

# Wiktoria Korzeniewicz

---

## Zarządzanie wiedzą w procesie tworzenia wartości przedsiębiorstwa

---

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 7, 317-325

---

2008

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.

Wiktorja Korzeniewicz

## ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W PROCESIE TWORZENIA WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

### Wprowadzenie

Wiedza towarzyszy ludzkości od zarania dziejów. W epoce gospodarki post-industrialnej, zwanej też gospodarką wiedzy, w której obecnie żyjemy, posiadana wiedza stała się czynnikiem decydującym o uzyskaniu przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej na rynku. Decyduje też o jego przetrwaniu oraz osiągnięciu sukcesu rynkowego. Maszyny, posiadane technologie zostały odsunięte na dalszy plan. Obecnie przedsiębiorstwa w coraz większym zakresie uznają ten fakt i podkreślają zasoby wiedzy jako czynniki strategiczne decydujące o wzroście wartości. Wiedza stała się siłą napędową wszelkich zmian w gospodarce.

Niniejszy referat ma na celu ukazanie istoty wiedzy oraz roli, jaką pełni ona w przedsiębiorstwie. Omówiona zostanie kwestia zarządzania wiedzą w firmie i jej ogromny wpływ na kształtowanie wartości.

### 1. Istota i rola wiedzy w przedsiębiorstwie

Wiedza definiowana jest jako „systematyczne rozwijanie umiejętności dostrzegania i wykorzystywania pojawiających się szans i unikania zagrożeń”<sup>1</sup>. Jest to proces nabywania przez człowieka wiedzy podczas całego życia, w toku pracy

---

<sup>1</sup> Por.: G. Krupińska, K. Stobińska, *Inwestowanie w pracownika*, Poltext, Warszawa 1996, s. 20.

i współdziałając z innymi<sup>2</sup>. Wiedza obejmuje zarówno elementy teoretyczne, jak i praktyczne. Podstawą wiedzy są informacje i dane<sup>3</sup>.

Poglądy dotyczące istoty wiedzy są bardzo zróżnicowane. Konieczne jest więc przedstawienie różnic między znakami, danymi, informacjami i wiedzą.

Zestawienie pojedynczych znaków tworzy dane. Dane, zinterpretowane w konkretnym kontekście, dostarczają informacji. Natomiast informacje, którym zostanie nadana struktura, mogą być już wykorzystywane w pewnym obszarze działalności, zyskując miano wiedzy<sup>4</sup>.

Wiedza jest więc pojęciem szerszym od informacji. Zapewnia większą skuteczność działań i umiejętność przewidywania niż dane czy informacje.

Cechami odróżniającymi wiedzę od informacji są następujące kwestie<sup>5</sup>:

- aktem ludzkim jest „wiedzieć o czymś”,
- wiedzę tworzy się w teraźniejszości,
- stara wiedza daje podwaliny dla nowej,
- wiedza to pozostałość myślenia i efekt doświadczenia,
- wiedza należy do wspólnoty ludzi,
- wiedza krąży w społeczeństwie wieloma kanałami.

Zestawienie to zostało uzupełnione o kolejne cechy<sup>6</sup>:

- wiedza jest dynamiczna oraz może przyrastać w trakcie stosowania,
- występują dwie postacie wiedzy: cicha i dostępna,
- wiedza szybko dezaktualizuje się,
- wiedzę trudno uchwycić i w pełni wykorzystać,
- wiedza jest wieloznaczna i względna,
- może być tworzona różnymi sposobami.

Proces przeistoczenia od znaków do wiedzy jest procesem ciągłym.

Obecnie wszystkie firmy mogą wykorzystać posiadaną wiedzę, ponieważ<sup>7</sup>:

- sama wiedza może być produktem,

<sup>2</sup> Ibidem, s. 20-21.

<sup>3</sup> Por.: G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 35.

<sup>4</sup> Ibidem, s. 27.

<sup>5</sup> Por.: R. McDermott, *Why Information Technology Inspired But Cannot Deliver Knowledge Management*, California Management Review, 1999, nr 4, s. 105.

<sup>6</sup> Por.: B. Mikuła, *Elementy nowoczesnego zarządzania. W kierunku organizacji inteligentnych*, Antykwa, Karków 2001, s. 59.

<sup>7</sup> Ibidem, s. 61-62.

- umiejętność gromadzenia i wykorzystania wiedzy to podstawowa kompetencja przedsiębiorstwa,
- wiedza może się strukturalizować dzięki procesowi kodyfikacji,
- wiedza może się zmaterializować w postaci produktów i usług, a przez to może być kopiowana,
- wiedza umożliwia obniżenie poziomu niepewności podczas realizacji przedsięwzięć ryzykownych.

Zasoby wiedzy organizacji to jej aktywa intelektualne, będące sumą wiedzy pojedynczych pracowników oraz zespołów pracowników, które organizacja wykorzystuje w swoich działaniach. Pracownik umiejący wykorzystać wiedzę w sposób przynoszący pożytek dla przedsiębiorstwa jest najważniejszym elementem zasobów wiedzy. Jeżeli pracownicy efektywnie współdziałają jako zespół, organizacja tworzy zbiorowy element zasobów wiedzy. Im większa jest rola wiedzy w procesie tworzenia wartości przedsiębiorstwa, tym większego znaczenia nabiera aktywność pracowników posiadających wysokie kwalifikacje. To oni tworzą aktywa niematerialne firmy. Zdarza się, że kilku takich pracowników posiada całą wiedzę, jaką dysponuje organizacja. Problem pojawia się w sytuacji, gdy taki pracownik odchodzi, i dlatego w każdym przedsiębiorstwie niezbędne jest, by proces wymiany i dzielenia się wiedzą przebiegał na wszystkich szczeblach zarządzania.

Według wielu ekspertów współczesne przedsiębiorstwa należy pogrupować na te, które wykorzystują wiedzę w swoich działaniach (*knowledge intensive*) i te, które się na niej całkowicie opierają (*knowledge based*)<sup>8</sup>. Wiedza zgromadzona w postaci dokumentów, materiałów szkoleniowych, instrukcji czy też podręczników nazywana jest wiedzą jawną. Natomiast drugą kategorią jest wiedza ukryta, czyli kapitał intelektualny niemożliwy do pozyskania z jakichkolwiek baz danych.

## 2. Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie

Zachowywanie wiedzy przy użyciu przekazu ustnego oraz pamięci jest najstarszą formą zarządzania wiedzą. W tym przypadku problematyczna jest rzetelność przekazywanej wiedzy. Dopiero odkrycie pisma rozwiązało tę kwestię. Pierwsze ślady pisma sięgają 3000 roku p.n.e. Kolejnym krokiem w kierunku lepszego przechowywania wiedzy było wynalezienie druku przez Johanna Gutenberga. Jednak przełom w tej dziedzinie nastąpił w momencie pojawienia się komputera.

<sup>8</sup> <http://www.e-mentor.edu.pl>

Komputery okazały się niezwykle przydatne w zakresie porządkowania, przechowywania, upowszechniania czy też wymiany wiedzy.

Zarządzanie wiedzą to stosunkowo młoda dyscyplina naukowa, która łączy w sobie wiedzę z trzech różnych dziedzin: zarządzania, psychologii organizacji i pracy oraz pedagogiki.

Za początek koncepcji zarządzania wiedzą (ang. *knowledge management*, KM) ostatecznie przyjmuje się rok 1987. W Stanach Zjednoczonych doszło wtedy do pierwszej konferencji pt. „Managing the knowledge assets into 21st century”, zorganizowanej wspólnie przez Uniwersytet Purdue i firmę DEC, a w Szwecji zawiązała się tzw. Grupa Konrada, która zainicjowała prace nad zarządzaniem kapitałem intelektualnym<sup>9</sup>.

Zarządzanie wiedzą opiera się na założeniu, iż wiedza jest najcenniejszym zasobem, jakim dysponuje organizacja, a odpowiednie nią zarządzanie ułatwia współpracę pomiędzy pracownikami, zachęca do wymiany informacji, co w efekcie ogranicza czas i pieniądze pracowników i organizacji.

Wiele przedsiębiorstw stworzyło zespoły zajmujące się zarządzaniem wiedzą. Wzrasta również liczba oferowanych na rynku szkoleń, konferencji i usług doradczych związanych z zarządzaniem wiedzą<sup>10</sup>. Zarządzanie wiedzą odnosi się do wszystkich działów i poziomów w hierarchii organizacji, wymaga utworzenia nowych stanowisk, takich jak: dyrektor ds. wiedzy, kierownik ds. wiedzy, ekonomista wiedzy, bibliotekarz zasobów wiedzy, administrator wiedzy czy też dyrektor ds. zarządzania wiedzą.

Mówiąc o zarządzaniu wiedzą, mamy na myśli dwa zjawiska, a mianowicie<sup>11</sup>:

1. Zarządzanie wiedzą produktową. W tym przypadku wiedza jest produktem lub jednym z produktów przedsiębiorstwa. Do firm tworzących wiedzę produktową zaliczamy: firmy doradcze i eksperckie, instytuty naukowe, szkoły, uczelnie itp.
2. Zarządzanie wiedzą narzędziową. Tutaj wiedza stanowi narzędzie umożliwiające wytwarzanie produktów. Sytuacja ta ma miejsce w każdym przedsiębiorstwie, w którym zespół ludzi tworzy jakiś produkt.

Wizje i misje firm kładących nacisk na zarządzanie wiedzą powinny ukazywać wartość wiedzy.

<sup>9</sup> M. Strojny, *Zarządzanie wiedzą*. Wstęp do dyskusji, „Personel” 2001.

<sup>10</sup> Por.: G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą...*, op. cit., s. 14.

<sup>11</sup> A. Bilke, *Zarządzanie wiedzą w firmie A. Bilke*, w: *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*, red. D. Dobija, Warszawa 2003, s. 43.

Obecnie brak jest jednej definicji zarządzania wiedzą ogólnie przyjętej zarówno przez praktyków, jak i teoretyków. Istnieje wiele definicji zarządzania wiedzą w zależności od punktu widzenia. Davenport i Prusak piszą: „Zarządzanie wiedzą polega na wykorzystaniu zasobów, które organizacja prawdopodobnie już posiada – dobrze funkcjonujących rozwiązań w zakresie zarządzania systemami informacyjnymi, zmianami organizacyjnymi oraz zasobami ludzkimi”. Z kolei Martins i in. w 2000 roku zdefiniowali to pojęcie w następujący sposób: „wszelkie metody, instrumenty i narzędzia, które w kompleksowym ujęciu wspomagają kluczowe procesy w sferze wiedzy”. Skyrme podaje następującą definicję: „świadome i systematyczne zarządzanie fundamentalną wiedzą oraz procesami jej tworzenia, gromadzenia, porządkowania, upowszechniania i wykorzystywania w ramach osiągania celów organizacji”, z kolei uit Beijerse definiuje zarządzanie wiedzą jako „osiąganie celów organizacji poprzez produktywne wykorzystywanie czynnika wiedzy”. Wymienione rozmaite aspekty zarządzania wiedzą zespolono w jedną definicję. Z interdyscyplinarnego punktu widzenia zarządzanie wiedzą można zdefiniować jako „efektywny proces uczenia się, związany z poszukiwaniem, wykorzystywaniem i upowszechnianiem wiedzy (jawnej i ukrytej), wykorzystujący odpowiednie technologie i środowisko kulturowe, którego celem jest wzrost kapitału intelektualnego oraz sprawności organizacji”<sup>12</sup>.

Do kluczowych procesów zarządzania wiedzą zaliczamy<sup>13</sup>:

1. Lokalizowanie wiedzy. Ze względu na brak możliwości posiadania wiedzy o wszystkim, należy orientować się, gdzie można znaleźć informacje dot. interesującego nas zagadnienia. Badanie otoczenia przedsiębiorstwa pod kątem wiedzy jest w tej kwestii działaniem podstawowym.
2. Pozyskiwanie wiedzy. Źródła zewnętrzne dostarczają większą część zasobów wiedzy poprzez kontakty z klientami, dostawcami i innymi partnerami biznesowymi oraz w wyniku przejęć, fuzji czy też zatrudnienia specjalistów zewnętrznych. Często w wyniku braku czasu na samodzielne pozyskiwanie wiedzy przedsiębiorstwa uciekają się do działań mających na celu naśladowanie bądź też kopiowanie wiedzy przedsiębiorstw konkurencyjnych. Proces zdobywania *know-how* firm konkurencyjnych nazywamy wywiadem korporacyjnym.
3. Rozwijanie wiedzy. Ten element procesu zarządzania wiedzą obejmuje zdobywanie umiejętności, projektowanie nowych produktów, promowanie

<sup>12</sup> A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2006, s. 28.

<sup>13</sup> G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą...*, op. cit., s. 42.

innowacji oraz usprawnienie procesów. Rozwój wiedzy wiąże się z prowadzeniem badań rynkowych<sup>14</sup>.

4. Rozpowszechnianie wiedzy. Jest to proces, w wyniku którego pojedyncze informacje przekształcane są w zasoby wiedzy, z których korzysta przedsiębiorstwo. Kluczową rolę w tym obszarze należy przypisać lokalnym i globalnym sieciom komputerowym, w tym Internetowi, oferującym mnóstwo możliwości dzielenia się wiedzą, na przykład konferencje w trybie tekstowym, wideokonferencje, narzędzia do pracy w grupach, katalogi umiejętności czy technologie e-learningu<sup>15</sup>.
5. Wykorzystywanie wiedzy. Jest to przynoszący korzyści całej organizacji proces, dzięki któremu podmiot ten zyskuje przewagę konkurencyjną na rynku.
6. Zachowywanie wiedzy. Selekcja, przechowywanie i aktualizowanie danych są procesami niezbędnymi, aby zachować wybrane informacje oraz dokumenty i nie dopuścić do utraty cennych zasobów przedsiębiorstwa<sup>16</sup>.

Poniższa tabela przedstawia przejawy zarządzania wiedzą na różnych poziomach struktury organizacyjnej. Wszystkie trzy poziomy powinny uzupełniać się i wyznaczać kierunek działalności firmy<sup>17</sup>.

Omawiając koncepcję zarządzania wiedzą, nie można pominąć kwestii systemów zarządzania wiedzą będących częścią składową całego systemu zarządzania przedsiębiorstwem. Systemy zarządzania wiedzą pozwalają wykorzystać większy potencjał doświadczenia podczas rozwiązywania problemów, przed którymi każdego dnia staje organizacja<sup>18</sup>. Aby stworzyć system zarządzania wiedzą, niezbędne jest wykorzystanie odpowiednich czynników<sup>19</sup>:

- a) technologii (Internet, intranet, ekstranet, system pracy grupowej, systemy wspomagania decyzji czy też indywidualne rozwijanie narzędzi takich jak Knowledge Space w firmie Arthur Andersen);
- b) systemów zarządzania i metod pomiaru efektywności wykorzystania wiedzy i tzw. kapitału intelektualnego (Balanced Scorecard, Intangible Asset Monitor czy Skandia Navigator);

<sup>14</sup> Ibidem, s. 43.

<sup>15</sup> A. Jashapara, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 154.

<sup>16</sup> Por.: G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 44.

<sup>17</sup> Ibidem, s. 56.

<sup>18</sup> [www.sgh.waw.pl](http://www.sgh.waw.pl)

<sup>19</sup> <http://www.e-mentor.edu.pl>

Tabela 1. Zagadnienia zarządzania wiedzą na różnych poziomach struktury organizacyjnej

	Struktury	Działania	Zachowania
Zarządzanie normatywne (założenia)	Statut firmy: – przepisy prawne i ich wpływ na zarządzanie wiedzą (tajemnica służbowa itp.)	Polityka firmy: – wizja i misja firmy (w aspekcie zasobów wiedzy) – określenie najważniejszych obszarów wiedzy	Kultura organizacyjna: – dążenie do dzielenia się zasobami wiedzy
Zarządzanie strategiczne (plany)	Struktury organizacyjne: – zebrania, podział obowiązków, organizacja działu badań i rozwoju, grupy wymiany doświadczeń Systemy zarządzania: – Enterprise Information System, Lotus Notes	Programy: – współpraca – tworzenie kluczowych kompetencji – dostarczanie informacji	Podejście do problemów: – ukierunkowanie na zagadnienia związane z zarządzaniem wiedzą – określanie zasobów wiedzy w kontekście rozwiązywania problemów
Zarządzanie operacyjne (zadania)	Procesy organizacyjne: – kontrolowanie przepływu wiedzy Procesy wykonawcze: – infrastruktura związana z wiedzą – dostarczanie nowej wiedzy	Zadania: – projekty związane z zarządzaniem wiedzą – tworzenie banków danych o ekspertach – wprowadzanie szkoleń wspomaganych komputerowo	Wykonywanie i współpraca: – dzielenie się wiedzą – wykorzystywanie wiedzy w działaniu

Źródło: G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 56.

c) kultury organizacyjnej zorientowanej na ludzi, wyzwalającej w nich zapał i entuzjazm, a przez to sprzyjającej dzieleniu się wiedzą i tworzeniu tzw. wspólnot wymiany doświadczeń, czyli nieformalnych grup wewnątrz lub na zewnątrz organizacji.

Do najważniejszych korzyści związanych z wdrożeniem zarządzania wiedzą należą<sup>20, 21</sup>:

- łatwy dostęp do całej wiedzy w organizacji,

<sup>20</sup> <http://www.net3-bpm.com/>

<sup>21</sup> B. Czerniachowicz, *Wiedza w procesie tworzenia wartości przedsiębiorstwa*, w: *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, pod red. E. Urbańczyka, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006, s. 833.



- przejrzystość, prostota i intuicyjność systemu,
- różnorodne mechanizmy wyszukiwania,
- możliwość udostępnienia wiedzy w intranecie,
- wiedza organizacyjna nie odchodzi wraz z pracownikiem – pozostaje zawsze w firmie do dyspozycji pozostałych i nowo zatrudnionych pracowników,
- wzrost innowacyjności, produktywności i elastyczności działania,
- sprawniejsze podejmowanie decyzji,
- wzrost efektywności funkcjonowania całej organizacji,
- ochrona wiedzy ukrytej.

Nie istnieje dzisiaj metodologia lub procedura, która automatycznie zapewniałaby sukces wdrożenia systemu zarządzania wiedzą. Można natomiast sformułować kilka fundamentalnych zasad, których firmy myślące o zarządzaniu wiedzą powinny przestrzegać<sup>22</sup>:

- a) wiedza powstaje wyłącznie w umysłach ludzkich, systemy informatyczne mogą jedynie pomóc w jej gromadzeniu, przetwarzaniu i przekazywaniu;
- b) w organizacji musi panować atmosfera zaufania niezbędna do powstawania nowej i dzielenia się istniejącą wiedzą;
- c) w dużych przedsiębiorstwach wymiana i dzielenie się wiedzą są niemożliwe bez wykorzystania nowoczesnych technologii;
- d) firma w trosce o własny rozwój musi zachęcać i nagradzać pracowników za udostępnianie innym ich wiedzy;
- e) nieodzowne jest poparcie ze strony naczelnego kierownictwa i zapewnienie wystarczającej ilości zasobów i środków;
- f) zarządzanie wiedzą powinno mieć charakter strategiczny;
- g) niezbędne jest opracowanie wskaźników pomiaru efektywności (ilościowych i jakościowych) zarządzania wiedzą;
- h) wdrożenie zarządzania wiedzą jest procesem długotrwałym, nawet kilkuletnim;
- i) zarządzanie wiedzą ma charakter twórczy, czyli może ewoluować w niespodziewanych kierunkach, co należy zaakceptować, a nawet wspierać;
- j) z tego względu zarządzania wiedzą nie należy traktować śmiertelnie poważnie.

---

<sup>22</sup> forum.ae.jgora.pl

## Podsumowanie

Umiejętność zarządzania wiedzą jest dziś koniecznością dla każdej firmy. Wiedza stała się kluczem do sukcesu nowoczesnych organizacji. Stała się głównym źródłem przewagi konkurencyjnej. Coraz bardziej powszechna staje się opinia, iż inwestycje w aktywa niematerialne przynoszą o wiele większe korzyści aniżeli inwestycje w aktywa materialne. Opinię tę potwierdza Charles Handy, który podkreśla, że na obecnym etapie rozwoju gospodarczego wartość intelektualnego kapitału firmy nawet kilkakrotnie przewyższa wartość jej aktywów materialnych<sup>23</sup>. Obecnie to nie technologie czy umiejętności manualne pracowników decydują o sukcesie, ale właśnie posiadana wiedza.

Świat zmierza ku gospodarce opartej na wiedzy i przedsiębiorstwa chcące przetrwać zmuszone są do stosowania narzędzi i metod zarządzania wiedzą.

## KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE PROCESS OF CREATING VALUE OF THE COMPANY

### Summary

Nowadays companies more and more often base their activity on immaterial sources. Knowledge possessed by the company more often determines the value of the company. It is related to the conditions in which contemporary companies operate. Knowledge is the factor which mainly influences development of the company, enables gaining competitive advantage and builds the value of the company. At present the ability to manage the knowledge of the company is necessary in each organization. Proper management of the company's knowledge simplifies the cooperation between employees, inspires to exchange information and in effect reduces worker's and organization's time and money.

*Translated by Wiktoria Korzeniewicz*

<sup>23</sup> Por.: C. Handy, *Wiek Paradoksu: W poszukiwaniu sensu przyszłości*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1990.