnoszącą się do przetwarzania się wiedzy. Według nich można wyróżnić cztery metody przekształcenia wiedzy z otwartej w ukrytą oraz odwrotnie, można także dokonywać zmian w obrębie tego samego rodzaju. Obrazuje to rysunek 1.

**Socjalizacja.** Dzielenie się ukrytą wiedzą między jednostkami (ukryta do ukrytej) jest procesem społecznym. [...] Wiedza ukryta nie ma określonej formy,

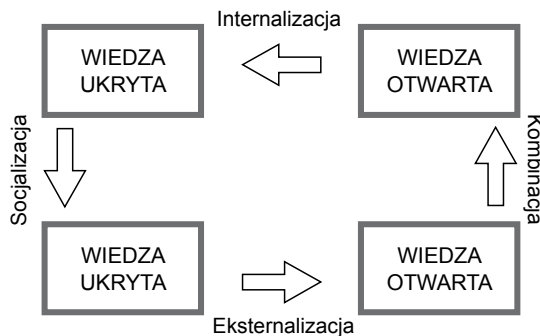
<sup>14</sup> Ch. Evans, *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 32–33.

ponieważ bezustannie zmienia się zarówno w ludzkich głowach, jak i wtedy, gdy krąży pomiędzy ludźmi<sup>15</sup>.

**Eksternalizacja.** W biznesie możemy dokonać eksternalizacji ukrytej wiedzy, pisząc sprawozdanie, filmując jakieś wydarzenie lub rozwijając program CAD-CAM. W momencie kiedy wiedza ukryta zostaje odkryta, staje się konkretną informacją. Czasami ujawnienie ukrytej wiedzy może być trudne lub wręcz niemożliwe. Możemy być tak przyzwyczajeni do posiadania pewnej ukrytej wiedzy, że zapominamy, iż ją posiadaliśmy, i w momencie ujawniania możemy pominąć te części, których nawet świadomie nie pamiętamy<sup>16</sup>.

**Kombinacja.** Elementy wiedzy otwartej mogą być łączone ze sobą w celu tworzenia nowej wiedzy otwartej. [...] Zdolność łączenia otwartej wiedzy przynosi przedsiębiorstwu ogromne korzyści w dziedzinie wydajności pracy. Dzieje się tak, ponieważ zarówno wiedza owa, jak i myślenie, od których zależą procesy łączenia danych, zostały już wdrożone i opanowane, niesie to jednak z sobą pewne ryzyko. Rozumowanie kryjące się za eksternalizowaną wiedzą często bywa zapomniane niebawem po uruchomieniu procesu. Zautomatyzowane procesy stają się czasami niewidzialne<sup>17</sup>.

Rysunek 1. Przekształcanie się wiedzy



Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Gladstone, *Zarządzanie wiedzą. Knowledge management*, Petit, Warszawa 2004, s. 98.

**Internalizacja.** Ma miejsce wtedy, gdy otwarta wiedza zostaje z powrotem przekształcona w wiedzę ukrytą. Informacja przedstawia sobą pewną wartość tylko wówczas, gdy istnieje wiedza, nadająca jej znaczenie. Kiedy zinternalizujemy otwartą wiedzę, oceniamy otwarcie prezentowaną przez innych wiedzę na tyle wysoko, by myśleć o niej i posługiwać się nią samemu<sup>18</sup>.

<sup>15</sup> B. Gladstone, op. cit., s. 97–98.

<sup>16</sup> Ibidem, s. 98.

<sup>17</sup> Ibidem, s. 99.

<sup>18</sup> Ibidem, s. 99.

## Cechy wiedzy

Wyjaśnienie terminu wiedzy jest zadaniem bardzo trudnym, występuje on bowiem w wielu dziedzinach, zupełnie ze sobą niezwiązanymi. Wiesław M. Grudzewski i Irena K. Hejduk przedstawili cechy wiedzy odróżniające ją od innych zasobów:

- Wiedza jest nieuchwytna, a jej pomiar jest dosyć trudny.
- Zasoby wiedzy mają charakter niestabilny, czyli w każdej chwili mogą się ulotnić.
- Wiedza jest w dużej mierze zakotwiczona w umysłach pracowników i od ich dobrej woli zależy jej ujawnienie lub udostępnienie.
- Wiedza nie jest zużywana, wręcz odwrotnie – zwiększa się w trakcie wykorzystywania.
- Wiedza może się jednak dezaktualizować.
- Wiedza umożliwia szeroki zasięg wpływów w organizacji. Istnieje nawet popularne stwierdzenie: „Jeśli masz wiedzę, to masz władzę”.
- Wiedza nie może być kupiona w każdej chwili i bardzo często charakteryzuje się wydłużonym czasem gromadzenia.
- Wiedza może być wykorzystywana w różnych procesach i przez różnych ludzi w tym samym czasie<sup>19</sup>.

Zasoby firmy to solidne podstawy, na których oparta jest cała działalność, są fundamentem budowy przedsiębiorstwa. W przeciwieństwie do większości zasobów wiedzy nie można dotknąć ani zobaczyć, stąd często zalicza się ją do aktywów niematerialnych albo, inaczej, niewidzialnych. Wiedza może być zawarta w różnego typu dokumentach, ale znaczna jej część jest ukryta w ludzkich umysłach. Jest trudno uchwytna również dlatego, że jej wartość w dużym stopniu zależy od sytuacji, co oznacza, iż wiemy, co chcemy wiedzieć, dopiero wtedy, kiedy potrzebujemy to wiedzieć<sup>20</sup>.

## Rola i znaczenie wiedzy w organizacji

Wiedza staje się obecnie jednym z podstawowych zasobów przedsiębiorstwa, ważniejszym nawet od innych. Posiadana wiedza napędza mechanizm firmy, za jej pomocą możliwe jest wykorzystanie i zagospodarowanie innych zasobów.

Współczesne organizacje borykają się z coraz większą konkurencją; aby utrzymać się na rynku, muszą ciągle walczyć o swoją pozycję. Aby to osiągnąć, przedsiębiorstwo powinno umieć korzystać z osiągnięć nauki i techniki.

Wizje i tendencje w globalnej gospodarce ukierunkowują się na powstanie społeczeństwa wiedzy i informacji. Działania struktur organizacyjnych skiero-

<sup>19</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, op. cit., s. 51.

<sup>20</sup> Ch. Evans, op. cit., s. 30.



wane są na rozwój przedsiębiorczości i innowacyjności, a przez to rozwój konkurencyjności i zbudowanie struktur społecznych ukształtowanych w kierunku wiedzy i rozwoju technologii, techniki i informacji<sup>21</sup>. Podstawą rozwoju gospodarki światowej w dobie globalizacji są przedsiębiorstwa inteligentne, samouczące się, samoregulujące oraz wirtualne i elastyczne, jak również przedsiębiorstwa sieciowe oparte na związkach technologicznych, funkcjonalnych, organicznych i geograficznych. Rozwój przedsiębiorstw XXI wieku ukierunkowany jest na wzrost przedsiębiorczości, innowacyjności i konkurencyjności.

Możliwość rozwoju przedsiębiorstw reagujących na zmiany zachodzące w otoczeniu bazuje na postępie nauki, rozwijającej się w świecie gospodarce, opartej na wiedzy oraz metodach i technikach umożliwiających zarządzanie wiedzą. Decydujące znaczenie dla współczesnych przedsiębiorstw ma kapitał intelektualny obejmujący wysoko wykształconych pracowników, posiadających wiedzę i umiejętności jej użytkowania do projektowania współczesnych systemów i technik zarządzania umożliwiających spełnienie oczekiwań klienta<sup>22</sup>.

Wiedza w przedsiębiorstwie przynosi większe efekty, gdy jest dzielona jest pomiędzy pracowników firmy. Istnieje jednak wiele barier i oporów, które to utrudniają. Kilka z nich przedstawia tabela 2.

**Tabela 2. Przeszkody w dzieleniu się wiedzą**

<b>POWODY, DLA KTÓRYCH PRACOWNICY NIE CHCĄ DZIELIĆ SIĘ WIEDZĄ</b>	Boją się utraty pracy i nie mają zaufania do ludzi.
	Kultura firmy utrudnia przedstawianie własnych propozycji decydom.
	Obawiają się stracić wypracowaną renomę.
	Nie są pewni, czy ich pomysły są dobre.
	Boją się tylko jednostronnej wymiany informacji.
	Menedżerowie angażują się w małym stopniu.
	Pracownicy niższego szczebla są dyskryminowani.
	Chronią własne interesy.
	Mają o sobie wysokie mniemanie.
	Brak systemów motywacyjnych.
	Obawiają się zmian.

*Źródło: opracowanie własne na podstawie: W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 126–127.*

<sup>21</sup> E.K. Dłubakowska, J. Andziak, op. cit.

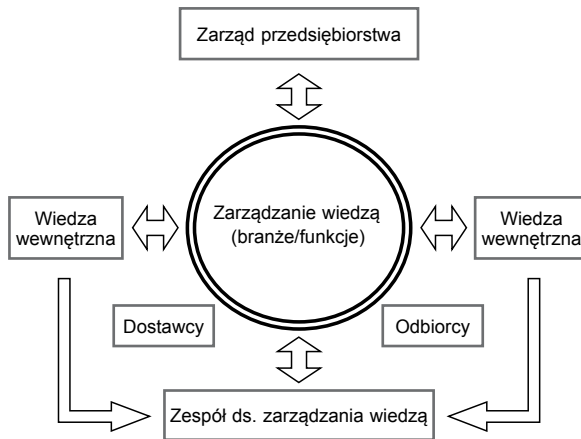
<sup>22</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, op. cit., s. 40–41.

## Zarządzanie wiedzą

System zarządzania wiedzą stosuje się w wielu organizacjach, wprowadzenie go procentuje szybszym i bardziej efektywnym wykonywaniem zadań (rys. 2).

Za początek koncepcji zarządzania wiedzą ostatecznie przyjmuje się rok 1987. W Stanach Zjednoczonych doszło wtedy do pierwszej konferencji pt. *Managing the Knowledge Assets into 21 st. Century*, zorganizowanej wspólnie przez Uniwersytet Purdue i firmę DEC, a w Szwecji zawiązała się tzw. Grupa Konrada, która zainicjowała pracę nad zarządzaniem kapitałem intelektualnym<sup>23</sup>.

**Rysunek 2. Standardowy system zarządzania wiedzą – stan początkowy**



Źródło: opracowanie na podstawie: W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 122.

Pionierami zarządzania wiedzą są firmy konsultingowe (np. KPMG, McKinsey & Company, Andersen BC), których głównym „produktem” jest wiedza. Kładą one największy nacisk na to, aby jak najlepiej z niej korzystać<sup>24</sup>.

Pierwszy zamysł zarządzania wiedzą narodził się w tych firmach, gdy zauważono, iż problemy ich klientów są do siebie podobne, dzięki czemu można je rozwiązywać w podobny sposób, wykorzystując do tego wcześniej opracowane rozstrzygnięcia. Zaczęto się zastanawiać nad systemem, który pozwalałby z wypracowanej już wiedzy korzystać bez konieczności powtarzania tego procesu.

Z pomocą przyszła tu nowoczesna technologia informacyjno-komunikacyjna, która stała się podstawą systemu zarządzania wiedzą. Umożliwia ona bowiem

<sup>23</sup> J. Sudoł, op. cit., s. 226 [za:] M. Strojny, *Zarządzanie wiedzą – ogólny zarys koncepcji*, „Przeгляд Organizacji” 2000, nr 2, s. 21.

<sup>24</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, op. cit., s. 34.

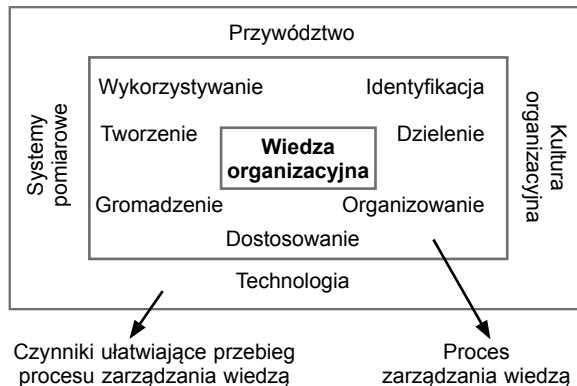
szybkie odszukanie w banku danych potrzebnych informacji oraz natychmiastowe połączenie się konsultantów pracujących w różnych regionach geograficznych kraju lub nawet świata w celu wymiany doświadczeń<sup>25</sup>.

W ślad za przedsiębiorstwami konsultingowymi podążyły inne, dostrzegając w działaniach tych duży potencjał dla rozwoju własnej działalności.

Nie ma jednej definicji zarządzania wiedzą, którą stosuje się powszechnie. W publikacjach można znaleźć ich wiele, które w **różny** sposób wyjaśniają to pojęcie. W.M. Grudzewski i I.K. Hejduk podają takie wyjaśnienie: „Zarządzanie wiedzą jest nowoczesną, systemową koncepcją polegającą na efektywnym wykorzystaniu zasobów wiedzy organizacyjnej. Zarządzanie wiedzą obejmuje ogół procesów związanych z lokalizowaniem, pozyskiwaniem, tworzeniem, transferem, wykorzystaniem i retencją wiedzy do realizacji celów organizacji. W szczególności zarządzanie wiedzą celuje w przekształcanie tej wiedzy w trwałą wartość dla klientów, pracowników organizacji oraz samej organizacji”<sup>26</sup>.

System zarządzania wiedzą przedstawia rysunek 3.

**Rysunek 3. System zarządzania wiedzą wg Arthura Andersena**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 108.

Autorzy książki *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku* po prześledzeniu różnych definicji uważają, że zarządzanie wiedzą polega na pozyskaniu odpowiednich środków, wypracowaniu sposobu sterowania wykorzystaniem warunków, metod i technik umożliwiających przebieg procesów związanych z uzyskaniem, kreowaniem, rozpowszechnianiem, składowaniem i zastosowaniem wiedzy<sup>27</sup>.

<sup>25</sup> B. Mikula, *Generowanie wiedzy w organizacji*, w: B. Mikula, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku: wybrane koncepcje i metody*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002, s. 70.

<sup>26</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, op. cit., s. 34.

<sup>27</sup> B. Mikula, op. cit., s. 74.

Zarządzanie wiedzą ujmuje się według trzech poglądów, przedstawionych w tabeli 3.

**Tabela 3. Modele zarządzania wiedzą**

Model	Opis
JAPOŃSKI	Najbardziej nowatorski, najbardziej wybiegający w przyszłość i najszerzej rozpowszechniony. „Spiralę wiedzy” opracowali Nonaka i Takeuchi, opierając się na podziale wiedzy na cichą i formalną.
PROCESOWY	To założenie, według którego efektywne zarządzanie wiedzą opiera się na kluczowych umiejętnościach, wspólnym rozwiązywaniu problemów, eksperymentowaniu, implementacji i integracji nowych narzędzi i technologii oraz importowaniu wiedzy.
ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W PRAKTYCE	Stosowany najczęściej w firmach konsultingowych. Bazują one na roli wiedzy, ważnego źródła przewagi konkurencyjnej w sektorze usług doradczych, od którego zależy ich pozycja rynkowa i wiarygodność. Ponadto wielu klientów oczekuje z ich strony pomocy we wdrażaniu koncepcji zarządzania wiedzą oraz budowaniu takich systemów.

Źródło: opracowanie na podstawie: W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 104–106.

## Procesy zarządzania wiedzą

Rozpatrując zarządzanie wiedzą jako pewien proces, zauważyć można, iż jest to wypełnienie funkcji zarządzania.

Proces ten zapoczątkowuje określenie własnych potrzeb i zbieranie wiedzy oraz usystematyzowanie jej tak, by pracownicy organizacji mogli ją wykorzystywać.

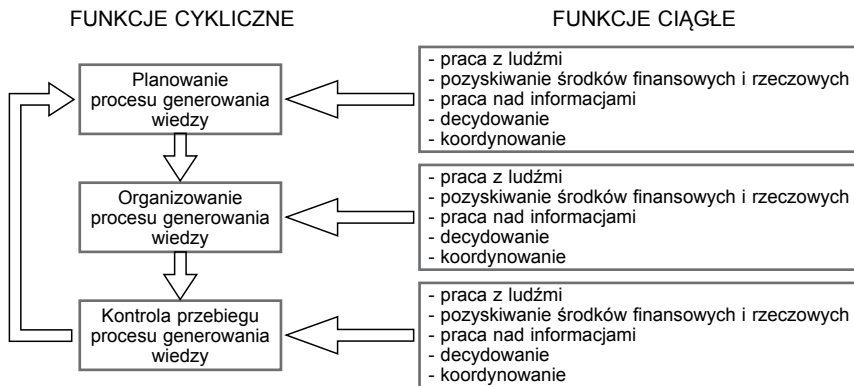
Joanna Olga Paliszkievicz przedstawia proces zarządzania wiedzą w kilku punktach:

**Lokalizowanie i pozyskiwanie zasobów wiedzy.** Zlokalizowanie źródeł wiedzy i spowodowanie, że staną się one jawne, pozwoli pracownikom firmy lepiej zrozumieć środowisko wiedzy i ułatwi im korzystanie z wiedzy. Bardzo ważnym źródłem jest każda osoba zatrudniona w przedsiębiorstwie, jej doświadczenie i umiejętności. Źródła wiedzy można lokalizować wieloma metodami, należą do nich m.in.: macierze wiedzy, mapy wiedzy, mapy zasobów informacji, mapy źródeł wiedzy, topografia wiedzy, system informacji geograficznej, system szybkiego reagowania, ujawnienie nieformalnych struktur, wartości niematerialne i prawne, wykaz danych o ekspertach w danej organizacji, Internet, intranet, ekstranet<sup>28</sup>.

<sup>28</sup> Na podstawie publikacji: J.O. Paliszkievicz, *Rozwój organizacji poprzez zarządzanie kapitałem intelektualnym*, Wydawnictwo Profesjonalne ALPHA pro, Ostrołęka 2005, s. 64–67.

**Transfer wiedzy.** Transfer wiedzy obejmuje dwa rodzaje działań: transmisję i absorpcję. Transmisja polega na pobieraniu wiedzy z bazy wiedzy lub innego źródła i przekazaniu odbiorcy. Następnie musi nastąpić akceptacja, przyswojenie i wykorzystanie otrzymanej wiedzy. Aby wiedza została właściwie zaabsorbowana, musi mieć wiarygodne źródło i odpowiednią postać<sup>29</sup>.

**Rysunek 4. Funkcje zarządzania wiedzą**



Źródło: opracowanie na podstawie: B. Mikula, *Generowanie wiedzy w organizacji*, w: B. Mikula, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku: wybrane koncepcje i metody*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002, s. 74.

Transfer opiera się na komunikacji w obrębie organizacji oraz ze środowiskiem na zewnątrz.

**Tabela 4. Transfery wiedzy**

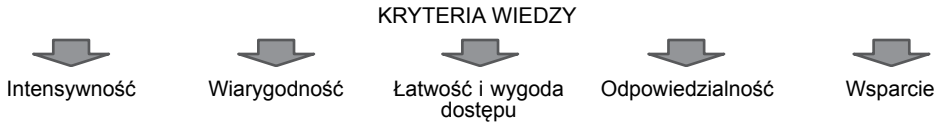
Tranfery wiedzy	
WEWNĘTRZNE	Z OTOCZENIEM
<ul style="list-style-type: none"> <li>– między pracownikami,</li> <li>– od pracowników do struktury wewnętrznej,</li> <li>– ze struktury wewnętrznej do kompetencji indywidualnych,</li> <li>– w strukturze wewnętrznej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– od pracowników na zewnątrz,</li> <li>– z otoczenia do pracowników,</li> <li>– z otoczenia do struktury wewnętrznej,</li> <li>– od struktury wewnętrznej do struktury zewnętrznej (np. bazy danych o klientach),</li> <li>– pomiędzy organizacjami z otoczenia, z którymi przedsiębiorstwo współpracuje</li> </ul>

Źródło: opracowanie na podstawie: J.O. Paliszkievicz, *Rozwój organizacji poprzez zarządzanie kapitałem intelektualnym*, Wydawnictwo Profesjonalne ALPHA pro, Ostrołęka 2005, s. 71–72.

<sup>29</sup> Ibidem, s. 71.

**Zachowywanie i wykorzystywanie wiedzy.** Dla organizacji wiedza wtedy ma wartość i przynosi efekt, gdy może ona i potrafi zastosować ją wiele razy. Zebrana wiedza powinna zyskać uznanie ludzi, którzy z niej korzystają; jest to możliwe, gdy wypełnia ona kilka warunków.

**Rysunek 5. Kryteria wiedzy**



Źródło: opracowanie na podstawie: J.O. Paliszkievicz, *Rozwój organizacji poprzez zarządzanie kapitałem intelektualnym*, Wydawnictwo Profesjonalne ALPHA pro, Ostrołęka 2005, s. 81.

Zarządzanie wiedzą musi opierać się na kilku głównych elementach, według których postępuje się podczas opracowania planów zarządzania nią.

Christina Evans podaje w swej książce *Zarządzanie wiedzą* podstawowe elementy zarządzania wiedzą zestawione przez Probst i jego współpracowników:

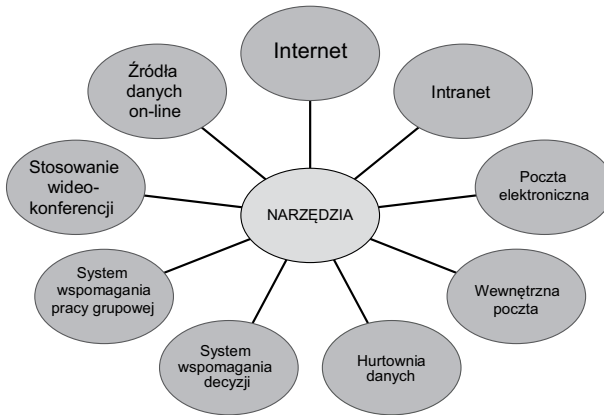
- **Identyfikacja wiedzy.** Co robimy, aby wiedza wewnętrzna i zewnętrzna była wystarczająco przejrzysta? Jak pomagamy pracownikom zlokalizować wiedzę, której potrzebujemy?
- **Pozyskiwanie wiedzy.** Jakiego typu specjalistyczną wiedzę powinniśmy zakupić? Czy wykorzystujemy w pełni specjalistyczną wiedzę dostępną dzięki naszym kontaktom i znajomościom?
- **Rozwój wiedzy.** Jak możemy zdobywać specjalistyczną wiedzę i umiejętności?
- **Przepływ wiedzy.** Co robimy, aby odpowiednia wiedza trafiła w odpowiednie miejsca?
- **Wykorzystywanie wiedzy.** Co robimy, aby posiadana przez nas wiedza została efektywnie spożytkowana dla dobra firmy?
- **Utrwalenie wiedzy.** Co robimy, aby nie utracić posiadanej wiedzy? Jak dalece nasza firma potrafi obchodzić się z nią?
- **Ocena.** Jak sobie radzimy z zarządzaniem wiedzą? Jakie główne sukcesy i porażki mamy na koncie? Na czym powinniśmy skoncentrować nasze wysiłki w najbliższej przyszłości?<sup>30</sup>

Organizacja, aby skutecznie zarządzać wiedzą, wykorzystuje szereg narzędzi. Firma konsultingowa Ernst&Young definiuje je następująco: „Narzędzia zarządzania wiedzą są to szeroko zdefiniowane technologie informatyczne, które pomagają i umożliwiają tworzenie, kodyfikację i transfer wiedzy. Jak każde narzędzia, są one zaprojektowane tak, aby ułatwić pracę, poprzez jej usprawnienie i zautomatyzowanie, co powoduje efektywne użycie zasobów tam, gdzie jest to najbardziej konieczne” (Ruggles)<sup>31</sup>.

<sup>30</sup> Ch. Evans, op. cit., s. 42.

<sup>31</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, op. cit., s. 103.

**Rysunek 6. Narzędzia wspomagające zarządzanie wiedzą**



Źródło: opracowanie na podstawie: W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 103.

W tabeli 5 przedstawiono korzyści wynikające z zarządzania wiedzą.

**Tabela 5. Korzyści z zarządzania wiedzą**

<b>KORZYŚCI Z ZARZĄDZANIA WIEDZĄ</b>	Wzrost innowacji produktowych, technologicznych, organizacyjno-zarządczych.
	Świadome pozyskiwanie i wykorzystywanie zewnętrznych źródeł wiedzy (klienci, dostawcy, konkurenci, kooperanci).
	Lepsze rozpoznanie potrzeb i oczekiwań klientów.
	Antycypowanie i zamierzone kształtowanie preferencji klientów.
	Pomnażanie dochodu przez szybsze wprowadzanie produktów i usług na rynek.
	Skracanie cyklu tworzenia wyrobów nowej generacji.
	Wzmocnienie więzi informacyjnych między pracownikami (szybkość, dostępność, aktualność informacji).
	Otwarta komunikacja między pracownikami (nieformalne spotkania, wymiana wiedzy i pomysłów, swobodna i szczerza dyskusja, atmosfera dociekań).
	Sklonność do eksperymentowania, twórczego myślenia, formułowania śmiałych rozwiązań.
	Wzrost szybkości i jakości podejmowania decyzji związanych z wykorzystaniem wiedzy.
	Wzmocnienie więzi informacyjnych, ale także intelektualnych i emocjonalnych między pracownikami.
	Rekrutowanie pracowników o wysokim potencjale intelektualno-zawodowym.
	Nacisk na ciągłą edukację i rozwój pracowników.
Bardziej elastyczna struktura organizacyjna.	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Sudol, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, w: *Zeszyty Naukowe, Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Społeczna w Ostrołęce, Ostrołęka 2008*, s. 227–228.

**BIBLIOGRAFIA**

- Błaszczuk A., Brdulak J.J., Guzik M., Pawluczuk A. 2004.** *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
- Dłubakowska E.K., Andziak J. 2004.** *Nowy model pojmowania wiedzy w organizacji*, w: W.M. Grudzewski, J. Merski (red.), *Zarządzanie wiedzą istotą współczesnych organizacji inteligentnych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Warszawie, Warszawa.
- Evans Ch. 2005.** *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Gilner K. 2008.** *Rola wiedzy w tworzeniu przewagi konkurencyjnej małego przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe, Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Społeczna w Ostrołęce, Ostrołęka.
- Gładstone B. 2004.** *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Petit, Warszawa.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K. 2004.** *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Grudzewski W.M., Merski J. (red.) 2004.** *Zarządzanie wiedzą istotą współczesnych organizacji inteligentnych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Warszawie, Warszawa.
- Mikuła B. 2002.** *Generowanie wiedzy w organizacji*, w: B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku: wybrane koncepcje i metody*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Paliszkiewicz J.O. 2005.** *Rozwój organizacji poprzez zarządzanie kapitałem intelektualnym*, Wydawnictwo Profesjonalne ALPHA pro, Ostrołęka.
- Sudoł J. 2008.** *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe, Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Społeczna w Ostrołęce, Ostrołęka.

**STRESZCZENIE**

Publikacja ma charakter teoretyczny. W artykule zdefiniowano pojęcia wiedzy i zarządzania wiedzą. Omówiono znaczenie wiedzy w przedsiębiorstwie oraz jej źródła. Wskazano na współczesne podejścia do zarządzania wiedzą. W szczególności zwrócono uwagę na narzędzia ją wspomagające oraz korzyści wynikające z ich stosowania dla przedsiębiorstwa.

**SŁOWA KLUCZOWE:** zarządzanie wiedzą, źródła wiedzy

**SUMMARY**

This work is theoretical in nature. The main subjects the concept of knowledge and the knowledge management are the main subjects defined in the article. The work also points out the modern approach to knowledge management, in particular it pays attention to the elements of management, the support tools and benefits for company.

**KEYWORDS:** knowledge management, sources of knowledge