



LOAFL
Studenckie czasopismo internetowe

Koncepcja zarządzania wiedzą jako kluczowy czynnik sukcesu przedsiębiorstw XXI wieku.

Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonujące w warunkach charakteryzujących się wysokim stopniem zmienności (technologia, preferencje klientów itp.) przez co zmuszone są do poszukiwania nowych źródeł czerpania korzyści, u podstaw których leży właściwe wykorzystanie wiedzy, będącej coraz częściej określaną jako najcenniejszy zasób firm [Karaś i Piasecka-Głuszak 2013, s. 45]. Koncentracja na niej wymaga stworzenia odpowiednich warunków wewnątrz organizacji oraz odejścia od tradycyjnych rozwiązań stosowanych przez nią na rzecz nowej filozofii, także w kwestii postrzegania i znaczenia zasobu ludzkiego – pracowników [Jagodziński 2018, s. 399].

Celem niniejszej pracy jest przedstawienie koncepcji zarządzania wiedzą jako istotnego czynnika w budowaniu przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa. W artykule zaprezentowano najważniejsze elementy składające się na budowę podejścia, analizując jego definicję oraz wprowadzając nowe, innowacyjne spojrzenie na proces zachodzący w ramach działań dotyczących koncepcji zarządzania wiedzą. Prezentowane są również korzyści wynikające z ukierunkowania przedsiębiorstwa na właściwe wykorzystanie wiedzy.

1. Wiedza – charakterystyka elementów składających się na budowę pojęcia oraz jej podział.

Dążąc do opisu koncepcji zarządzania wiedzą, należy na początku scharakteryzować elementy składające się w głównej mierze na budowę tego podejścia, takie

jak: wiedza, informacje i dane – pojęcia te bywają często wykorzystywane naprzemiennie (szczególnie wiedza i informacja). W rzeczywistości każdemu z nich należy przypisać odmienne znaczenie.

W uproszczonym ujęciu: dane są to fakty uznawane za element składowy informacji [Beyer 2011, s. 12]; związane są z wykorzystaniem odpowiednich narzędzi technicznych umożliwiających ich gromadzenia oraz przeprowadzenie sprawnej i dokładnej analizy. Dane są więc przedstawiane za pomocą cyfr, liczb lub przez wykorzystanie innych specyficznych znaków charakterystycznych dla danego środowiska, które możliwe są do przedstawienia w formie opisowej [Stefanowicz 2013, s. 17].

Informacja natomiast pochodzi z odpowiednio wyselekcjonowanych i zinterpretowanych danych. Jej istoty w procesach związanych z zarządzaniem można poszukiwać w ułatwieniu podejmowania właściwych decyzji [Beyer 2011, s. 12]. To właśnie ona jest podstawowym budulcem wiedzy. Pomaga zrozumieć zjawiska zachodzące w organizacji, jak i jej otoczeniu. Właściwie doinformowane przedsiębiorstwo charakteryzuje się mniejszym prawdopodobieństwem wystąpienia wszelkiego rodzaju zagrożeń będących skutkiem niespodziewanych zdarzeń oraz w większym stopniu przewiduje zmiany w bliskim, jak i dłuższym horyzoncie czasowym. Może to wpłynąć na przykład na elastyczność organizacji czy zdolność przewidzenia przez nią przyszłych, jak i bieżących preferencji klientów. Szczególne znaczenie będzie miała zatem jakość otrzymywanej informacji, na którą mogą się składać między innymi: efekty związane z jej wykorzystaniem, rzetelność, stopień odzwierciedlenie stanu faktycznego czy aktualność [Grabowski i Zajac 2009, s. 106–107].

Wiedza z kolei stanowi świadome wykorzystanie informacji zbudowanych z danych w celu uzyskania określonych korzyści. Wiedza w odróżnieniu do wcześniej przybliżonych terminów opierających się na wydarzeniach mających miejsce oraz możliwych do opisanie z reguły pod postacią ilościową bądź graficzną, może pozwolić na przewidywanie przyszłych zdarzeń i jest efektem logicznych działań, ma także charakter wielowymiarowy [Klimczok i Tomczyk 2012, s. 166]. Wynika ona z inteligencji, doświadczenia oraz umiejętności praktycznych odbiorcy otrzymywanych informacji. Sposób jej pozyskania nie opiera się jedynie na możliwościach uczenia się i gromadzenia wiedzy w celu jej udoskonalania (rozwijania), lecz także na możliwości jej zakupu (zakup patentu itd.) [Stabryła 2015, s. 171].

Istotne znaczenie ma prawidłowe wskazanie elementów ukazujących różnicę między wiedzą, a informacją. W tabeli zaprezentowano kilka wybranych istotnych cech różnicujących oba pojęcia (zob. tab. 1). Pominięcie tych różnic może w konsekwencji

doprowadzić do sytuacji, w której w przedsiębiorstwie gromadzone są w zbyt dużych ilościach zbędne informacje nie będące przekształcane w wiedzę. W tym aspekcie warto podkreśli fakt, iż nie każda informacja lub zbiór informacji odzwierciedla prawdę, w związku z czym nie przyczyniają się one do tworzenia bądź udoskonalania wiedzy, a nawet mogą prowadzić do wystąpienia zjawiska dezinformacji, oprócz tego możliwe jest wystąpienie informacji prawdziwych, lecz nieistotnych dla organizacji w danym czasie [Stępnik 2014, s 39–41].

Tabela 1. Podstawowe różnice między wiedzą, a informacją

Wiedza	Informacja
Informacja lub zbiór informacji ujętych w jedność stanowiących podstawy podjęcia działań.	Przetworzone dane podjęte ocenie i wnioskom według określonych kryteriów.
Umożliwia podejmowanie działań poprzez np. przewidzenie jakiegoś zjawiska.	Zawiera jedynie fakty (wydarzenia, które miały miejsce) ukazane np. pod postacią liczbową.
Zależy od właściciela, budowana z reguły w wieloletnim procesie.	Jest niezależna od właściciela.
Tworzona w „głowach”, przekazywana między pracownikami.	Gromadzona w różnego rodzaju bazach danych, dokumentach, księgach itp.
Przekazanie jej może wymagać wielu doświadczeń, nabyciu nowych umiejętności	Jej przekazanie może być wspomagane poprzez różnego rodzaju technologie i systemy informacyjne.
Trudna, a czasami niemożliwa do przekazania czy opisanie.	Łatwa do przekazywania w różnego rodzaju transferach komunikacyjnych.

Źródło: opracowano na podstawie [Kłak 2010, s. 109].

Wspomniana wcześniej wielowymiarowość wiedzy powoduje brak zgodności w sposobie jej podziału. W ogólnym ujęciu można wyróżnić wiedzę teoretyczną oraz wiedzę praktyczną. Pierwsza z wymienionych oznacza wszelkiego rodzaju zjawiska umysłowe odnoszące się np. do przekonań pracowników, znanych przez nich procedur, zasad czy przepisów wewnątrz organizacji. Wiedza praktyczna z kolei odnosi się do posiadanych umiejętności oraz możliwości ich wykorzystania przez jednostki organizacyjne w celu osiągnięcia ustalonych celów [Jagielski 2018, s. 100].

Z punktu rozpatrywania wiedzy przez organizację autorzy przyjmują z reguły jedno bardzo powszechne stanowisko: podziału na wiedzę jawną (formalną, dostępną) oraz wiedzę ukrytą (cichą). Wiedza formalna charakteryzuje się łatwością jej przekazania, przedstawiana jest zazwyczaj w formie baz danych czy wyselekcjonowanych informacji [Kłak 2010, s. 39]. Składają się na nią w głównej mierze praktyki, procedury, techniki i metody, które mogą być zastosowane i zaadaptowane przez różne organizacje [Grabowski i Zając 2009, s. 113]. Jest ona więc ogólnie dostępna, a możliwości jej użytkowania mogą być ograniczone na przykład poprzez: poziom technologiczny organizacji, łatwość jej przyswojenia, możliwości produkcyjne, itp.

Wiedza cicha, z której korzystamy w większym stopniu, jednak często nie w pełni świadomi, opiera się na przekonaniach i doświadczeniach pracowników organizacji, w związku z czym trudno ją przekazać - odbywa się to zazwyczaj poprzez wskazówki i instrukcję kierowników, menedżerów do podległych im pracowników, jednak w niektórych przypadkach jest to niemożliwe [Beyer 2011, s. 14]. Taki rodzaj wiedzy przejawia się poprzez umiejętności pracowników przyczyniających się do poprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wiedza ukryta powinna być poparta praktycznym działaniem przyczyniającym się do realnych efektów mogących świadczyć o przewadze konkurencyjnej organizacji.

Inny powszechny podział stosowany często w tzw. „slangu” organizacji opiera się na kryterium przedmiotowym. Pozwala on określić zasięg wiedzy na podstawie czterech angielskich słów – *what*, *why*, *who* i *how*. Przy takim podziale przedsiębiorstwo może określić braki wiedzy w konkretnych obszarach i skupić się w nich na jej rozwoju. Charakterystyka każdego rodzaju wiedzy w takim jej podziale, prezentuje się następująco [Furmanek 2011, s. 18; Kłak 2010, s. 38–39]:

- *know-what* (wiedzieć „co”) – wiedza łatwa do opisania i przekazania, określa fakty, często mylona jest z informacją, przejawia się w liczbach czy słowach często przetwarzanych i przekazywanych w organizacji;
- *know-why* (wiedzieć „czemu”) – oznacza rozumienie zachodzących procesów i działań, może przyczynić się do ich doskonalenia oraz minimalizować ryzyko ich niepowodzenia;
- *know-who* (wiedzieć „kto”) – w najprostszym znaczeniu oznacza wiedzę o tym, kto co wie, umożliwia ona pracownikom sprawną komunikację zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji;

- *know-how* (wiedzieć „jak”) – odnosi się do umiejętności jednostek w organizacji, pozwala pracownikom lepiej kontrolować procesy, usprawniać je oraz zmniejszać ryzyko ich niepowodzenia.

2. Wzrost znaczenia wiedzy na przestrzeni ostatnich lat, istota koncepcji zarządzania wiedzą

W czasach, których przedsiębiorstwa oferują podobne produkty i usługi, a te innowacyjne często stają się łatwe do skopiowania, szans zdobycia przewagi konkurencyjnej należy szukać w umiejętnym wykorzystaniu wiedzy, której ilość wraz z informacją na przestrzeni ostatnich lat gwałtownie wzrasta, a mimo tego są one wciąż zbyt rzadko uwzględniane, bądź ich znaczenie jest minimalizowane w współczesnych koncepcjach, modelach, sposobach prowadzenia przedsiębiorstw [Zimniewicz 2003, s. 106–107]. W takiej sytuacji szersze zainteresowanie pojawia się odnośnie do terminu zarządzania wiedzą, które w ostatnich kilkunastu latach zyskuje na coraz większej popularności i wiąże się z wprowadzeniem przez firmy w latach 80-tych i 90-tych XX wieku między innymi takich koncepcji jak BPR (*business proces reengineering*), TQM (*Total Quality Management*) czy *downsizing*, po których zmianach, jakie niosą za sobą, zaczęto poszukiwać innych metod i usprawnień zapewniających utrzymanie się na rynku oraz wzrost konkurencyjności [Morawski 2006, s. 126–127]. D. Chmielewska-Muciek [2013, s. 37] analizując różne zjawiska zaproponowane przez poszczególnych autorów literatury, sprowadza aspekty związane z wzrostem znaczenia zarządzania wiedzą na przestrzeni ostatnich lat do trzech wymiarów, które przedstawić można w następujący sposób:

- Czynniki pochodzące z otoczenia – opierają się na przemianach spowodowanych takimi procesami jak globalizacja, nasilenie się konkurencji, idea prowadzenia gospodarki opartej na wiedzy czy pojawieniu się internetu i technologii informacyjnych. Istotne znaczenie w grupie tych czynników ma także zmiana sposobu postrzegania pracownika (stawianie mu wielowymiarowych zadań i wymaganie wielu umiejętności) oraz wspomniany wcześniej aspekt związany z masowym przyrostem ilości pojawiającej się wiedzy i informacji oraz wzrostu stopnia ich szczegółowości.
- Czynniki pochodzące z organizacji – koncentrują się na coraz większej świadomości osób decyzyjnych wewnątrz organizacji odnośnie do zmian zachodzących w jej otoczeniu, zmianą kultur organizacyjnych i wzrostem znaczenia zasobów ludzkich. Przedsiębiorstwa zaczęły dostrzegać problemy związane z trudnością pozyskania, zgromadzenia i zatrzymania wiedzy, a także jej odpowiednim wykorzystaniem.

- Rozwój nauk i koncepcji zarządzania – opiera się na wzroście znaczenia między innymi nauk takich jak informatyka czy cybernetyka, a także na modyfikowaniu różnorodnych koncepcji zarządzania i dostosowywania ich do warunków funkcjonowania na danym rynku.

Podając się zdefiniowania zarządzania wiedzą należy uwzględnić, iż jest to koncepcja stosunkowo młoda, na którą składają się liczne praktyki wpływające na jej efektywność [Morawski 2006, s. 127], ponadto można potraktować ją jako swego rodzaju koncepcje wyższego rzędu obejmującą swym zasięgiem wszystkie procesy, procedury i działania w organizacji, która przy pomocy wykorzystania wiedzy dąży do osiągnięcia zamierzonych celów pozyskując, rozwijając i modyfikując pozostałe podejścia, metody i techniki [Krok 2009, s.180–181].

Takie czynniki wpływają na sytuacje, w której autorzy prezentują dwa odmienne sposoby definiowania wiedzy. Pierwszy nawiązujący w głównej mierze do systemów informacyjnych koncentrujących się na przetwarzaniu i analizowaniu danych oraz informacji. Drugi koncentrujący się na zasobach ludzkich w aspektach kreowania i przekazywania wiedzy [Kłak 2010, s. 49]. Na podstawie tabeli prezentującej postrzeganie zarządzania wiedzą według wybranych autorów (zob. tab. 2) można zaobserwować, iż istnieją także definicje scalające oba podejścia. Cechą dość powtarzalną niemalże we wszystkich definicjach jest opisana we wcześniejszej części pracy - wiedza, przy czym spora część autorów podkreśla, że chodzi zarówno o wiedzę, którą firmy już posiadają, jak i tą, która muszą jeszcze mieć (wygenerować bądź zakupić) [Klimczok i Tomczyk 2012, s. 167]. Ponadto spora część stwierdza, iż jest to proces, przy czym nie jednolitych kryteriów odnośnie jego poszczególnych elementów. M. Soniewicki [2014, s. 51] podkreśla, iż „zarządzanie wiedzą ma charakter multidyscyplinarny, a centralnym punktem koncepcji jest wiedza organizacyjna, która istnieje u zbiegu ludzi, procesów oraz technologii”.

Koncepcje zarządzania wiedzą można więc rozumieć jako swoistą strategię przedsiębiorstwa dotyczącą sposobu pozyskania każdego rodzaju użytecznej wiedzy (w tym zlokalizowania braków) mogącej przyczynić się do wzrostu konkurencyjności i takim wykorzystaniu poszczególnych instrumentów zarządzania umożliwiających sprawny przepływ wiedzy wewnątrz organizacji przy jednoczesnym wykorzystaniu nowoczesnych technologii informacyjnych.

Przy jednoczesnym określeniu definicji koncepcji zarządzania wiedzą można wskazać istotę tego podejścia, która sprowadzać się będzie do nieustannego uczenia się [Skrzypek 2015, s. 155] – jest to w pewnym stopniu zwrot ku filozofii *kaizen*, która w najogólniejszym

znaczeniu opiera się na dążeniu do doskonałości. Taką istotę zarządzania wiedzą należy rozumieć poprzez nieustanne kreowanie w przedsiębiorstwie nowej wiedzy tzn. podejście, w którym firma opiera się na przekonaniu, iż nie można osiągnąć stanu, gdzie nie trzeba już pozyskiwać nowych zasobów wiedzy. Rola przedsiębiorstw w tym aspekcie dotyczy stworzenia odpowiednich warunków (kultura, procedury, zasady itp. w organizacji) sprzyjających przebiegowi poszczególnych etapów procesu zarządzania wiedzą [Jagielski 2018, s. 102].

Tabela 2. Postrzeganie koncepcji zarządzania wiedzą przez wybranych autorów

Autor/autorzy	Sposób postrzegania koncepcji zarządzania wiedzą
S. Forlicz	To stworzenie procedur i umiejętności zmierzających do osiągnięcia założonych celów dotyczących działań informacyjnych. Obejmuje pozyskanie informacji i wiedzy, ich wykorzystanie, przechowywanie, przetwarzanie, dzielenie się i przekazanie informacji na zewnątrz [Forlicz 2008, s. 39].
M. Klimczok, A. Tomczyk	Jest to proces zarządzania zasobami ludzkimi i informacją który ma za zadanie tworzenie wartości przy pomocy środków niematerialnych taki jak nowoczesne technologie informatyczne [Klimczok i Tomczyk 2012, s. 167].
M. Jaśkowiec	Obejmuje wiele działań określających „mądrość” i „inteligencję” poszczególnych osób oraz dane i informacje wykorzystywane w działaniach [Jaśkowiec 2004, s. 23–24].
J. Penc	Nieustanne tworzenie, upowszechnianie oraz wykorzystywanie wiedzy przez pracowników w kornej dla nich formie odnoszącej się do różnorodnych [Penc 2002, s. 5].
A. Tiwana	Proces polegający na tworzeniu wartości i zyskiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej przez tworzenie, rozpowszechnianie i wykorzystanie wiedzy uzyskanej w kontaktach z klientami w celu zwiększenia rentowności firmy [Tiwana 2003, s. 59].
B. Mikuła	Jest to proces polegający na wypełnianiu ciągłych i powtarzających się funkcji zarządzania koncentrując się przy tym na zasobach wiedzy, zadaniach oraz instrumentach mających zapewnić sprawne funkcjonowanie przebiegu najistotniejszych procesów z udziałem wiedzy i tworzenia interaktywnego otoczenia [Mikuła 2006, s. 130].
J. Baruk	Ciąg usystematyzowanych działań opierających się na generowaniu, wykorzystywaniu i przekazywaniu czynników nie materialnych w organizacji w taki sposób, aby ludzie realizujący w danym momencie określone cele, mieli łatwy dostęp do potrzebnej wiedzy [Baruk 2004, s. 88].

Źródło: opracowanie własne na podstawie wskazanej literatury.

3. Proces zarządzania wiedzą.

Przedstawiając koncepcje zarządzania wiedzą jako proces należy odnieść się do jego istoty (nieustanne uczenie się), przekłada się to na występujące po sobie i powtarzające się

etapy [Chmielewska-Muciek 2018, s. 30]. Takie ujęcie pozwala na wskazanie i uporządkowanie poszczególnych działań związanych z omawianym podejściem, co z kolei może przyczynić się do ułatwienia podejmowania odpowiednich decyzji w ramach poszczególnych etapów procesu, przy czym warto zaznaczyć, iż w literaturze przedmiotu brakuje jednolitego podziału zarówno na występujące po sobie etapy, jak i podetapy realizowane w ramach ich działania, a nawet występuje między nimi dość spora rozbieżność odnośnie ich kolejności czy terminologii [Soniewicki 2014, s. 87]. Ponadto niektóre koncepcje procesu zarządzania wiedzą wyróżniają elementy charakterystyczne dla jednego typu organizacji (np. sprzedaż wiedzy charakterystyczna dla firm konsultingowych) [Leśnik i Dobrowolski 2016, s. 86], a nie mające większych korzyści zastosowania w firmach nastawionych na wprowadzanie innowacyjnych produktów (można to wyrazić jako sprzedaż wiedzy poprzez wprowadzenie nowych produktów, przy czym na ile to możliwe dla firmy opłacalne jest zachowanie jak największej liczby informacji odnośnie ich produkcji).

Wysunąć więc można tezę, iż możliwe jest wskazanie czynników warunkujących przebieg poszczególnych etapów procesu zarządzania wiedzą, które w głównej mierze uwarunkowane będą [Kłak 2010, s. 55]:

- charakterem, typem, rodzajem prowadzonej działalności;
- przyjętymi celami strategicznymi, misją i wizją firmy;
- zasobami wiedzy będącymi już w dyspozycji (możliwymi do wykorzystania), umiejętności oraz nabytym doświadczeniem przez jednostki organizacyjne;
- poziomem technologicznym organizacji (szczególnie w zakresie technologii informacyjnej);
- możliwościami i zasobami przedsiębiorstw (uwzględnić tu trzeba ograniczenia finansowe, możliwości szkolenia pracowników itp.);
- kompetencjami pracowników, ich poziomem motywacji, zaangażowania, chęci do uczenia się itp.

Rozbieżność w sposobie zbudowania poszczególnych etapów proces zarządzania wiedzą wynika także z odmiennych punktów rozpatrywania wagi znaczenia poszczególnych etapów. W tym aspekcie można wyróżnić wymiar strategiczny, gdzie proces postrzegany jest przez jednostki organizacyjne zajmujące najwyższe i/lub średnie szczeble organizacji (kierownictwo, rada nadzorcza itd.), a także wymiar operacyjny, na który składają się pracownicy wykonawczy, liderzy brygad, kierownicy hali itd. [Leśnik i Dobrowolski 2016, s. 85]. Oznacza to, iż na przebieg procesu oraz określenie wagi znaczenia jego

poszczególnych etapów mają wpływ nie tylko w/w czynniki, lecz także jego postrzeganie poprzez poszczególne szczeble zarządzania, działy i komórki organizacyjne, a nawet proces ten może być całkowicie inaczej rozpatrywany z punktu widzenia pojedynczej organizacji, a kilku kooperujących przedsiębiorstw.

W praktyce rozbieżność w samej terminologii, jak i kolejności poszczególnych etapów może być swojego rodzaju barierą dla zgłębienia tematyki zarządzania wiedzą przez nowoczesne przedsiębiorstwa (problem z właściwą interpretacją, niepewność co do zachodzących procesów). Kolejna tabela (zob. tab. 3) umożliwia przedstawienie procesu w uproszczonej wersji poprzez trzy podstawowe fazy, a etapy wchodzące w ich skład to najczęściej uwzględniane w koncepcjach innych autorów elementy procesowego ujęcia zarządzania wiedzą, które zostały odpowiednio pogrupowane, a celem tego jest jedynie ułatwienie scharakteryzowania poszczególnych faz procesu, który może być przeprowadzany na różne sposoby. Omówienie faz z kolei należy traktować jako pewnego rodzaju „dobre rady”, a nie sztywne zasady, bez których proces z góry skazany jest na niepowodzenie.

Tabela 3. Fazy procesu zarządzania wiedzą i charakteryzujące je etapy uwzględniane w koncepcjach wybranych autorów

Faza	Nazwa	Przykładowe etapy obejmujące zakres działań związanych z procesem zarządzania wiedzą.
I	Wprowadzenia	Lokalizacja; tworzenie; kodyfikacja; pozyskiwanie; określanie zasobów wiedzy; selekcja; identyfikowanie; zdobywanie; kreowanie; wartościowanie; legalizowanie; przedstawianie; rejestracja; obranie celu; oznaczenie.
II	Rozwoju i wykorzystania	Rozwój; udoskonalanie; dzielenie się; upowszechnianie; sprzedaż; transfer; użytkowanie; wdrażanie; dystrybucja; łączenie dostępnych zasobów; organizowanie; adresowanie; stosowanie; współdziałanie.
III	Kontroli i zachowania	Magazynowanie; przechowywanie; ocenianie wartości; ochrona; zabezpieczenie przed utratą; archiwizowanie; monitorowanie; utrzymanie; zachowanie.

Źródło: opracowano na podstawie: [Chmielewska-Muciek 2018, s. 33–34; Leśnik i Dobrowolski 2016, s. 86; Klak 2010, s. 54].

Faza I (wprowadzenia) powinna być uprzednio zaplanowana. W przypadku potrzeby pozyskania nowej wiedzy, firmy muszą uprzednio określić co tak naprawdę chcą osiągnąć, jak to zrobić oraz określić zakres własnych możliwości w tych kierunkach. Lokalizacja nowej wiedzy wymaga identyfikacji bieżących już zasobów wiedzy i określenia tego czy są one w poprawny sposób użytkowane, pomóc mogą w tym nowoczesne programy informacyjne,

technologie komunikacyjne czy badania własne wśród pracowników (wywiady, ankiety itp.) [Karaś i Piasecka-Głuszak 2013, s. 51]. Tworzenie nowej wiedzy może obejmować szereg praktyk. Zaliczyć można do nich między innymi [Soniewicki 2014, s. 90]: szkolenia i kursy dla pracowników, zakup wiedzy (np. u firm konsultingowych), przeprowadzenie badań rynkowych, wykorzystanie *benchmarkingu* itp. Przed przystąpieniem do kolejnej fazy należy wiedzę w pełni zrozumieć i zaprezentować tak, aby jej użytkowanie przynosiło zakładane rezultaty.

Warto zaznaczyć, iż faza I może wiązać się z ponownym wykorzystaniem wiedzy w tym przypadku o ile to możliwe należy zadbać o efektywniejsze wykorzystanie wiedzy, która była już użytkowana w organizacji bądź dokładne zaplanowanie sposobu jej wprowadzenia tak, aby przebiegał on bezproblemowo – szczególne znaczenie należy przypisać tu przeniesieniu wiedzy, które często dotyczy poszerzania działalności (np. budujemy nowe obiekty na których zatrudniamy nowych pracowników) w takich warunkach konieczne jest utrzymanie dotychczasowych zasobów wiedzy [Śliwa, Rokicki i Lus 2016, s. 135–152].

Przykładowe etapy przypisane fazie II nazwanej „rozwojem i wykorzystaniem” są spośród trzech omawianych faz najbardziej zróżnicowane pod względem znaczenia i postrzegania. Najczęściej autorzy w swoich procesach składających się z wielu etapów wyznaczają spośród wskazanych w tabeli 3 dwa lub więcej elementów wskazanego przez nich procesu zarządzania wiedzą. W praktyce nie można jednoznacznie stwierdzić kolejności występowania tych etapów, wpływ na to zjawisko mają w głównej mierze wcześniej wspomniane czynniki determinujące przebieg procesu, a kolejność działań w ramach tej fazy powinna być ustalona podczas „wprowadzenia” wiedzy, a więc być uprzednio zaplanowana.

W fazie II szczególne znaczenie przypisuje się rozwojowi i wykorzystaniu wiedzy. Oba te pojęcia są ze sobą ściśle powiązane. Rozwój obejmować będzie ciągłe i nieprzerwane działania zapewniające poprawny transfer wiedzy wewnątrz organizacji tak, aby dotarła ona do odpowiednich miejsc, w których zostanie spożytkowana tak, aby przedsiębiorstwo mogło czerpać z tego tytułu określone korzyści [Leśnik i Dobrowolski 2016, s. 93]. Zadaniem firm w tym kontekście jest stworzenie odpowiednich możliwości do rozwoju pracowników i dzielenia się wiedzą między sobą, przykładowymi działaniami w ramach takiego podejścia może być [Krok 2009, s. 185]:

- spotkania grupowe sprzyjające komunikacji i wymianie informacji, takie jak różnego rodzaju zebrania i narady w organizacji, a także nieformalne spotkania poza miejscem pracy;

- metody heurystyczne polegające na wspólnym działaniu, np. burza mózgów, metoda 5x dlaczego, metoda delficka i inne, które zachęca pracowników do wymieniać się między sobą informacjami i wiedzą;
- odpowiednie szkolenia zapewniające rozwój wiedzy wśród pracowników;
- działania menedżerów, które nie opierają się jedynie na okazywaniu wdzięczności, lecz również na nagradzaniu dzielenia się wiedzą między pracownikami;
- harmonizacji działań w ramach organizacji sprzyjająca dzieleniu się wiedzą - przykładami działań sprzecznych takiemu założeniu mogą być sytuacje w których z jednej ze strony przedsiębiorstwa chcą zwiększyć wyniki osiągnięte przez pracowników jako całość, z drugiej zaś strony stosują praktyki nagradzające za ich indywidualne osiągnięcia (np. premia dla pracownika, który osiągnie najwyższą sprzedaż).

Takie działania sprzyjają wykorzystaniu wiedzy, które odbywa się na etapie całego procesu i odnosi się do wykonywania konkretnych działań zapewniających realne efekty w myśl założenia, iż wiedza, która nie jest praktykowana, jest bezużyteczna [Leśnik i Dobrowolski 2016, s. 94]. Należy pamiętać o właściwej implementacji wiedzy oraz jej integracji z pozostałymi praktykami, metodami czy technikami, aby zapewnić jak najlepsze rezultaty.

Ostatnia z faz „kontrola i zachowanie” w rzeczywistości ma miejsce wraz z fazą „rozwoju i wykorzystania” - ich elementy bowiem wzajemnie między sobą przenikają. Odnosi się ona do takiego przechowania wiedzy wartościowej oraz jej aktualizowania, tak długo, dopóki możliwe jest osiągnięcie poprzez jej wykorzystywanie określonych efektów [Chmielewska-Muciek 2018, s. 32]. Takim działaniem może być na przykład opatentowanie jakiegoś pomysłu w celu uniknięcia czerpania korzyści przez konkurencję z posiadanego zasobu wiedzy [Soniewicki 2014, s. 98]. Warto podkreślić fakt, iż faza ta wspiera procesy uczenia się i doskonalenia wiedzy, ponadto jej stosowanie powinno wiązać się z odpowiednią technologią dotyczącą przechowywania danych, a także z właściwymi metodami pomiaru efektywności stosowania danego zasobu wiedzy. Podkreśla ona również znaczenie zasobu ludzkiego w organizacji oraz może stać się podstawą do zabezpieczenia się w przypadku zwolnienia pracowników mających kluczowe znaczenie dla prowadzonej działalności [Karaś i Piasecka-Głuszak 2013, s. 32].

4. Korzyści wynikające z koncepcji zarządzania wiedzą.

Opisując korzyści wynikające z zarządzania wiedzą, należy wyjść od założenia, iż ukierunkowanie działań w organizacji na pozyskiwanie, dzielenie się oraz wykorzystywanie wiedzy nie odbywa się dzięki nowoczesnej technologii informacyjnej, lecz zasobowi, jakim są ludzie, którzy sprawnie koordynują wszystkie działania w tym aspekcie. Koncepcja ta wprowadza nową generację pracowników zwanymi pracownikami wiedzy [Jagodziński 2018, s. 400]. Będą to kluczowi pracownicy przyczyniający się do sukcesu firm poprzez swoje specjalistyczne umiejętności, a dzięki posiadanej wiedzy, chęci jej doskonalenia, zdobywania nowej oraz orientacji na klienta będą w głównej mierze stanowić wkład w udział wartości osiąganey przez organizację [Kowalski 2011, s. 316–318].

Przedsiębiorstwa wykazujące się chęcią pozyskiwania wiedzy sprzyjać będą stylom zarządzania ukierunkowanych na współpracę stosowanych przez ich menedżerów, w sposób bardziej klarowny i rzetelny wyznaczać będą kryteria awansu pracowników zarówno w strukturze organizacyjnej jak i społecznej, aby w pełni uwolnić potencjał pracowników wiedzy pozwalając będą na większą samodzielność i autonomię w zleczanych im zadaniach oraz zachęcać będą do poszukiwania twórczych, niekonwencjonalnych sposobów rozwiązywania napotykanych problemów [Morawski 2006, s. 303]. Ponadto korzyści związane z dzielenia się wiedzą można dopatrywać już na etapie jej rozpowszechniania, głównie w kontekście dzielenia się nią między pracownikami, a opisać je można poprzez trzy kategorie [Rudawska 2013, s. 98–99]:

- Korzyści z perspektywy odbiorcy wiedzy - koncentrują się na tworzeniu nowej wiedzy, rozwoju czy też łączenia wiedzy w celu zwiększenia jej zasobu. Takie działania pozwolą pracownikom na lepsze zrozumienie procesów zachodzących w organizacji, zmniejszenie częstotliwości popełnianych błędów oraz stworzą możliwość rozwiązania zbyt złożonych wcześniej problemów. Przyczyniają się też do wzrostu poziomu motywacji i własnej wartości pracownika wewnątrz organizacji.
- Korzyści z perspektywy nadawcy wiedzy – obejmować będą zaspokojenie jego potrzeb (prestiz, akceptacja, uznanie) nie tylko ze strony odbiorcy, ale także osoby nakazującej jej wykonanie czynności związanych z dzieleniem się wiedzą. Działanie te mogą być związane z podejmowaniem ich w celu otrzymania określonej nagrody (premia, wynagrodzenie ale także nagrody niefinansowej np. awans). Istotne znaczenie ma również fakt, iż korzyści te mogą przejawiać się w długim okresie czasu oraz odnosić się do chęci pozyskania nowej wiedzy na warunkach wymiany.

- Korzyści z perspektywy organizacji – obejmuje najbardziej obszerną skalę efektów, z których za najważniejsze można uznać: tworzenie innowacyjnych rozwiązań, lepsza współpraca między pracownikami, wzajemne uczenie się, sprzyjanie rozwojowi nowych pomysłów, usług, produktów. Ponadto takie działania zmniejszają chęci odejścia pracowników z organizacji, można więc w ten sposób minimalizować szanse utraty kluczowych pracowników.

Warto również zauważyć, iż korzyści dzielenia się wiedzą nie muszą być postrzegane, jedynie przez działania zachodzące w obrębie jej struktur. Przykładem takiego zjawiska może być alians strategiczny między Procter & Gamble produkującą kosmetyki i środki higieny osobistej, a firmą farmaceutyczną Teva–PGT opisany przez Michała Nitkę [2016, s. 213–215] będącego dyrektorem generalnym i prezesem zarządu Teva Pharmaceuticals Polska. Autor wskazał na konieczność stworzenia warunków do przepływu wiedzy między dwiema dużymi organizacjami mimo istnienia pewnych obszarów, w których się różniły (m. in. sposób podejmowania decyzji, kultura organizacyjna i inne) – w ramach tych działań podkreśla stworzenie odpowiednich kanałów komunikacyjnych umożliwiających swobodną wymianę informacji między jej pracownikami. W ramach korzyści wynikających z wymiany wiedzy autor wyróżnił:

- realizację celów finansowych i zwiększenie efektywności działań – wiedza pomaga w osiągnięciu zamierzonych rezultatów;
- rozwój w zakresie badań naukowych – wiedza pozwala udoskonalać procesy, produkty i sposoby działania;
- wzrost wiedzy pracowników w obu organizacjach – wiedza podnosi kompetencje pracowników;
- lepsze rozumienie potrzeb klienta (orientacja na klienta) – wiedza pozwala dostosować ofertę rynkową do bieżących potrzeb klienta oraz przewidywać jego przyszłe preferencje;
- lepsza świadomość odnośnie oferowanych produktów – wiedza pozwala wyróżnić determinanty wartości oferowanych produktów;
- lepsze zarządzanie wiedzą wewnątrz organizacji – nowa wiedza odnośnie metod i technik w tym zakresie stosowanych w innych organizacjach sprzyja jej lepszym sposobom wykorzystania.

Czerpanie korzyści z wiedzy może być wygenerowane także za pośrednictwem jej zakupu. Proces ten często błędnie kojarzony jest z korzystaniem przez małe i średnie

przedsiębiorstwa z usług firm konsultingowych. W gruncie rzeczy wiele globalnych, potężnych organizacji swoje pomysły zawdzięcza innym osobą. Przykładem może być znana wszystkim firma „Google”, która sporą część oferowanych produktów i usług zakupiła (m. in. Google Earth, Google Maps, Blogger i inne). Największa z takich transakcji przeprowadzona była w 2006 roku i opierała się na zakupie za 1,65 miliarda dolarów serwisu YouTube [Karaś i Piasecka-Głuszak 2013, s. 56-57]. Zaznaczyć trzeba, iż sam zakup wiedzy nie jest wystarczający, trzeba ją odpowiednią wykorzystać tak, aby czerpać zamierzone zyski.

M. Soniewicki [2014, s. 205–208] badając możliwości zbudowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw wykazujących się wysokim poziomem wiedzy (wysoką intensywnością procesów w zakresie wiedzy przy jednoczesnej wysokiej orientacji rynkowej) wskazuje na fakt, iż podmioty takie charakteryzują się przewagą konkurencyjną względem najbliższych konkurentów (w 62% do firm o niskim poziomie wiedzy) ponadto wskazuje na fakt, iż takie przedsiębiorstwa mają pięć razy większą szansę na uzyskanie takiej przewagi w nad firmami charakteryzującymi się niskim poziomem wiedzy.

Dość powszechnym i ogólnym sposobem opisującym wszystkie korzyści wynikające z zarządzania wiedzą jest sprowadzenie ich do trzech poziomów – przedsiębiorstwa uwzględniającego wymiar wewnątrzorganizacyjny oraz zewnątrzorganizacyjny, pracowniczy i rynku, a następnie dokonania charakterystyki każdego z nich poprzez wskazanie potencjalnych efektów. Taki podział można scharakteryzować w następujący sposób [Klimczok i Tomczyk 2012, s. 169171; Kłak 2010, s. 76–79]:

- Poziom przedsiębiorstwa z punktu wewnątrzorganizacyjnego obejmować będzie wzajemnie relacje między nim a pracownikami. Obejmuje on w głównej mierze wcześniej wspomniane zalety budowania struktur organizacyjnych oraz kanałów umożliwiających transfer wiedzy, rozwój pracowników, redukcje marnotrawstwa na każdym możliwym obszarze (przestrzeń, czas, koszty i inne), lepsze dopasowywanie się do zmian oraz przewidywanie ich w większym prawdopodobieństwie wystąpienia. Także znaczenie mają tu metody, podejścia do zarządzania w ramach działań opartych na wiedzy. Wymiar zewnątrzorganizacyjny z poziomu przedsiębiorstwa nawiązujący do rynku, w którym funkcjonuje, obejmuje wszystkie efekty jakie mogą na nim zająć dzięki wykorzystaniu wiedzy jako jednego z kluczowych źródeł przewagi konkurencyjnej. Może objawiać się poprzez lepszą orientację na klienta, tworzenie innowacyjnych usług i produktów, lepsze wykorzystanie potencjału pracownika i inne działania zmierzające do wzrostu konkurencyjności i poprawy rentowności firm.

- Poziom pracowniczy opierają się na umożliwieniu tworzenia optymalnych warunków do pracy, rozwoju i zwiększeniu efektów uzyskiwanych przez pracowników na każdym możliwym obszarze oraz promowania partnerskich stylów działania opierających się na współpracy i wymianie wiedzy między pracownikami, a nie wzajemnej rywalizacji.
- Poziom rynku obejmuje korzyści, które może czerpać otoczenie bliższe przedsiębiorstwa dzięki wzajemnej wymianie informacji i wiedzy, co przyczynia się do lepszego dopasowania do potrzeb klienta. Aspekt ten uwzględnia również zyski wynikające z sojuszy, aliansów strategicznych oraz fuzji zachodzących na rynku.

Zakończenie

Zrozumienie koncepcji zarządzania wiedzą wymaga właściwej interpretacji oraz dostrzeżeniu różnic zachodzących między pojęciami: dane, informacja i wiedza. Istotne znaczenie ma także podział wiedzy, dzięki niemu przedsiębiorstwa są w stanie skoncentrować się na kluczowych obszarach działalności oraz ocenić, jakich jej zasobów są już w posiadaniu, a gdzie występują jej braki.

Zarządzanie wiedzą, choć w praktyce obecne było zawsze, jest stosunkowo młodą dyscypliną, której znaczenie wzrosło bardzo szybko w ostatnich latach. W takiej sytuacji brakuje jednolitej definicji terminu oraz jego procesowego ujęcia. Rozpatrując proces zarządzania wiedzą należy podkreślić, iż nie może on przybierać jednorodnej formy występujących po sobie etapów z uwagi na różnorodne warunki w jakich funkcjonują przedsiębiorstwa, dlatego zawsze należy go uprzednio zaplanować oraz aktywnie kontrolować.

Korzyści wynikające z zarządzania wiedzą mogą przejawiać się zarówno poprzez efekty wewnątrz organizacji, jak i jej wyniki osiągnane poza jej obrębem. Ważne jest wskazanie faktu, iż mogą one przejawiać się w różnej postaci podczas poszczególnych faz procesu zarządzania wiedzą. Należy także pamiętać, że nie zawsze mogą się one przejawiać w krótkim odstępie czasu, a także uwzględnienie innych metod i technik stosowanych w przedsiębiorstwie przekładających się na efekty związane z zarządzaniem wiedzą.

Spis tabel

Tabela 1. Podstawowe różnice między wiedzą, a informacją	3
Tabela 2. Postrzeganie koncepcji zarządzania wiedzą przez wybranych autorów	7
Tabela 3. Fazy procesu zarządzania wiedzą i charakteryzujące je etapy uwzględniane w koncepcjach wybranych autorów	9

Bibliografia

- Baruk, J. (2004). Wiedza i poziom innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych. W: Hejduk, I. K. (red). *Przedsiębiorstwo przyszłości fikcja i rzeczywistość*. Warszawa: Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ, s. 87–98.
- Beyer, K. (2011). Wiedza jako kluczowy zasób w nowej gospodarce. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, nr. 21, s. 7–16.
- Chmielewska-Muciek, D. (2013). Geneza koncepcji zarządzania wiedzą. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia. Tom 47, nr. 2*, s. 35–44.
- Chmielewska-Muciek, D. (2018). Proces zarządzania wiedzą w świetle literatury. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia, Tom 52, nr. 1*, s. 29–37.
- Forlicz, S. (2008). *Informacja w biznesie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Furmanek, W. (2011). Wiedza wyznacznikiem modelu życia w społeczeństwie informacyjnym. *Edukacja-Technika-Informatyka. Tom 2, nr. 2*, s. 13–27
- Grabowski, M. i Zajac, A. (2009). Dane, informacja, wiedza - próba definicji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr. 798*, s. 99–116.
- Jagielski, M. (2018). MSP., Rola i znaczenie zarządzania wiedzą dla przedsiębiorstw z sektora. *Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzani. Tom 45, nr. 2*, s. 99–111.
- Jagodziński, A. (2018). Koncepcje zorientowane na wiedzę. *Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Płocku. Nauki Ekonomiczne. Tom 28*, s. 399–416.
- Jaśkowiec, M. (2004). Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik sukcesu i przewagi konkurencyjnej organizacji XXI wieku. W: Borowiecki, R. i Kwieciński, M. (red). *Informacja i wiedza w zintegrowanym systemie zarządzania*. Kraków: Kantor Wydawniczy Zakamycze Grupa Wolters Kluwer, s. 21–34.

- Karaś, E. i Piasecka-Głuszak, A. (2013). Zarządzanie wiedzą - dlaczego tak ważne? *Nauki o Zarządzaniu / Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, nr. 4*, s. 45-60.
- Klimczok, M. i Tomczyk, A. (2012). Zarządzanie wiedzą - współczesna koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie, nr. 2*, s. 165-174.
- Kłak, M. (2010). *Zarządzanie wiedzą*. Kielce: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa.
- Kowalski, T. (2011). Pojęcie i cechy pracownika wiedzy. *Studia Lubuskie : prace Instytutu Prawa i Administracji Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Sulechowie. Tom 7*, s. 309-323.
- Leeśnik, M. i Dobrowolski, D. (2016). Zarządzanie wiedzą jako proces. *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji. Tom II.*, s. 85-96.
- Mikuła, B. (2006). *Organizacje oparte na wiedzy*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Morawski, M. (2006). *Zarządzanie wiedzą : organizacja - system - pracownik*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- Nitka, M. (2016). Organizacja a wyzwania przyszłości - zarządzanie wiedzą w organizacji na przykładzie PGT HEALTHCARE. *Studia i Prace WNEiZ US. Tom 2. Zarządzanie, nr. 43*, s. 209-217.
- Penc, J. (2002). Nowe koncepcje zarządzania. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, nr. 7*, s. 3-13.
- Rudawska, A. (2013). Dzielenie się wiedzą w organizacjach - istota, bariery i efekty. *Organizacja i Kierowanie, nr. 4*, s. 90-105.
- Skrzypek, A. (2015). Zarządzanie wiedzą w ujęciu teoretyków oraz w opinii przedsiębiorstw – laureatów Polskiej Nagrody Jakości. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie. Tom 26, nr. 1*, s. 153-167.
- Soniewicki, M. (2014). *Rola orientacji na wiedzę w budowaniu w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji*. Poznań: rozprawa doktorska.
- Stabryła, A. (2015). Koncepcja zarządzania wiedzą i rozwojem przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie. Tom 26, nr. 1*, s. 169-178.
- Stefanowicz, B. (2013). *Informacja. Wiedza. Mądrość*. Warszawa: Zakład Wydawnictw Statystycznych.

- Stępnik, A. (2014). Różnice między informacją a wiedzą. *Studia Metodologiczne*, nr. 32, s. 29–47.
- Śliwka, R., Rokicki, W. i Lus, T. (2016). *Logistyka - Casebook*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Tiwana, A. (2003). *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. e-biznes i zastosowania CRM*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- Zimniewicz, K. (2003). *Współczesne koncepcje i metody zarządzania . Wydanie II zmienione*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.