

Wiesław Wolny

Procesy zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie

Ekonomiczne Problemy Usług nr 68, 598-604

2011

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.

WIESŁAW WOLNY

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

PROCESY ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Wprowadzenie

Każde przedsiębiorstwo można potraktować jako zbiór wyjątkowych zasobów. Są to różnego rodzaju aktywa, które umożliwiają firmie realizację strategii prowadzącej do wzrostu jej efektywności, skuteczności oraz konkurencyjności. W erze informacji jednym z takich zasobów jest wiedza, zasób, z którego potencjału bardzo często przedsiębiorstwo nie zdaje sobie sprawy. Przy czym wiedza to: aktywa strukturalne, marki, relacje z klientami, patenty, produkty, metody i procedury postępowania¹, to również suma wszystkiego, co pracownicy wiedzą: o produktach, klientach, usługach, konkurentach i oczywiście swojej wiedzy, ich doświadczenie, wiedza typu „wiem jak” czy relacje międzyludzkie. Dziś to wiedza, a nie ziemia, praca czy fabryki stanowi kapitał, który przyczynia się do rozwoju organizacji, a nawet staje się gwarantem jej przetrwania².

1. Lokalizowanie i pozyskiwanie wiedzy

Nie można wiedzieć wszystkiego. Trzeba jednak wiedzieć, gdzie szukać informacji na interesujący temat. Zadanie to jest w znacznym stopniu utrudnione

¹ J. Baruk: *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 17.

² A. Kowalczyk, B. Nogalski: *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2007, s. 28.

przez gwałtowny rozwój nauki i coraz większy stopień specjalizacji. Bywa, że często menagerowie nie orientują się w aktywach intelektualnych własnej firmy. Powoduje to, że jednym z głównych zadań zarządzania wiedzą jest ujawnienie i zlokalizowanie tych aktywów³.

Zlokalizowanie źródeł wiedzy i ujawnienie jej zasobów ma służyć do tego, by członkowie organizacji mogli bez trudu orientować się w wewnętrznym i zewnętrznym środowisku wiedzy i uzyskiwać do niego lepszy dostęp. Ma to na celu zwiększenie zaangażowania pracowników w kreowanie swojego rozwoju oraz rozwoju organizacyjnej wiedzy. Efektywnie wykorzystywane zasoby wiedzy poszerzają możliwości organizacji w zakresie szybkiej reakcji na nowe zjawiska i problemy.

Stosowane więc przez organizację metody lokalizowania wiedzy powinny odpowiadać danej sytuacji, być dopasowane do struktur i nie powinny generować zbyt dużych nakładów w stosunku do oczekiwanych korzyści. Metody takie powinny być dokładnie dostosowane do danej organizacji i nie powinny utrudniać pracy, tylko ją wspomagać⁴.

Najbardziej użyteczna wiedza z punktu widzenia podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstwa pochodzi zwykle z obserwacji zachowań nabywców, konkurentów, zachowań dostawców, uczestników kanałów dystrybucji oraz ze śledzenia kierunków rozwoju technologii itp., przy czym w tym względzie często korzysta się z usług wyspecjalizowanych podmiotów rejestrujących tego typu obserwacje i nadających im formę baz danych lub informacji. Źródła wiedzy można więc rozróżnić jako⁵:

- wewnętrzne – gdy organizacja, samodzielnie rejestruje dane będące wynikiem własnych obserwacji w oparciu o swój wewnętrzny system poznawczy i następnie przetwarza je w informacje i wiedzę;
- zewnętrzne – gdy wiedza jest wynikiem procesów poznawczych przeprowadzonych przez podmiot zewnętrzny lub gdy podmiot ten dostarcza dla tych procesów zasobów niezbędnych – danych i informacji.

Zebrane podczas własnych obserwacji lub pozyskane z zewnątrz dane muszą być poddane procesowi przetwarzania. Proces wykorzystywania tych danych do budowania informacji i wiedzy jest typowym procesem myślowym realizowanym właściwie tylko w umyśle ludzkim.

Przyjmuje się, że źródłem wszelkiej wiedzy są pojedyncze osoby oraz że organizacje same z siebie nie potrafią tworzyć wiedzy. Jednak to właśnie na organizacji opiera się aspekt inspiracji, pobudzania i wspierania jednostki. Organizacje jako

³ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt: *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 81.

⁴ J.O. Paliszkievicz: *Rozwój organizacji poprzez zarządzanie kapitałem intelektualnym*, Wydawnictwo Profesjonalne ALPHA, Ostrołęka 2005, s. 64.

⁵ G. Kobyłko, M. Morawski: *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2006, s. 42.

takie są zainteresowane przekształcaniem wiedzy jednostki w wiedzę organizacji. Przykładowe metody lokalizowania źródeł wiedzy⁶:

- macierze wiedzy,
- mapy wiedzy,
- systemy informacji geograficznej,
- ujawnienie nieformalnych struktur,
- wartości niematerialne i prawne,
- wykaz danych o ekspertach w danej organizacji,
- Internet,
- intranet,
- ekstranet.

Metody lokalizowania wiedzy stają się w pełni użyteczne dopiero wtedy, gdy firma zaczyna traktować wiedzę jako wartościowy rodzaj zasobów. Korzyści z ich wykorzystania można osiągnąć pod warunkiem prawidłowego funkcjonowania wewnętrznego rynku wiedzy.

Źródłami wiedzy zewnętrznej mogą natomiast być⁷:

- agencje badania rynku,
- doradcy, konsultanci,
- brokerzy wiedzy,
- dostawcy,
- konkurencja,
- organizacje branżowe,
- naukowcy,
- sieci lokalnych kontaktów,
- sieci ekspertów,
- archiwa, zewnętrzne bazy danych.

Zlokalizowanie wszystkich możliwych źródeł wiedzy istotnych dla organizacji jest zadaniem prawie niemożliwym do wykonania, dlatego organizacje ograniczają się do niezbędnego minimum, i to biorąc raczej pod uwagę dostępność i możliwości metod pozyskania wiedzy niż ich faktyczną przydatność. Niestety, ograniczenie się firm do pozyskiwania wiedzy ogólnodostępnej nie wpływa na podniesienie stopnia ich konkurencyjności. Dlatego organizacje powinny poszukiwać źródeł wiedzy niedostępnych dla innych. Z tego wynika, że rozwijanie wiedzy we własnym zakresie jest nadal decydującym czynnikiem sukcesu.

⁶ Opracowanie własne na podstawie: G. Probst, S. Raub, K. Romhardt: *Zarządzanie wiedzą...*, *op. cit.*; J.O. Paliszkievicz: *Rozwój organizacji...*, *op. cit.*

⁷ Opracowanie własne na podstawie: *ibidem*.

2. Transfer wiedzy

Transfer wiedzy obejmuje dwa rodzaje działań: transmisję i absorpcję. Transmisja wiedzy polega na pobraniu wiedzy z bazy wiedzy lub innego źródła i przekazaniu odbiorcy. Następnie musi nastąpić akceptacja, przyswojenie i wykorzystanie otrzymanej wiedzy. Do właściwego zaabsorbowania wiedzy konieczne jest jej wiarygodne źródło i odpowiednia postać. E.K. Sveiby uważa, że umiejętność transferu wiedzy dotyczy szeroko rozumianych aspektów komunikacji organizacji z otoczeniem i komunikacji wewnętrznej⁸.

Konieczne jest stworzenie warunków sprzyjających upowszechnianiu wiedzy w organizacji. Wyszukiwanie, zbieranie, przetwarzanie, upowszechnianie i prezentowanie informacji powinno służyć do konkretnych celów, np. poprawienia wyników funkcjonowania przedsiębiorstwa, a zarządzanie wiedzą do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku.

Dzielenie się wiedzą to proces rozpowszechniania wiedzy, który jest centralnie kierowany w obrębie określonej grupy pracowników albo też jest to transfer wiedzy między osobami lub zespołami pracowników. Wśród zadań należących do procesu dzielenia się wiedzą i rozpowszechniania jej możemy wyróżnić trzy kategorie⁹:

- Powielanie wiedzy – to forma centralnego sterowania procesem rozpowszechniania wiedzy. Celem takiego działania jest szybkie dostarczenie określonych zasobów wiedzy wielu pracownikom. Zasoby te powinny być rozpowszechniane natychmiast i na stałe, tak aby użytkownicy mieli do nich stały dostęp.
- Dzielenie się doświadczeniami z wcześniej realizowanych projektów i ich dokumentowanie. Narzędzia wspierające ten proces to: sieci informatyczne (Internet, intranet, ekstranet), oprogramowanie do pracy zespołowej oraz systemy eksperckie.
- Wymiana bieżących doświadczeń, prowadząca do rozwijania wiedzy. Wymiana doświadczeń jest możliwa dzięki wykorzystaniu zespołów benchmarkingowych (które poszukują najlepszych rozwiązań na zewnątrz firmy, ich zadaniem jest również wspieranie transferu najlepszych rozwiązań powstałych w obrębie firmy, ze szczególnym uwzględnieniem usprawnień dotyczących kluczowych procesów w organizacji), zespołów do spraw najlepszych rozwiązań (funkcjonują na bazie nieformalnej wymiany informacji między pracownikami, ważną rolę we wspieraniu tych nieformalnych struktur odgrywają technologie informatyczne i telekomunikacyjne).

⁸ J.O. Paliszkievicz: *Rozwój organizacji...*, op. cit., s.71.

⁹ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt: *Zarządzanie wiedzą...*, op. cit., s. 185–206.

Proces transferu wiedzy polega na przekazywaniu zarówno nowej wiedzy, jak również już istniejącej w organizacji, ale w danym momencie niedostępnej dla wszystkich. Transfer wiedzy powinien być prowadzony selektywnie, nie wszystkim, dana wiedza bowiem potrzebna jest w danym miejscu i czasie.

Istota etapu procesu dzielenia się wiedzą polega na prezentowaniu, publikowaniu i przekazywaniu wiedzy z wykorzystaniem różnych metod jej rozpowszechniania. W praktyce można zastosować następujące rozwiązania w celu wspierania i rozwijania procesu dzielenia się wiedzą¹⁰:

- częste spotkania sprzyjające wymianie wiedzy ukrytej (np. spotkania koleżeńskie, wspólne lunchy, pikniki, seminaria międzywydziałowe, ogniska, wspólne wycieczki);
- portal korporacyjny umożliwiający lokalizowanie wiedzy specjalistycznej oraz wejście na stronę internetową danej organizacji;
- zdobywanie wiedzy poprzez systemy eksperckie, inteligentnych agentów, technologie wideo;
- używanie inteligentnych agentów do przekazywania doświadczeń i materiałów odpowiednim użytkownikom;
- stosowanie programów mentorskich (indywidualne nauczanie przy pomocy nauczyciela, mistrza);
- stosowanie systemów wspomaganie pracy grupowej (poczta elektroniczna, grupowy rozkład zajęć, system obiegu dokumentów);
- chat roomy, tablica ogłoszeń, listy dyskusyjne, społeczności wymiany doświadczeń działające w sieci, grupy wspólnych zainteresowań w sieci;
- kodyfikacja wiedzy i informacji do odpowiednich repozytoriów, baz danych: najlepszych rozwiązań i wymiany doświadczeń;
- wykorzystanie danych i technik rozpoznawania tekstu do znalezienia wzorców do tworzenia wiedzy;
- udział w szkoleniach, konferencjach;
- stosowanie systemów wspomaganie decyzji.

Szczególną rolę odgrywają w tym procesie nowoczesne technologie komputerowe. Badania dowodzą jednak, że nowe technologie wykorzystuje się skutecznie tylko tam, gdzie trafiają na sprzyjającą kulturę organizacyjną. Firmy, które wykazują cechy organizacji uczących się i są silnie nastawione na dzielenie się wiedzą i rozpowszechnianie jej, wdrażają oprogramowanie do pracy zespołowej szybciej i z większym rozmachem niż firmy, w których takiego nastawienia nie ma.

Korzyści wynikające z dzielenia się wiedzą i rozpowszechniania jej, to: poprawa konkurencyjności organizacji, poprawa koordynacji procesów, uniknięcie powtórzenia tych samych błędów, poprawa poziomu obsługi klientów, utrzymanie jednolitego wizerunku firmy.

¹⁰ J.O. Paliszkievicz: *Rozwój organizacji...*, *op. cit.*, s. 74.

3. Zachowywanie i wykorzystywanie wiedzy

Wiedza w organizacji powinna być postrzegana jako potencjał, który ma być wykorzystywany dla ogólnego dobra organizacji przez wszystkich pracowników. Zachowywanie wiedzy wiąże się z możliwością wykorzystywania zgromadzonej wiedzy i z organizacyjnym uczeniem się.

Organizacje, które zamierzają zachowywać swą wiedzę tak, by mogła być wykorzystywana w przyszłości, muszą uruchomić trzy podstawowe procesy. Po pierwsze – wybór wiedzy (osób, zdarzeń, procesów), która jest warta zachowania. Po drugie – nadania wyselekcjonowanej wiedzy właściwej formy, w której ma ona być przechowywana, i po trzecie – aktualizowanie pamięci organizacji. W obliczu szumu informacyjnego oraz znaczącej liczby informacji problemem staje się selekcja właściwej wiedzy, na którą składają się procesy, zdarzenia i osoby¹¹.

Wiedza indywidualna pracownika może być zapisana w systemie informatycznym, stając się wiedzą organizacyjną i pozostanie jej własnością nawet w sytuacji, gdy pracownik ten odejdzie z organizacji. Zapisanie wiedzy o realizowanych procesach w systemie informatycznym zwalnia również specjalistów od rutynowych czynności nadzorowania systematycznie wykonywanych procesów i pozwala im skoncentrować się na ulepszaniu i doskonaleniu procesów realizowanych w organizacji.

Proces zarządzania wiedzą nie kończy się na jej zmagazynowaniu. Należy dbać o to, aby informacje dostępne dla użytkownika charakteryzowały się odpowiednim poziomem jakości. Dlatego po dokonaniu selekcji materiałów i ich zachowaniu należy pamiętać o ich regularnym aktualizowaniu. Jego celem jest uchronienie firmy przed kosztami niewłaściwych decyzji finansowych podejmowanych na podstawie przestarzałych lub błędnych danych.

Podsumowanie

Zarządzanie wiedzą wymaga wdrożenia w przedsiębiorstwie procesów: lokalizowania i pozyskiwania wiedzy, transferu wiedzy oraz zachowywania i wykorzystywania wiedzy.

Procesy zarządzania wiedzą wymagają sprzężenia tego, co jest wewnątrz organizacji, z tym, co znajduje się na zewnątrz. Wiedza z otoczenia musi być w firmie upowszechniana i gromadzona jako element wiedzy organizacyjnej, a następnie wykorzystywana w tworzeniu nowej wiedzy. Pomocne w tych procesach jest wykorzystanie nowoczesnych narzędzi informatycznych. Służy to tworzeniu wartości dla

¹¹ W. Kowalczewski, W. Matwiejczuk (red.): *Kierunki i metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2007, s. 179.

klienta i osiągnięciu przewagi konkurencyjnej. W ten sposób procesy zarządzania wiedzą stanowią logiczny ciąg kreowania wiedzy¹².

Literatura

1. Baruk J.: *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006.
2. Kisielnicki J. (red.): *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa, Warszawa 2003.
3. Kobyłko G., Morawski M.: *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2006.
4. Kowalczewski W., Matwiejczuk W. (red.): *Kierunki i metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2007.
5. Kowalczyk A., Nogalski B.: *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2007.
6. Paliszkievicz J.O.: *Rozwój organizacji poprzez zarządzanie kapitałem intelektualnym*, Wydawnictwo Profesjonalne ALPHA, Ostrołęka 2005.
7. Probst G., Raub S., Romhardt K.: *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

ENTERPRISE KNOWLEDGE MANAGEMENT PROCESSES

Summary

Knowledge management requires the implementation of the following enterprise processes: locating and acquiring knowledge, knowledge transfer, and the retention and use of knowledge. Knowledge management processes need to join what is inside the organization with what is outside. Knowledge from the environment must be disseminated and stored in the company as part of organizational knowledge, and then used in the creation of new knowledge. Use of modern computer tools is helpful in these processes. It can create customer value and achieve competitive advantage. In this way, knowledge management processes are a logical sequence of knowledge creation.

Translated by Wiesław Wolny

¹² J. Kisielnicki (red.): *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa, Warszawa 2003, s. 74.