

Krzysztof Wesołowski

Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie - realna potrzeba czy moda? Koncepcje zastosowania "zarządzania wiedzą" w praktyce

Ekonomiczne Problemy Usług nr 35, cz. 2, 275-287

2009

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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

KRZYSZTOF WESOŁOWSKI

Dyrekcja Generalna Poczty Polskiej

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE – REALNA POTRZEBA CZY MODA? KONCEPCJE ZASTOSOWANIA „ZARZĄDZANIA WIEDZĄ” W PRAKTYCE

Zarządzanie wiedzą jest dość młodą dziedziną, której koncepcja pojawiła się w latach 80-tych XX wieku. Jednakże to tego czasu powstała wręcz niezliczona ilość świetnie funkcjonujących przedsiębiorstw, w których pojęcie „zarządzanie” nie było atomizowane i dotyczyło wszystkich sfer działalności organizacji. Zatem czy wyodrębnienie kolejnego problemu (punkt odniesienia – wiedza), którym zajmuje się zarządzanie jest działaniem czysto teoretycznym, które równie dobrze można by rozpatrywać w kategorii zarządzania zasobami ludzkimi, czy ma jednak mocne podstawy do takiego wyodrębnienia (chodzi tutaj zwłaszcza o podstawy praktyczne).

Istnieje wiele różnych definicji starających się przedstawić istotę zarządzania wiedzą. Jednakże do odpowiedzi na postawione w temacie niniejszego opracowania pytanie konieczne będzie przeanalizowanie tych definicji pod kątem ewentualnych korzyści, które wynikałyby z zastosowania w praktyce takiej formy orientacji ze względu na posiadane przez przedsiębiorstwo zasoby. W odpowiedzi może też pomóc przypomnienie roli, jaką pełni człowiek w środowisku pracy oraz sprecyzowanie pojęcia wiedzy, jako przedmiotu zainteresowania nauk o zarządzaniu.

1. Wiedza jako zasób

Wiedzę, jako pojęcie, należy traktować w kategoriach humanistycznych, gdyż pojęcie to w sposób nierozdzielny dotyczy człowieka. W zależności od dziedziny można wyróżnić wiele rodzajów wiedzy, jak np. wiedzę osobistą, historyczną, humanistyczną, psychologiczną, naukową itd.¹. Wiedza w kategorii rozwoju człowieka traktowana jest jako „swobodny wzrost, oparty na zindywidualizowanym przechodzeniu od świata subiektywnego do uznawanego za obiektywny”². Wiedza historyczna to „umiejętność widzenia rzeczywistości w perspektywie historycznej, natomiast wiedza naukowa wynika z poznania, w tym z eksperymentów. W sensie psychologicznym wiedza to „ogół treści utrwalonych w umyśle ludzkim w wyniku kumulowania doświadczenia oraz uczenia się. (...) W węższym znaczeniu wiedza stanowi osobisty stan poznania człowieka w wyniku oddziaływania na niego obiektywnej rzeczywistości”³. **Nośnikiem wiedzy jest więc sam człowiek, jak również środki, dzięki którym wiedza ludzka jest przechowywana** (wszelka forma zapisu i środki, na jakich ten zapis jest dokonywany). Należy przy tym dodać, że człowiek jest najdoskonalszym nośnikiem wiedzy, gdyż oprócz utrwalonych faktów (informacji) posiada również doświadczenie, które jest niczym innym jak umiejętnością korzystania z informacji, odpowiedniej ich interpretacji, jak też umiejętności ich zastosowania w praktyce, w zależności od okoliczności. Trzeba też nadmienić, że to człowiek konstruuje, programuje, włącza oraz wyłącza wszelkie inne nośniki (nawet najbardziej inteligentne maszyny i systemy).

Wiedza ma bardzo wielką wartość, gdyż zdobycie jej jest kosztowne. Czasami pozyskanie informacji trwa dziesiątki czy nawet setki lat. Nad przetwarzaniem zdobytych informacji pracują całe pokolenia ludzkie tworząc podwaliny wielu dziedzin nauki, jak też zdobywając i przekazując wieloletnie doświadczenia. Wiedza jest nieustannie kumulowana, przechowywana i przekazywana. Niektóre rodzaje wiedzy są w stanie osiąść i rozwijać tylko nieliczni ludzie, mający do tego odpowiednie przygotowanie. Biorąc to wszystko pod uwagę

¹ Kwieciński Z., Śliwerski B., *Pedagogika. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, str. 64.

² Tamże, str. 75.

³ Pondel M., *Wybrane narzędzia informatyczne pozyskiwania wiedzy i zarządzania i wiedzą*. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 975, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 372.

można z całą pewnością stwierdzić, że wiedza jest zasobem, czasami bardzo cennym i unikatowym. **Wiedza jako zasób podlega więc regułom zarządzania.**

Jako jedne z pierwszych potrzebę wyróżnienia tej nowej warstwy zarządzania dostrzegły firmy konsultingowe, dla których wiedza była produktem samym w sobie. Szybko zaczęły tworzyć repozytoria zawierające doświadczenia i wiedzę swoich konsultantów, np.: Kworld (KPMG), Knowledge Xchange (Andersen), Knowledge Direct i inne. Praktycznie dostrzeżono możliwość ujęcia w postaci aktywów zasobów, które wydawały się niemierzalne. Przykładem skrajnie wysokiej wartości kapitału intelektualnego w odniesieniu do wartości księgowej firmy jest, często cytowany, przypadek Microsoft. Udziały tego giganta rynku IT w 1995 r. były warte 70 \$ na akcję, podczas gdy ich wartość księgowa wynosiła zaledwie 7 \$ na akcję⁴, czyli dla każdego 90% ceny akcji nie można było znaleźć odniesienia w jej aktywach materialnych. Intensywny rozwój technologii sieciowych, wzrost świadomości korporacji, silne nasycenie produktów i usług wiedzą, olbrzymie i stale zwiększające się tempo zmian, duża rotacja pracowników i inne czynniki spowodowały, że zarządzanie wiedzą przez następnych kilka lat stawało się coraz bardziej popularne. Firmy konsultingowe, a więc pionierzy „zarządzania wiedzą” (ang. *knowledge management*), wydają rocznie od 5 do 12% swoich przychodów na tego typu inicjatywy.

2. Definicje „zarządzania wiedzą”

Dokonując wyjaśnienia pojęcia „zarządzanie wiedzą” można oprzeć się na bardzo syntetycznym ujęciu tematu, jaki zaproponował B. Mikruta, który wielość definicji ujął w znaczeniu funkcjonalnym, procesowym, instrumentalnym i instytucjonalnym⁵.

W podejściu funkcjonalnym pojęcie zarządzania wiedzą obejmuje realizację podstawowych funkcji zarządzania, takich jak: planowanie, organizowanie, decydowanie, przewodzenie, kontrola itd. (w zależności od definicji zarządzania). Chodzi więc tutaj o zarządzanie jednym z wyodrębnionych zasobów jakie posiada przedsiębiorstwo dla realizacji jego celów (ustawiczne osiągnięcie wy-

⁴ <http://pl.wikipedia.org> – hasło „Zarządzanie wiedzą”.

⁵ Na podst. Perechuda K (red.): Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, str. 17 – 23.

miernych sukcesów i związany z tym rozwój). Takie podejście podkreśla definicja zaproponowana przez R. Maiera, w której zarządzanie wiedzą jest funkcją przedsiębiorstwa „odpowiedzialną za regularną selekcję, implementację i ocenę celowo zorientowanych strategii wiedzy, które skierowane są na wzrost wartości organizacji poprzez eksploatację wiedzy jawnej i ukrytej w organizacji, w celu doskonaleniu jej funkcjonowania”. Zatem zarządzanie tym zasobem, według podejścia funkcjonalnego, zasługuje na uwzględnieniu go planach strategicznych firmy jako narzędzia dla „dynamicznej optymalizacji poziomu kompetencji organizacji, edukacji, zdolności uczenia się członków organizacji, rozwoju kolektywnej inteligencji”.

W sensie procesowego rozumienia zarządzania wiedzą chodzi o stworzenie środowiska, w którym poprzez działania normujące i dyspozycyjne zostaną zapewnione warunki sprawnej realizacji funkcji operacyjnych w przedsiębiorstwie. K. Krzakiewicz wskazuje takie praktyczne elementy zarządzania wiedzą w sensie procesowym jak:

- „zwiększenie cenności posiadanej informacji poprzez identyfikację, wybór, syntezę, przechowywanie, odtwarzanie i rozpowszechnianie rzeczywistej wiedzy,
- nadanie wiedzy użytecznej postaci w taki sposób, aby stanowiła ona odpowiednią do wykorzystania informację,
- stworzenie interaktywnego, uczącego się otoczenia, w którym jednostki, w sposób ciągły, dzielą się swoją wiedzą i wykorzystują istniejące warunki dla opanowania nowej wiedzy”⁶.

W podejściu instrumentalnym zarządzanie wiedzą „opisuje metody, instrumenty i narzędzia, które w holistycznym podejściu przyczyniają się do przebiegów głównych procesów z udziałem wiedzy – generowania wiedzy, składowania wiedzy, dystrybucji wiedzy (...) na wszystkich obszarach i poziomach organizacji”⁷. W tym znaczeniu istotną rolę odgrywają różnego rodzaju instrumenty, jak: internet, intranet, bazy danych, itd.; metody: benchmarking, kaizen, itd., które przyczyniają się do rozwoju i utrwalania wiedzy.

⁶ Krzakiewicz K., Zarządzanie wiedzą – czy nowe wyzwanie dla nauk o zarządzaniu, w: *Przeszłość i przyszłość nauk o zarządzaniu. Zarządzanie – modele, koncepcje, strategie*, praca zbiorowa pod red. W. Błaszczyk, B. Kaczmarek, Katedra Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001, s. 194.

⁷ Perechuda K (red.): *Zarządzanie wiedzą ...*, op. cit., s. 18.

W sensie instytucjonalnym zarządzanie wiedzą należy rozumieć jako zastosowanie odpowiedniej formy struktury organizacyjnej, bądź uwzględnienie w tej strukturze stanowisk i zespołów pracowniczych posługujących się różnego rodzaju instrumentami w celu zorientowania organizacji na gromadzenie, przetwarzanie i wykorzystywanie wiedzy. Tego typu zarządzanie wykracza poza daną organizację, gdyż wykorzystuje źródła wiedzy spoza niej.

Zestawienie wyjaśnionych wcześniej pojęć „wiedzy” i „zarządzania wiedzą” (zwłaszcza w sensie funkcjonalnym) w sposób wystarczający wskazuje na to, że wiedza, jaką dysponuje człowiek w środowisku pracy, jest bardzo cennym zasobem i przez to zasługuje, aby stanowić punkt odniesienia dla procesów zarządczych w organizacji. Zasoby wiedzy stale się powiększają i to zarówno pod względem ilościowym, jak też jakościowym, dlatego też coraz częściej będą wymagać systemowego nadzoru. Podstawą działania organizacji jest realizowanie założonych celów i przez to osiągnięcie sukcesów. Celem działania przedsiębiorstwa jest osiągnięcie zysku. Jak już wcześniej wspomniano wiedza zgromadzona w organizacji, włączając w to pracownika, jako główny jej nośnik, jest zasobem cennym, a czasami jedynym jaki realnie organizacja posiada. Brak wyodrębnienia tego zasobu jako ważnego kryterium działań zarządczych może w wielu przypadkach doprowadzić do braku możliwości realizacji celów organizacji (np. osiągnięcia zysku w przedsiębiorstwie), a przez to podważyć sens istnienia takiej organizacji. Zdaniem P. Druckera źródłem sukcesu przedsiębiorstwa jest innowacyjność, która daje przewagę konkurencyjną, innowacyjność zaś wynika ze zdobycia unikalnej wiedzy i doświadczeń⁸. Zatem implementacja zarządzania zasobami wiedzy w przedsiębiorstwach (zwłaszcza w tych, których działalność oparta jest na rozwoju nowych technologii) stanowi absolutną potrzebę.

Skoro „zarządzanie wiedzą” posiada mocniejsze podstawy do funkcjonowania, niż przemijające mody na różnego rodzaju zagadnienia badawcze, pojawiające się jako bieżące problemy do rozwiązania, można nakreślić zakres tej dziedziny możliwy do zastosowania w praktyce.

⁸ Drucker P.F., *Innowacje i przedsiębiorczość. Porady i zasady*, PWE, Warszawa 1992.

3. Koncepcje stosowania „zarządzania wiedzą” w praktyce

Wymieniane przez literaturę przedmiotu procesy zarządzania wiedzą obejmują takie elementy jak⁹:

- pozyskiwanie wiedzy z otoczenia,
- wykorzystanie wiedzy w organizacji,
- szacowanie aktywów wiedzy w organizacji,
- utrzymywanie i rozwijanie aktywów wiedzy,
- sprzedaż wiedzy w formie nowych produktów, usług i technologii.

Inną koncepcję zarządzania wiedzą, prezentują G. Probst S. Raub, K. Rohard. Według nich składa się ono z następujących wzajemnie ze sobą powiązanych procesów:

- lokalizowanie wiedzy,
- pozyskiwanie wiedzy,
- rozwijanie wiedzy,
- dzielenie się wiedzą i jej rozpowszechnianie,
- wykorzystywanie wiedzy,
- zachowanie wiedzy.

Jednakże w aspekcie praktycznym działania z pozyskiwaniem, rozwijaniem i gromadzeniem wiedzy realizowane są m. in. poprzez: monitoring sektora, w którym działa przedsiębiorstwo, stałą współpracę z dostawcami i odbiorcami, monitoring otoczenia, informatyczne wsparcie rozwoju zasobów wiedzy, udział w targach, wystawach i konferencjach, zakup wyników badań od innych organizacji np. firm konsultingowych.

Na podstawie badań stanu zasobów wiedzy w polskich firmach można wyróżnić: wiedzę o zasobach i potencjale wewnętrznym, wiedzę o przebiegu, czasie, kosztach i produktywności procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, wiedzę o sytuacji gospodarczej w rejonie działania, wiedzę o produktach, metodach zarządzania, wiedzę o pracownikach, wiedzę o technologiach i branżach, wiedzę o aktualnych i przyszłych dostawcach, wiedzę o klientach, wiedzę o aktualnych i potencjalnych konkurentach i partnerach, wiedzę o pozostałych interesariuszach¹⁰.

⁹ Na podstawie Perechuda K (red): Zarządzanie wiedzą ..., op. cit., s. 79.

¹⁰ Na podstawie: Godziszewski B., Stan zarządzania wiedzą w polskich przedsiębiorstwach – próba oceny, w: Zarządzanie wiedzą w warunkach globalnej współpracy przedsiębiorstw, Bog-

W wyniku przeprowadzonych badań A. P. Wiatrak zwraca uwagę na korzyści, jakie przedsiębiorstwo może osiągnąć z tytułu wdrożenia zarządzania wiedzą. Jednakże zwraca również uwagę na bariery, które pojawiają się podczas takiego wdrożenia, co przedstawia tabela 1.

Tabela 1

Korzyści dla przedsiębiorstwa po wdrożeniu w nim zarządzania wiedzą i bariery podczas wprowadzania narzędzi zarządzania wiedzą

Korzyści		Bariery	
wzrost jakości świadczonych usług	4,0	opór przed dzieleniem się wiedzą	3,6
lepsze zaspokajanie potrzeb klientów	3,8	nieodpowiedni styl zarządzania firmą	3,1
usprawnienie zarządzania	3,7	słaba infrastruktura informatyczna	2,9
wzrost efektywności pracy	3,6	fluktuacja specjalistów	2,8
wzrost konkurencyjności	3,6	niewystarczające środki finansowe	2,7
oszczędność czasu	3,5	słaba komunikacja	2,5
wzrost innowacyjności	3,1	brak wymiernych korzyści z wdrożenia	2,2
redukcja kosztów	3,0		
budowa lepszego wizerunku firmy	3,0		
poprawa jakości produktów	2,9		
pozyskanie lepiej wykwalifikowanych pracowników	2,6		
wzrost motywacji i satysfakcji pracowników	2,2		

* korzyści i bariery wyrażone w skali od 0 (brak) do 5 (najistotniejszej)

Źródło: Wiatrak A. P., Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie – istota, zakres i korzyści, w: Zarządzanie wiedzą w warunkach globalnej ..., op. cit. str. 19 – 20.

Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie pomaga uporządkować zachodzące w nim procesy i daje realne korzyści, dlatego też warto orientować wewnętrzną aktywność organizacji na nadanie właściwego priorytetu gospodarowania zasobami wiedzy. Jednakże na początku tej drogi każde przedsiębiorstwo, które zdecyduje się na nadanie wysokiego priorytetu gospodarowania zasobami wiedzy, powinno zidentyfikować własne potrzeby, w tym zakresie,

które uwzględniałyby jego specyfikę. Jako przykład sposobu rozwiązania problemów, które pozostają przy wprowadzaniu systemu zarządzania zasobami wiedzy można wskazać propozycję takich działań, jakie byłyby niezbędne do przeprowadzenia w Poczcie Polskiej – wielkim przedsiębiorstwie o charakterze sieciowym.

4. Zarys ukierunkowania na „zarządzanie wiedzą” w Poczcie Polskiej

W Poczcie Polskiej funkcjonuje wiele wymienionych wcześniej procesów, które można by określić elementami zarządzania wiedzą (pozyskiwanie wiedzy, jej rozwijanie, zachowywanie), jednakże systemowe wprowadzenie zarządzania wiedzą w Poczcie Polskiej wymagałoby stworzenia specjalnego programu, w którym zostałyby zidentyfikowane i wyodrębnione, a następnie wzajemnie powiązane elementy istotne z punktu widzenia specyfiki przedsiębiorstwa. Głównym kryterium doboru tych elementów mogłoby być osiągnięcie atrybutów zmieniających podstawy funkcjonowania organizacji, jakie wskazuje M.Morawski. Należy do nich zaliczyć m. in.: umiejętność docenienia tego, co organizacja wie i potrafi (mniej liczy się stan jej posiadania), budowanie przewagi strategicznej na podstawie unikalnych kompetencji, przechodzenie od funkcji do procesów, upowszechnienie pracy zespołowej, pozyskiwanie i utrzymywanie pracowników o wysokim potencjale intelektualnym¹¹. Zatem system zarządzania wiedzą w Poczcie Polskiej można oprzeć na modelu opierającym się na trzech podstawowych, ściśle ze sobą powiązanych działaniach: pozyskiwaniu wiedzy, rozwoju wiedzy oraz gromadzeniu i przechowywaniu wiedzy, w których można wyróżnić następujące elementy:

W zakresie pozyskiwania wiedzy

- identyfikacja potrzebnych do właściwego funkcjonowania przedsiębiorstwa zasobów wiedzy,
- inwentaryzacja posiadanych zasobów wiedzy,
- właściwy nabór i dobór pracowników,
- zakupy „wiedzy zewnętrznej”,

W zakresie rozwoju i rozprzestrzeniania wiedzy w organizacji

¹¹ Perechuda K (red): Zarządzanie wiedzą ..., op. cit., s. 18.

- inwestycje w infrastrukturę służącą upowszechnianiu wiedzy (systemy informatyczne),
- inwestycje w rozwój pracowników (kształcenie i doskonalenie zawodowe),
- zapewnienie warunków do samodoskonalenia,
- właściwa komunikacja wewnętrzna,
- wartościowanie wiedzy (systemy motywacyjne premiujące rozwój osobisty pracowników),

W zakresie gromadzenia i przechowywania wiedzy

- dążenie do skryształowania się kultury organizacyjnej, w której wysokie miejsce zajmuje szacunek dla pracowników posiadających dużą wiedzę osobistą, wiedzę organizacji oraz doświadczenie pozwalające rozwijać wiedzę, stosować ją w praktyce i przekazywać,
- struktura organizacyjna zapewniająca zarówno właściwą ścieżkę awansu zawodowego, jak też utrzymanie pracowników o wysokim potencjale intelektualnym,
- skodyfikowane ściśle procedury na każdym stanowisku pracy normujące zasady archiwizacji i przechowywania wiedzy, jej gromadzenia oraz udostępniania.
- pozyskiwanie środków do przechowywania i przekazywania wiedzy (np. sprzęt i systemy teleinformatyczne).

Powyższy model, przez wysoki szczebel ogólności, stanowi tylko zarys potrzebnych do zidentyfikowania elementów systemu, które w ramach zarządzania wiedzą zostałyby rozwinięte i wzajemnie powiązane. Należy zauważyć, że wszystkie te problemy mogą być rozwiązywane w zakresie tzw. zarządzania przez cele, gdzie według Clausa Møllera pracownik troszcząc się o własne potrzeby, jednocześnie realizuje cele organizacji¹². O ile pierwsza część modelu w dużej mierze, ze względu na swoją uniwersalność, może być z powodzeniem realizowana w oparciu o ogólne narzędzia stosowane w zarządzaniu zasobami ludzkimi, pozostałe części muszą ściśle odzwierciedlać specyfikę Poczty Polskiej. Moim zdaniem, na szczególną uwagę zasługują kwestie inwestycji w rozwój pracowników, zapewnienia właściwej komunikacji wewnętrznej, jak też dążenie do skryształowania się kultury organizacyjnej, w której wysokie

¹² Møller C., *Employeeeship*, TMI, Warszawa 1996.

miejsce zajmuje szacunek dla pracowników posiadających dużą wiedzę i doświadczenie.

W pierwszej kolejności pracownicy powinni osiąść wysoki poziom samowiedzy¹³ oraz umiejętność permanentnego uczenia się, **aby byli dobrze przygotowani** do zdobywania i rozwijania konkretnej wiedzy. Zatem wskazana byłaby organizacja systemu szkoleń w zakresie tzw. „wiedzy gorącej” nazywanej przez trenerów w szkoleniach pracowników „szkoleniami miękkimi”. W ramach takiego systemu możliwe jest osiągnięcie przez pracowników wspomnianej wyżej samowiedzy oraz umiejętności zarządzania własną pracą. Pracownicy powinni też zdobyć umiejętności organizowania pracy i osiągania założonych celów, umiejętności nawiązywania właściwych relacji interpersonalnych z klientami oraz innymi pracownikami. Powinni nauczyć się umiejętności przystosowywania do zmian zachodzących w otoczeniu, a także umiejętności troski o własne zdrowie (higiena pracy, umiejętność odpoczynku, radzenie sobie ze stresem, asertywność). **Utrwalanie tego typu umiejętności umożliwia lepsze zdobywanie konkretnej wiedzy bezpośrednio przydatnej organizacji i przetwarzanie jej na wyższym jakościowo poziomie.** Dopiero tak „oszlifowana” wiedza pracownika stanowi cenny zasób przedsiębiorstwa, który powinien zostać w odpowiedni sposób zgromadzony, przechowywany i udostępniany.

Organizacja szkoleń z zakresu rozwoju „społecznego potencjału pracowniczego” wymaga w pierwszym rzędzie strategicznej decyzji kierownictwa przedsiębiorstwa. Z tego względu szkolenia powinny rozpoczynać się kursami dla kadry menedżerskiej w przedsiębiorstwie. W dalszej kolejności szkoleniem powinna być objęta pozostała część załogi przedsiębiorstwa, z wyraźną segmentacją, wynikającą z wykonywanych przez pracownika czynności. Powinno być to szkolenie obowiązkowe, powtarzane w określonych odstępach czasu. Pomiędzy pozyskiwanie wiedzy z zewnątrz, dla tak dużej organizacji, jaką jest Poczta Polska skuteczne wydaje się stosowanie tzw. szkoleń kaskadowych. Polegają one na wyszkoleniu określonej grupy specjalistów, posiadających wysoki poziom kompetencji zarówno fachowych jak i dydaktycznych. W firmach są to przeważnie niektórzy kierownicy średniego szczebla. Każdy z wcześniej szkolonych, „zdobytą wiedzę i umiejętności przekazuje kilku podwładnym, którzy

¹³ Karney J.E., Psychopedagogika pracy. Wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2007, st. 169 – w tej książce samowiedza została zdefiniowana jako pozyskanie „obrazu samego siebie”.

z kolei kształcą kilku następnych”¹⁴. Taki sposób kształcenia zapewnia posiadanie przez organizację fachowej grupy specjalistów – trenerów wewnątrz organizacji, którzy następnie szkolą załogę, uwzględniając szczególne warunki danego przedsiębiorstwa. Przedstawiona propozycja systemu organizacji rozwoju wiedzy pracowników w ramach szkoleń kaskadowych stanowi też znakomitą formę wewnętrznej komunikacji.

Orientacja przedsiębiorstwa na zarządzanie zasobami wiedzy musi kłaść nacisk na budowę kultury organizacyjnej opartej na szacunku do wiedzy i ludzi. W innym przypadku fazy pozyskiwania, rozwoju i rozprzestrzeniania wiedzy w przedsiębiorstwie mogą stać się, z punktu widzenia interesów przedsiębiorstwa, zbędnym kosztem. W sytuacji, kiedy pracownicy mają poczucie, że ich pozycja w przedsiębiorstwie nie zależy od ich wiedzy i umiejętności, a ich wiedza nie jest wykorzystywana (a może nawet marnotrawiona) nie będą skłonni swojej wiedzy przekazywać organizacji. Ignorowanie umiejętności pracowników i lekceważenie ich doświadczenia (czasem wieloletniego) może też być demoralizujące, zwłaszcza dla nowych, młodych pracowników, którzy dróg awansu i własnego miejsca w organizacji będą poszukiwać w działaniach pozamerytorycznych, a więc nie będą dostrzegać potrzeby własnego rozwoju w kontekście powiązania go z rozwojem swojej firmy. Przedsiębiorstwo nie uzyska efektu synergii, a może nawet wystąpić sytuacja, w której poprzez brak koordynacji, poziom wiedzy przedsiębiorstwa, którą będzie ono w stanie wykorzystać w działalności rynkowej może być niższy niż suma wiedzy osobistej pracowników. Można to zilustrować przykładem zaczerpniętym z koncepcji partnerstwa C.Møllera, który istotę kultury organizacyjnej opartej na partnerstwie oddaje przy użyciu metafory drużyny piłkarskiej „każdy gra dla siebie i jednocześnie dla sukcesu całej drużyny”¹⁵. Jeżeli więc nawet najlepiej wyszkoleni zawodnicy nie będą stanowić zgranego zespołu ich umiejętności nie przyczynią się do sukcesu drużyny, nie osiągną więc celu działania.

¹⁴ Karney J. E. Podstawy psychologii i pedagogiki pracy, Wydawca WSH im. A.Gieysztorowa w Pułtusk, Pułtusk 2004.

¹⁵ Karney J. E. Podstawy psychologii ..., op cit., s. 66.

Literatura

1. Drucker P.F., *Innowacje i przedsiębiorczość. Porady i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
2. Godziszewski B., Stan zarządzania wiedzą w polskich przedsiębiorstwach – próba oceny, w: *Zarządzanie wiedzą w warunkach globalnej współpracy przedsiębiorstw*, Bogdanienko J, Kuzela M., Sobczak I., (red.), Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.
3. <http://pl.wikipedia.org> – hasło „Zarządzanie wiedzą”.
4. Karney J. E. *Podstawy psychologii i pedagogiki pracy*, Wydawca WSH im. A.Gieysztor w Pułtusk, Pułtusk 2004.
5. Karney J.E., *Psychopedagogika pracy. Wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2007.
6. Krzakiewicz K., *Zarządzanie wiedzą – czy nowe wyzwanie dla nauk o zarządzaniu*, w: *Przeszłość i przyszłość nauk o zarządzaniu. Zarządzanie – modele, koncepcje, strategie*, praca zbiorowa pod red. W.Błaszczyk, B.Kaczmarek, Katedra Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.
7. Kwieciński Z, Śliwerski B., *Pedagogika. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
8. Møller C., *Employeeeship, TMI*, Warszawa 1996.
9. Perechuda K (red.): *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
10. Pondel M., *Wybrane narzędzia informatyczne pozyskiwania wiedzy i zarządzania i wiedzą*. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 975, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003.

**KNOWLEDGE MANAGEMENT IN A COMPANY – REAL NEED OR JUST FASHION?
APPLICATION OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN PRACTICE****Summary**

Knowledge, the man possesses in a work environment is a valuable tool that can be regarded as a reference point for management processes in a business organisation. The hereby paper attempts to answer the question if knowledge management should be

employed in processes occurring in a company. It also shows practical application of such an approach.

Translated by Krzysztof Wesołowski