

Mgr Maria Sztaba

Mgr Elżbieta Ważna

Zakład Zarządzania i Marketingu, Zakład Rachunkowości i Finansów

Instytut Zarządzania i Marketingu

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. ks. Bronisława Markiewicza
w Jarosławiu

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ WARUNKIEM WZROSTU WARTOŚCI FIRMY

Zarządzanie wiedzą w organizacji

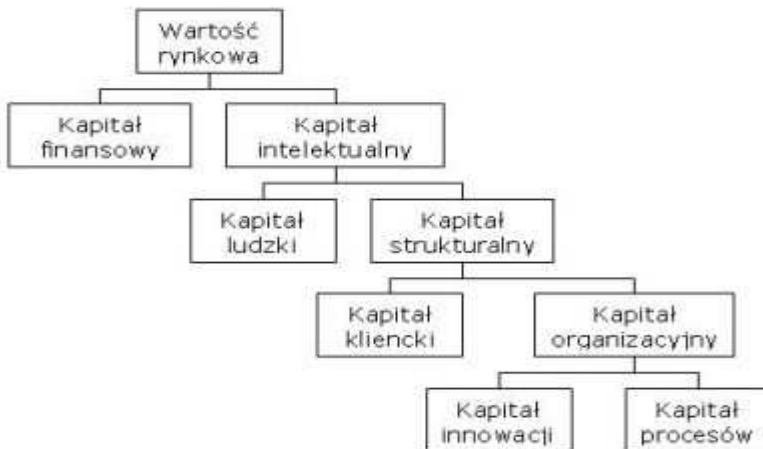
„Ludzie w firmie to kapitał intelektualny; to oni tworzą i realizują strategie, oni kreują wartości, ich postawa jest kluczem do sukcesu każdej organizacji. Musimy w nich inwestować, pomagać im w indywidualnym rozwoju, tworzyć warunki do rozwijania talentów i karier”.

Jan K. Bielecki

Wiele już napisano o zarządzaniu wiedzą. Istnieją różne jej definicje, ciągle jednak zastanawiamy się czym „ono” właściwie jest? Wciąż nie istnieje definicja, która byłaby ogólnie akceptowana zarówno w teorii, jak i w praktyce zarządzania. Czy warto więc zarządzać wiedzą? Jeżeli tak, to dlaczego? Wyjściową tezę niniejszej pracy jest stwierdzenie, iż zarządzanie wiedzą jest warunkiem wzrostu wartości firmy. W przeciwieństwie do takich czynników produkcji, jak ziemia, kapitał i praca, których ogromne znaczenie było podkreślane w erze produkcyjnej, zarządzanie wiedzą jest znacznie mniej namacalne, ale przynajmniej tak samo ważne. Przejście od ery produkcyjnej do ery informacji i wiedzy - to fundamentalna zmiana, jaka dokonała się na naszych oczach. Dlatego to właśnie wiedza i informacja są czynnikami, które przesądzają o rozwoju, działaniu i sukcesie organizacji w gospodarce opartej na wiedzy.

Aby móc rozważać zagadnienia związane z zarządzaniem wiedzą, należy najpierw podać istotę kapitału intelektualnego. Ogólnie rzecz biorąc jest on postrzegany jako czynnik napędzający globalną gospodarkę i klucz do sukcesu w XXI wieku. W obecnym czasie byt organizacji zależy od informacji, od tego, w jaki sposób je gromadzi, tworzy, przetwarza i wykorzystuje, przy czym podstawowe znaczenie ma to, jak

dobrze i szybko wykorzystuje informacje dotyczące tych zasobów, które są niematerialne. Kapitał intelektualny (Intellectual Capital) jest to zagadnienie wciąż nie do końca określone. Literatura przedmiotu nie wypracowała jednej, przyjętej ogólnie definicji. Świadczy o tym choćby różnorodność terminów, którymi nazywa się te same wartości: zasoby intelektualne, kapitał wiedzy, wartości niematerialne, aktywa niewymierne itp. [Edvinson, Malone, 2001, s. 18]. Nie stanowi jednak większej trudności określenie czym "to" właściwie jest. Warta przytoczenia jest definicja Leif'a Edvinssona, pierwszego na świecie dyrektora ds. kapitału intelektualnego w Skandii¹, szwedzkiej firmie działającej w sektorze usług finansowych, który określił kapitał intelektualny jako: „...posiadaną wiedzę, doświadczenie, technologię organizacyjną, stosunki z klientami i umiejętności zawodowe, które dają przewagę konkurencyjną na rynku...(Rys1). Jest to wiedza, która może być zamieniona na wartość” [Edvinson, 2001]. Innymi słowy można powiedzieć, że kapitał intelektualny to „ukryte” aktywa przedsiębiorstwa, zaś jego podstawą jest wiedza użyteczna dla firmy. Nabiera ona cech kapitału dopiero wtedy, gdy można ją przetworzyć i wykorzystać dla dobra organizacji.



Rys. 1. Model wartości rynkowej Skandii

Źródło: L. Edvinsson, M.S. Malone, Kapitał intelektualny, WN PWN, Warszawa 2001, s. 45.

¹ Skandia (Szwecja) – wiodąca globalna instytucja finansowa wyspecjalizowana w oferowaniu długookresowych planów oszczędnościowych i inwestycyjnych, od lat postrzegana jako prekursor w praktycznym stosowaniu zarządzania kapitałem intelektualnym, jako podstawowego instrumentu wzrostu przedsiębiorstwa. Zob.: <http://www.skandia.com>

Z kolei zarządzanie wiedzą (Knowledge Management - KM) pełni rolę koordynacyjną w przedsiębiorstwie. Tworzy warunki do pozyskiwania lub tworzenia wiedzy, dzielenia się nią i wykorzystywania. Pozwala zachować wiedzę w organizacji, nawet po upływie długiego czasu, lub pomimo odejścia eksperta. Rolą Knowledge Management jest zapewnienie sprawnego przepływu informacji i wiedzy pomiędzy wszystkimi częściami organizacji.

Na całość zarządzania wiedzą składają się trzy główne procesy:

- Generowanie wiedzy - polega na tworzeniu nowych pomysłów i inicjatyw wewnątrz firmy lub nabywaniu wiedzy (danych i informacji) poza nią, np. poprzez działania o charakterze wywiadu gospodarczego, przejmowanie najlepszych pracowników od konkurencji lub wręcz nabywanie całych firm itp.;
- Kodyfikowanie i koordynacja wiedzy - mająca na celu ujawnienie wiedzy ukrytej, udostępnianie jej dla potrzeb nauczania i stosowania w działaniu. Kategoryzacja umożliwia budowanie wiedzy w reguły i procedury, natomiast koordynowanie prowadzi do jej ujednoczenia i upowszechnienia.
- Transfer wiedzy - odbywa się poprzez pozyskanie odpowiednich ludzi i stworzenie im warunków dla wymiany informacji, przekazywania, absorpcji oraz wykorzystania wiedzy. Jest on celem i ostatnim elementem procesu zarządzania wiedzą.

Zarządzanie wiedzą jest więc procesem, który umożliwia tworzenie nowych wartości dla otoczenia i organizacji w oparciu o zasoby intelektualne. Z punktu widzenia praktyki jest odmiennym sposobem zarządzania w porównaniu z wcześniej znanymi metodami dotyczącymi zadań, funkcji, czy też zespołów ludzkich. Zarządzanie wiedzą jest tak szczególną metodą, że wymaga nowego podejścia do strategii, struktury organizacyjnej, systemów komunikowania się, kreowania ludzi i kultury wewnątrz organizacji.

Rodzaje wiedzy w organizacji

Wiedza staje się siłą napędową produktywności, rozwoju ekonomicznego, budowania konkurencyjności przedsiębiorstw i całych krajów. Zmienia to spojrzenie na rolę informacji, postępu technicznego, rolę ludzi w zarządzaniu zarówno kadry kierowniczej, jak i tzw. szeregowych pracowników [Dąbrowski, Gierszewska, 2005, s. 13]. Rozproszona w organizacji wiedza jest równie cenna jak inne zasoby firmy tj.: kapitał, majątek rzeczowy czy ludzie. By przynosiła jednak zyski, trzeba umieć ją gromadzić, a pracownikom stworzyć odpowiednie warunki do jej efektywnego pozyskiwania. Aby w pełni zrozumieć proces zarządzania wie-

dzą, należy najpierw określić czym właściwie ona jest. Wiedza jest pojęciem znacznie szerszym i ma nadrzędną pozycję w stosunku do danych jak i informacji, choć na nich bazuje. Oznacza uporządkowane i "oczyszczone" informacje. Powstaje ona dopiero po wyciągnięciu wniosków z dostępnych danych i informacji. Wiedza definiowana jest na wiele sposobów. Brdulak podaje, iż wiedza jest to informacja osadzona we właściwym kontekście, która umożliwi efektywne i skuteczne działanie danej osobie lub organizacji [Brdulak, 2005, s. 13]. Z kolei posiadanie bogatej wiedzy na dany temat prowadzi zaś do mądrości. Mądrość oznacza więc użycie wiedzy w praktyce.

Nie wystarczy jednak wiedzieć czym jest wiedza, aby sprawnie i umiejętnie nią zarządzać. Trzeba także umieć ją pozyskiwać, gromadzić i określić. Wiedza nie jest pojęciem homogenicznym, dlatego też istnieją różne jej kategorie i podziały. Można wyróżnić dwa podstawowe rodzaje wiedzy [Brdulak, 2005, s. 17]:

- wiedza dostępna (explicit knowledge) - zwana też uzewnętrzną, skodyfikowaną - a więc jasno sprecyzowaną i usystematyzowaną, którą można przedstawić w sposób formalny przy pomocy słów, liczb, znaków i symboli – są to głównie dokumenty, bazy danych i inne rodzaje zapisanych informacji mające na celu wspomoczenie podjęcia właściwych decyzji. Stosunek wiedzy dostępnej do wiedzy ukrytej w organizacjach nadal kształtuje się podobnie jak sławna zasada Pereta, gdzie tylko 20% to wciąż wiedza dostępna, natomiast 80% to wiedza ukryta;

- wiedza ukryta (tacit knowledge) - inaczej wiedza cicha, gorąca, nieformalna – definiujemy ją jako wiedzę, z której istnienia zdajemy sobie sprawę i którą wykorzystujemy w codziennym życiu, ale nie potrafimy do końca wyjaśnić jej istoty, przez co jej formalizacja i przekazanie innym jest bardzo trudne. W nauce zarządzania, chcąc wykorzystać tę część wiedzy, musimy rozwinąć zestaw metod i technik niezbędnych do jej sformalizowania. Tradycyjnie wiedza cicha jest przekazywana słownie i poprzez wspólne doświadczenia. Stosunki mentorprotegowany są często najlepszym sposobem dzielenia się wiedzą cichą. Małe zespoły i grupy robocze mogą również dosyć efektywnie dzielić się tym rodzajem wiedzy. Jednak wraz ze wzrostem organizacji ten sposób przekazywania wiedzy staje się coraz bardziej nieefektywny. Stąd konieczne jest stworzenie systemu zarządzającego tego typu wiedzą.

OECD zajmując się problematyką zarządzania wiedzą i rodzajami wiedzy proponuje podział na wiedzę typu:

- know-what - czyli wiedza o faktach przedstawianych na ogół w formie liczb, zestawień i raportów, wiedza ma tu w zasadzie charakter informacji;

- know-why - ma charakter wiedzy naukowej o zasadach i prawidłowościach zjawisk. Ten rodzaj wiedzy leży u podstaw postępu technicznego i technologicznego, udoskonalania produktów i procesów produkcyjnych w różnych dziedzinach gospodarki. Powstaje ona głównie w uczelniach, instytucjach, innowacyjnych placówkach badawczo-naukowych i laboratoriach;
- know-how - dotyczy umiejętności i zdolności do wykonywania różnych działań, tworzona jest głównie przez edukację. Może mieć formę wiedzy naukowej, technicznej i organizacyjnej. Rozprzestrzenia się przez system gromadzenia i udostępniania poprzez wewnętrzne i zewnętrzne systemy i sieci komunikacji;
- know-who - to wiedza o tym, kto posiada zdolności i umiejętności w określonej dziedzinie i sposób dostępu do różnych źródeł wiedzy. Ma istotne znaczenie dla pracy managerów i skuteczności bieżącego zarządzania organizacją.

Ciekawą kategoryzację zasobów wiedzy przedstawił Stewart [Erisman, (www.gazeta-it.pl)]. Pierwsza to wiedza w umysłach pracowników. Zawiera się w tym ich umiejętności, doświadczenie, sposób wykonywania obowiązków, który przynosi dochód każdego dnia. Druga to wiedza zapisana w dokumentacjach, na kasetach wideo, w oprogramowaniu i innych środkach umożliwiających szybszy dostęp przez innych. Trzecia to ta wiedza, która może być chroniona przez patenty, prawa własności, znaki towarowe i tajemnice handlowe. Najważniejszą kategorią jest oczywiście wiedza w umysłach pracowników, gdyż to oni są motorem i w największej części "nośnikiem" wiedzy. Bez nich wszelkie patenty, procedury i najlepsza infrastruktura techniczna na nic by się zdały. Dlatego tak ważne dla organizacji jest zarządzanie wiedzą.

Organizacje oparte na wiedzy (Knowledge Organizations)

Współcześnie jednym z zasadniczych warunków odniesienia przez organizację sukcesu jest uzyskanie odpowiedniej ilości i jakości wiedzy oraz zdolności jej wykorzystania i aktualizowania. Zdolności te i wiedza powinny jednocześnie wyróżniać organizację w otoczeniu tak, aby zyskała ona potencjał przyciągania klientów i ewentualnych organizacji partnerskich oraz umożliwiający zajęcie korzystnej pozycji w sieci przedsiębiorstw. Pozwala to osiągnąć przewagę nad organizacjami konkurencyjnymi. Podstawą uzyskania odpowiedniego poziomu wiedzy, jej dalszego rozwoju i wykorzystania są zdolności do uczenia się organizacji. Organizacje, które posiadają te zdolności, określa się mianem „Organizacji Uczących Się” (OUS).

„Organizacje Uczące Się” stanowią efekt poszukiwań modelu organizacji zdolnej dostosować się do nowych warunków otoczenia, zmian w technologii, zmian charakteru konkurencji i nasilenia jej poziomu, wzrostu wymagań personelu wobec organizacji i zmiany relacji pracodawca-pracobiorca [Mikuła, 2006, s. 42].

Wyróżnić można dwa zasadnicze sposoby, a mianowicie: uczenie się na własnym przykładzie oraz uczenie się na przykładzie innych. W praktyce sposoby te mogą się mieszać w różnym stopniu. H Stenmann i G Schreyögg [Mikuła, 2006, s. 53], rozwijając powyższe sposoby, wyróżniają cztery następujące:

- uczenie się przez doświadczenie własne - to uczenie się przez działanie jak i przez eksperymentowanie oraz prowadzenie aktywnych prac badawczych. Dokonuje się je zarówno przez efekty działań zamierzonych, jak i niezamierzonych. Najważniejszym aspektem jest to, aby efekty uzyskanych doświadczeń wchodziły do organizacyjnego zasobu wiedzy wykorzystanego podczas restrukturyzacji;
- uczenie się przez cudze doświadczenia - to takie, gdy organizacja ma wgląd do wiedzy innej zdobytej przez doświadczenia. Wówczas następuje najczęściej imitowanie rozwiązań przyjmowanych przez innych (np. strategii czy technologii);
- uczenie się poprzez włączenie nowej wiedzy – następuje przykładowo w efekcie zatrudnienia ekspertów lub przejęcia innej organizacji posiadającej specyficzną wiedzę;
- generowanie nowej wiedzy – kojarzone jest z procesem sieci, a więc uzyskania z elementów wiedzy istniejącej, poprzez socjalizację, eksternalizację, kombinację i internalizację nowej jakościowo wiedzy.

Organizacją powstałą w efekcie OUS, a także w wyniku powiększenia kapitału intelektualnego, doskonalenia inteligencji i umiejętności jej wykorzystania, a w szczególności uzyskania wyjątkowej zdolności sprawnego tworzenia wiedzy jest „Organizacja Inteligencji”.

„Organizacja Inteligencji (OI)” „to przede wszystkim wspólnota dobrze rozumiejących się profesjonalistów, partnerów w kreatywnym działaniu, zdolnych do nieustannego przeobrażenia produktów, procesów, struktur i samych siebie w dążeniu do sprostowania wymogom rynku i wyznaniom formułowanym przez społeczeństwo” [Morawski, 2003, s. 19]. W tym podejściu podstawą „Organizacji Inteligencji” są ludzie, a poziom jej inteligencji zależy od ich wiedzy, inteligencji determinującej umiejętność generowania i wykorzystania tej wiedzy i motywacji do działania [Edvinson, Malone, 2001, s. 43]. Szczególne znaczenie nabierają wartości kształtujące procesy ciągłego uczenia się, dzielenia się wiedzą podejmowania ryzyka, prowadzenia badań i eksperymentów, tworzenia

nieformalnych sieci powiązań między ludźmi i zaufanie. Cechą tego środowiska jest przyciąganie do współpracy innych inteligentnych firm, pracowników wiedzy czy klientów poszukujących produktów opartych na wiedzy. Sprzyja to tworzeniu zróżnicowanego i unikalnego „portfela” kompetencji.

Wzrost kompetencji prowadzi następnie do obejmowania nowych obszarów działań, przy czym cechą charakterystyczną jest to, że podjęte działania niejednokrotnie noszą znamiona innowacji. Inteligencja organizacji jest w ciągły sposób wzbogacana poprzez poprawę zdolności do aktualizowania i tworzenia nowej wiedzy, a więc uczenia się [Mikuła, 2006, s. 66].

„Organizacja Inteligencji” nie musi posiadać osobowości prawnej. Może być tworem wirtualnym, który, złożony ze wzajemnie powiązanych sieciowo ludzi posiadających unikalne kompetencje, kierujących się w zachowaniach wspólnymi celami oraz pasją i komunikujących się przy wykorzystaniu sieci komputerowych, realizuje wyznaczone sobie przedsięwzięcia. Jej celem nie musi być koniecznie osiągnięcie wyników finansowych, może też działać zupełnie bezinteresownie, np. na rzecz pewnej grupy społecznej.

Modelem organizacji, który również można zaklasyfikować do organizacji wiedzy jest organizacja wyróżniająca się walorem zhumanizowania. Posiada ona rozwinięty zakres wiedzy i zdolności w obszarze kształtowania warunków humanizacji pracy i zdrowia pracowników. W dążeniu do wzrostu efektywności działania poszukiwano metod eliminacji negatywnego wpływu pracy na człowieka, zakładając jednocześnie, że poprzez wzrost satysfakcji pracy uzyska się wzrost motywacji. Chodzi więc o tworzenie zhumanizowanych warunków pracy, w ramach których usunięte zostaną negatywne wpływy pracy i jej środowiska na człowieka, a dodatkowo będzie on mógł rozwijać swoje zainteresowania, inteligencję, wiedzę, umiejętności i zaspokajać swoje potrzeby. Konkretyzacją humanizacji pracy stają się programy kształcenia właściwej jakości życia zawodowego (Quality of Work Life – QWL), która definiowana jest jako stopień satysfakcji z pracy wynikającej z zaspokojenia potrzeb przez pracownika w efekcie pracy w danej organizacji.

Organizacja chcąc osiągnąć i utrzymać stan zhumanizowania musi być niewątpliwie „Organizacją Uczącą Się”. Proces ten jest podstawą zwiększenia zdolności adaptacyjnych, a jego odpowiednie uwarunkowanie powinno sprzyjać budowaniu zdrowia pracowników, zespołów i całej organizacji. Stan zhumanizowania uznać także można jako niezbędny dla OI.

Do organizacji opartych na wiedzy można zaliczyć również m.in.:
- „Organizacja Sieciowa” (OS) – to nowoczesna forma organizacji obrazująca sposób zorganizowania wzajemnych stosunków między firmami

lub jednostkami składowymi pojedynczego przedsiębiorstwa. Organizacja Sieciowa jest różnorodnie definiowana. Jedna z grup definicji określa ją jako skupisko czy grono wzajemnie powiązanych firm lub wyspecjalizowanych jednostek, koordynowanych przez mechanizmy rynkowe lub wzajemne normy, nie zaś przez hierarchiczny łańcuch poleceń czy rozkazów. Inne określenia kładą nacisk na jakość i charakter wzajemnych relacji oraz wspólnie podzielony system wartości, określający role członków i ich odpowiedzialność, pozwalającą na odmienne zarządzanie i określenia granic [Dworzecki, Rejner-Nowecka, 2002, s. 103]. Przykładowo Rgulati, Nnohria i A Zeher uważają, że sieci obejmują układ kontraktów przedsiębiorstwa będącymi dostawcami, klientami, konkurentami i innymi partnerami, również w innych branżach i krajach [Głuszek 2004, s. 148].

- „Organizacja Wirtualna” (OV) – to odmiana Organizacji Sieciowej złożona ze stanowisk, komórek lub jednostek organizacyjnych różnych podmiotów gospodarczych lub nawet całych przedsiębiorstw, których celem jest zrealizowanie przedsięwzięcia lub grupy przedsięwzięć. Cechą tej organizacji jest więc posiadanie wspólnych, jednoczących celów (ale każda z jednostek ma też zbiór innych celów i może działać również poza siecią). Jedynym z jej wyznaczników jest całkowite usamodzielnienie elementów składowych drugim – wykorzystanie technologii informacyjnej, zwłaszcza globalnych sieci informacyjnych i dużych baz danych [Kosielnicki 2002, s. 164]. To druga z podstaw elastyczności OV, która niejednokrotnie dzięki temu zdobywa wyższy poziom konkurencyjności od rozwiązań tradycyjnych.

Współcześnie często OV tworzone są w zakresie badań i rozwoju. Sieć tworzą wówczas niejednokrotnie rozrzucony po całym świecie specjaliści kontaktujący się za pomocą sieci internetowej, którzy przekazują sobie wzajemnie informacje mające na celu rozwiązanie danego problemu czy zrealizowanie projektu. Tego typu organizacja jest szczególnie przydatna z tego względu, iż praktycznie jest mało możliwe zgromadzenie w tym samym czasie i miejscu wysokiej klasy specjalistów w danej dziedzinie. Wirtualne powiązania szeroko stosowane są też w celach szkoleniowych i dzielenia się informacjami oraz wiedzą przez specjalistów.

- „Organizacja Fraktalna” (OF) - to obiekt znajdujący zastosowanie do wyjaśniania zjawisk w naukach przyrodniczych i technicznych. W naukach ekonomicznych i społecznych wykorzystywane są między innymi do określania koniunktury gospodarczej, opisu zjawisk giełdowych, opisu procesu powstawania struktur kooperacyjnych i komunikacyjnych, opisu zachowań ludzkich w systemach społecznych. W nauce o organizacji i

zarządzaniu stanowią one próbę opisu nowego modelu organizacyjnego przedsiębiorstwa zdolnego do somooptymalizacji i samoadaptacji do zmian zachodzących w otoczeniu. Zakłada się, że fraktal jest samodzielnie działającą jednostką przedsiębiorstwa. Fraktale tworzą przedsiębiorstwa są ze sobą powiązane systemem celów, systemem informacyjno-komunikacyjnym i systemem ocen ich funkcjonowania. Charakterystyczną cechą fraktali jest to, że może on wykonywać swoje zadania tak obszernie, jak całe przedsiębiorstwo. Staje się przez to jednostką samoorganizującą. Cecha samoorganizacji wynika z dużego zakresu autonomii każdego z fraktali i posiadania potrzebnej do działania wiedzy. Dzięki temu w każdej komórce dobierane są odpowiednio do sytuacji metody działania, a przez to wzrasta elastyczność całej organizacji. Skoro fraktalne są samoorganizujące, to zadać można pytanie: co powoduje, że całość fraktalna nie ulega rozpadowi? Pamiętać należy, że fraktale posiadają wspólne cele i opracowane zasady działania (co czyni je samopodobnymi) oraz świadczą sobie wzajemne usługi. Tworzy to z nich spójną całość. Cechą podnoszącą ich konkurencyjność w otoczeniu jest wzajemna otwartość informacyjno-komunikacyjna oraz myślenie rynkowe [Mikuła, 2006].

Po co zarządzać wiedzą?

Cele zarządzania wiedzą mogą być przynajmniej dwa: ochrona jej dla zyskania przewagi nad konkurencją i rozprowadzanie jej wewnątrz firmy by stworzyła w ten sposób dodatkowy dochód, możliwie największy. To wcale nie dzieje się naturalnie i łatwo [Erisman, 2002, (www.gazeta-it.pl)]. Głównym celem zarządzania wiedzą jest więc podniesienie efektywności organizacji, a w kategoriach korzyści strategicznych - zwiększenie przewagi konkurencyjnej.

Założeniem zarządzania wiedzą jest pomoc w rozwiązywaniu przeszkód pojawiających się w przedsiębiorstwie, m.in. takich jak:

- Brak informacji w firmie - wykonywanie wielu zadań w firmie wymaga wiedzy zdobywanej przez długie lata. Osoby posiadające niezbędną wiedzę są szczególnie dla firmy wartościowe. Co się dzieje, gdy pracownik odchodzi? Czy istnieje w firmie system, który pozwoliłby gromadzić zdobytą przez niego wiedzę i przekazać następcy oraz wszystkim pozostałym zainteresowanym osobom? A może raczej ta informacja jest bezpowrotnie gubiona? Istnieje brak podstawowych mechanizmów zabezpieczających przedsiębiorstwa przed niekontrolowanym odpływem wiedzy z firmy. Odejście kluczowego pracownika do konkurencji wiąże się z utratą

nie tylko posiadanej przez niego wiedzy i doświadczenia, ale też kluczowych klientów. W przypadku mniejszych firm może się to nawet zakończyć bankrutem;

- Brak pamięci organizacyjnej - Zamiast korzystać z raz zdobytych doświadczeń, firma za każdym razem powtarza stare błędy. Nie ma bowiem formalnych rozwiązań pozwalających zapisywać, gromadzić, uaktualniać i udostępniać informacje o realizowanych projektach czy klientach. Zakońca to proces organizacyjnego uczenia się i prowadzi do marnotrawstwa czasu, zasobów ludzkich i finansowych;

- Brak czasu na realizację zadań - pracownicy narzekają na brak czasu. Z czego to wynika? Może właśnie z tego, iż zbyt wiele czasu poświęcają na szukanie wiedzy koniecznej do wykonania zadania? Cechą wielu organizacji jest problem tzw. lepkości wiedzy. Informacje, wiedza i kompetencje są ściśle związane z konkretnymi działami przedsiębiorstwa, komórkami organizacyjnymi czy wręcz jednostkami, a reszta organizacji nie ma pojęcia o ich istnieniu. W rezultacie marnowane są olbrzymie nakłady czasu i pracy na zdobywanie wiedzy, która tak naprawdę jest dostępna na wyciągnięcie ręki;

- Chaos informacyjny - informacje znajdują się w wielu miejscach i różnych formach. Nie zawsze oczywiste jest, gdzie daną informację można znaleźć. Nie zawsze wiadomo, jak różne dostępne informacje łączą się ze sobą, by stworzyć wiedzę użyteczną. Często problem sprawia odseparowanie aktualnej wiedzy od tej, która jest już nieaktualna.

- Powtarzanie - pracownik poświęca 7-20% czasu pracy odpowiadając na powtarzające się pytania. Jak wyodrębnić te pytania? Czy osoby odpowiedzialne za udzielanie na nie odpowiedzi nie są przeciążone? Czy firma posiada system, który udostępniałby odpowiedzi na najczęściej stawiane pytania, w momencie gdy pracownik akurat ich potrzebuje?

Wyżej wymienione problemy dotyczące przedsiębiorstwa mają charakter wewnętrzny (tkwiący w samej firmie), natomiast czynniki zewnętrzne (tkwiące w otoczeniu) przesądzające o wdrożeniu systemów zarządzania wiedzą, odgrywają jeszcze ważniejszą rolę, gdyż znajdują się poza kontrolą przedsiębiorstwa. Większość z nas wielokrotnie o nich już słyszała: globalizacja, postęp technologiczny, skrócenie cyklu życia produktów, wzrost wymagań klientów, rewolucja internetowa i e-biznes. W rzeczywistości wszystkie one są częścią szerszych przeobrażeń związanych z erą wiedzy.

Tak naprawdę każde przedsiębiorstwo, na podstawie tego co już posiada – kultury, zasobów intelektualnych w postaci wykształconego personelu, historii oraz doświadczeń, mogłoby zaproponować własny pomysł na system zarządzania wiedzą. Należy jednak przede wszystkim

pamiętać, iż przedstawienie zasobów intelektualnych w firmie ma usprawnić zarządzanie wiedzą, a nie ma być celem samym w sobie. Małe przedsiębiorstwa są często partnerami, kontrahentami, poddostawcami itd. dużych przedsiębiorstw. Te wymagają od nich standardów, które same stosują. Warto zastanowić się w czym jest i skąd się bierze ich siła konkurencyjności? Nawet kiedy nie tworzy się raportu publicznego warto mieć dla samego siebie obraz własnej firmy, jej potencjału, sposobów jego uruchomienia oraz obraz tego, do czego ten potencjał może doprowadzić. Z całą pewnością taki raport będzie bardzo pomocny i zawsze będzie służył naszym interesom w rozmowach z każdym potencjalnym kontrahentem czy partnerem w biznesie. Zatem można śmiało powiedzieć, że umiejętne zarządzanie wiedzą przyczynia się do wzrostu wartości firmy.

LITERATURA

- Brdulak J. J., *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*, Główna Szkoła Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005.
- Dąbrowski J., Gierszewska G., *Strategie przedsiębiorstw a zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Wpisz, Warszawa 2005.
- Dworzecki Z., Krejner-Nowecka A., *Sposoby tworzenia organizacji sieciowych* [w:] *Przedsiębiorstwo kooperujące* red. Z Dworeczki, Euro Export Grupa Doradcza Sp. z o.o., Warszawa 2002.
- Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał Intelektualny*, PWN, Warszawa 2001.
- Erisman A. M., Tł: T. Jakubowski, *Jak zarządzamy wiedzą organizacji w głowach pracowników*, www.gazeta-it.pl nr 7/2002.
- Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2004.
- Kosielniecki J., *Przedsiębiorstwo przyszłości w warunkach nowej ekonomii* [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, pod red. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, Difin, Warszawa 2002.
- Łobejsko S., *Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacja w przedsiębiorstwie*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2004.
- Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2006.
- Morawski M., *Problematyka zarządzania pracownikami wiedzy*, Przegląd Organizacji, 2003 Nr 1.
- Paliszkievicz J. O., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym*, Wydawnictwo Profesjonalne ALPHA pro Sp. z o.o., Ostrołęka 2005.
- Probst G., Raub S., Romhard K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- <http://www.skandia.com>.

Streszczenie

Na wstępie przyjęta została teza, iż zarządzanie wiedzą jest warunkiem wzrostu wartości firmy. Następnie omówiono wpływ zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego na organizacje oparte na wiedzy. Szczególną uwagę zwrócono także na cele i założenia zarządzania wiedzą mające wpływ na przewagę konkurencyjną i sukces firmy.

Management of Knowledge as a Prerequisite for Increase in a Company's Value

Summary

Preliminary, the thesis that management of education is a prerequisite for increase in a company's value was adopted. Next, the influence of knowledge management and intellectual capital on organizations based on knowledge was discussed. Special attention was paid to aims and assumptions of management knowledge which have an effect on competitive advantage and company's success.