

Miejsce kreowania wiedzy w procesie zarządzania wiedzą w organizacji

W warunkach nowej gospodarki wzrasta rola zasobów niematerialnych. Z badań wynika, że już w 2003 roku od 50-90% wartości, jaką wytwarzały firmy, pochodziło z zarządzania aktywami niematerialnymi². Wobec powyższego wśród bardzo ważnych problemów współczesnych organizacji należy wskazać na konieczność identyfikacji, tworzenia i efektywnego wykorzystania wiedzy we wszystkich obszarach jej działania. O efektach organizacji w zakresie zarządzania wiedzą przesądza czynnik ludzki, dlatego że wszelka wiedza powstaje i rozwija się w umysłach ludzkich. Bardzo ważnym problemem, który wymaga pilnego rozwiązania, jest pomiar wiedzy.

W XIX wieku prace wybitnych ekonomistów, takich jak Alfred Marshall, Friederich von Hayek i Joseph Schumpeter przyczyniły się do wprowadzenia wiedzy do teorii nauk ekonomicznych. Można uznać, że był to początek zmian w postrzeganiu wiedzy oraz jej znaczenia, które postępują wraz z rozwojem społeczeństwa informacyjnego. Zmiany wywołane przez proces globalizacji doprowadziły do wzrostu roli wiedzy, zdolności intelektualnych oraz umiejętności wpływających na potencjał, pozycję i przewagę konkurencyjną. Ocenia się, że w 1999 roku aktywa materialne stanowiły średnio około 16% wartości rynkowej amerykańskich przedsiębiorstw z indeksu Standard & Poors 500³. Według magazynu „Fortune” zasoby niematerialne w 2006 roku stanowiły 72% kapitalizacji rynkowej indeksu Dow Jones. Wiedza w warunkach nowej gospodarki, opartej na wiedzy, znajduje się w centrum zainteresowania zarówno teoretyków, jak i praktyków⁴.

Wiedza według Comite Europeen de Normalisation [CEN] to zestaw danych i informacji oraz kombinacja między innymi umiejętności, doświadczenia, emocji, przekonań, wartości, idei, ciekawości, motywacji, stylu uczenia się, postaw, zdolności do syntezy, otwartości, zdolności komunikacyjnych, zdolności do pracy w grupie, podejścia do ryzyka oraz przedsiębiorczości, skutkująca istnieniem zasobu, który może być użyty w celu poprawy zdolności do działania i wspomagania procesu podejmowania decyzji⁵.

Wiedza według Merriam-Webster's Online Dictionary obejmuje „obeznajanie się z czymś poprzez doświadczenie lub w procesie asocjacji, zaznajomienie się, zrozumienie nauki, sztuki lub techniki, fakt (stan) być czegoś świadomym, okoliczności lub stan pojmowania rzeczywistości poprzez rozum, sumę wszystkiego, co jest znane oraz rzeczywistość przyswajaną poprzez studia, obserwacje, badania, doświadczenia”. Natomiast w The Online

² B. Kaczmarek, *Kapitał intelektualny a wartość przedsiębiorstwa*, [w:] E. Urbańczyk (red.), *Nowe tendencje w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa, Aktualny stan i perspektywy rozwoju*, Kreos, Szczecin 2003.

³ J. Daum, *Intangible Assets and Value Creation*, Wiley, Chichester, 2003. s. 4.

⁴ Por. S. Korenik, *Budowa GOW w przekroju regionów jako wyzwanie dla procesów integracji krajów Unii Europejskiej*, [w:] L. Kwieciński (red.), *Innowacyjny jednolity rynek - wyzwaniem dla wymiaru gospodarczego Unii Europejskiej*, Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, Warszawa, 2007.

⁵ *Comite Europeen de Normalisation [CEN], 2004, European guide to good practice in Knowledge Management - Part 5: KM Terminology.*

Encyklopedia and Dictionary wiedza została określona jako „świadomość i zrozumienie faktów, prawd i informacji, osiągnięte w wyniku nauki i doświadczenia (wiedza a posteriori), bądź przez introspekcję (wiedza a priori)”.

Wiedzę można nazwać, w trójstopniowej hierarchii, instynkty, idee, przepisy, procedury, które umożliwiają działanie i podejmowanie decyzji⁶. Wiedza to zdolność do działania, do podejmowania decyzji. Zarządzanie wiedzą można określić jako zarządzanie zdolnością do działania.

Coraz większą rolę we współczesnym świecie będą pełnić organizacje tworzące wiedzę. Proces kreacji wiedzy stanowi ważny element w zarządzaniu zasobami wiedzy każdej organizacji⁷.

Problematyką wiedzy i zarządzania wiedzą w organizacjach zajmuje się większość działów i grup zawodowych. W tabeli 1 pokazano zróżnicowane spojrzenia na tematykę i cele zarządzania wiedzą.

Tabela 1. Interpretacje celów zarządzania wiedzą przez specjalistów zajmujących się poszczególnymi obszarami zarządzania w organizacji

Obszar zarządzania	Przedmiot i cel zarządzania wiedzą
Zarządzanie i strategia firmy	Rozwój zasobów wiedzy i kompetencji
Zarządzanie ludźmi	Tworzenie przedsięwzięć opartych na wiedzy
Zarządzanie ludźmi	Rozwój kultury organizacji wspierającej kreatywność i dzielenie się wiedzą oraz rozwój kapitału intelektualnego
Zarządzanie procesami i jakością	Projektowanie struktur i procedur gwarantujących gromadzenie i wykorzystywanie wiedzy
Marketing	Zdobywanie wiedzy z otoczenia rynkowego i wykorzystywanie jej do rozwoju innowacyjności
Rachunkowość i finanse	Pomiar kapitału intelektualnego i podnoszenie wartości firmy przez rozwój aktywów niematerialnych
Systemy informatyczne w zarządzaniu	Kodyfikacja, gromadzenie i udostępnianie wiedzy przy wykorzystaniu narzędzi informatycznych
Rozwój technologii informatycznych	Inżynieria wiedzy, sztuczna inteligencja i tworzenie systemów eksperckich

Źródło: K. Klincewicz, *Knowledge Management. Development, Diffusion and Rejection*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2004.

Kreowanie wiedzy w organizacji w świetle wyników badań

Każda organizacja funkcjonująca w warunkach zmienności powinna dążyć do pozyskiwania i kapitalizowania wiedzy, która jest przydatna i umożliwia zrealizowanie przyjętej strategii. Podczas prowadzonej działalności w organizacji ma miejsce przenikanie się wiedzy jawnej i ukrytej, dlatego w literaturze wyróżniono cztery sposoby konwersji wiedzy, które tworzą spiralę wiedzy⁸. Składają się na nią: socjalizacja, eksternalizacja, kombinacja,

⁶ J.J. Brdulak, *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005, s. 15.

⁷ A. Skrzypek, *Uwarunkowania i konsekwencje jakości wiedzy organizacyjnej*, „Problemy Jakości” 2013, nr 10, s. 2-7.

⁸ I. Nonaka, H. Takuechi, *The Knowledge – Creating Company*, Oxford University Press, USA, 1995.

internalizacja. Według autorów uruchomieniu spirali wiedzy w organizacji sprzyja:

- zapewnienie pracownikom autonomii, motywującej i sprzyjającej narodzinom nowych pomysłów,
- zaprezentowanie pracownikom intencji, dążeń i celów organizacji, a następnie sprawienie, by stały się ich celami,
- niestabilność oraz twórczy chaos, które ułatwiają łamanie rutyny i reakcje na zmiany w otoczeniu, a poprzez to wywołują zmiany w sposobie myślenia i wdrażanie nowych idei w miejsce wcześniejszych procedur,
- nadmiarowość wiedzy, wykraczająca poza potrzeby bieżącej działalności; jest znacząca na etapie powstawania pomysłów,
- wewnętrzna różnorodność, zróżnicowanie członków organizacji pozwala lepiej funkcjonować w warunkach różnorodności i złożoności otoczenia.

Wśród narzędzi i instrumentów, które wspomagają rozwój i upowszechnianie wiedzy, można wskazać na różne formy obrad, grupy i zespoły wiedzy, grupy wspólnych interesów, wspólnoty praktyków, technologie otwartej przestrzeni (open space technology), koła jakości, zespoły twórczego kształtowania jakości, koncepcję „fermentacji drożdży”, metodę wewnętrznego marketingu personalnego, burzę mózgów i inne⁹.

Podłożem organizacyjnego tworzenia wiedzy jest aktywna, subiektywna natura wiedzy, zawarta w przekonaniach i oczekiwaniach, które są głęboko zakorzenione w indywidualnych systemach wartości¹⁰. Wiedza może być tworzona wewnątrz organizacji lub importowana z zewnątrz. Aby wiedza była tworzona w organizacji, konieczne jest stworzenie odpowiednich warunków, które obejmują: strukturę organizacyjną, styl zarządzania, system wartości i kulturę organizacyjną sprzyjające twórczości i zaangażowaniu pracowników¹¹. W procesie kreowania wiedzy decydująca rola przypada czynnikowi ludzkiemu. Rola ta podkreślona została w modelu kreowania wiedzy I. Nonaka i H. Takeuchi, który skoncentrowany jest przede wszystkim na procesie tworzenia nowej wiedzy indywidualnej i organizacyjnej dzięki ludziom.

Zintegrowany model organizacyjnego tworzenia wiedzy składa się z pięciu faz¹²: dzielenie się wiedzą ukrytą, szukanie pomysłów, potwierdzenie pomysłów, budowanie wzorca oraz wyrównanie poziomów wiedzy.

W oparciu o doświadczenia przedsiębiorstw z wdrażania systemów zarządzania wiedzą w organizacjach można wyróżnić następujące etapy tworzenia wiedzy w organizacji:

⁹ B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa, 2007.

¹⁰ I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000, s. 81.

¹¹ A. Skrzypek, *Managing Knowledge in conditions of changing surroundings*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Improving organizations in Knowledge Society*, Wyd. UMCS Lublin, 2011, s. 125-138.

¹² I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy...*, op. cit., s. 110-111.

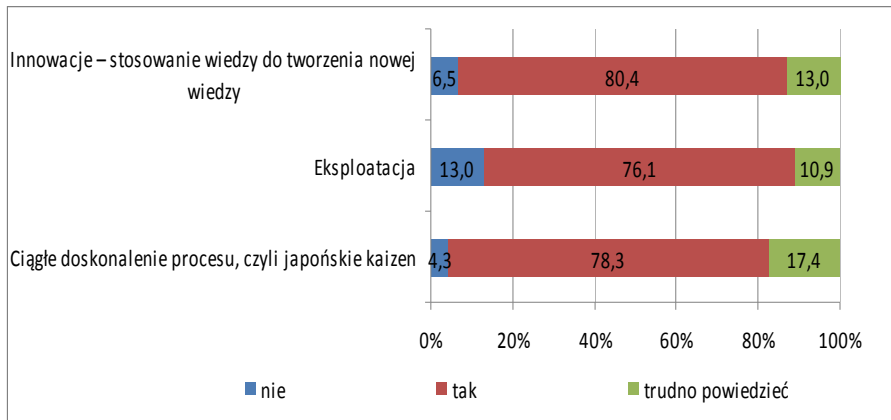
1. Upowszechnianie wiedzy ukrytej jednostek w procesie socjalizacji, budowanie samodzielnych zespołów, bezpośredni kontakt pomiędzy członkami zespołu, tworzenie atmosfery zaufania, która umożliwia dzielenie się wiedzą.
2. Interakcja pomiędzy wiedzą dostępną i ukrytą w procesie eksternalizacji, dialog i współdziałanie, porozumienie, opracowanie wspólnego pomysłu, jednoznaczne określenie pojęć i artykulacji nowej wiedzy, którą pracownicy będą mogli sobie przyswoić. Wypracowaniu wspólnych pomysłów sprzyjają najczęściej: autonomia jednostki, różnorodność członków zespołów, twórczy chaos i nadmiarowość informacji.
3. Weryfikacja nowego pomysłu, gdyż wiedza to potwierdzone przekonanie, weryfikacja ma dostarczyć informacji, czy dany pomysł będzie korzystny i efektywny z punktu widzenia organizacji i społeczeństwa.
4. Budowanie wzorca, tworzenie prototypu lub mechanizmu działania. Na tym etapie koncepcja przyjmuje postać materialną. Faza ta jest związana z procesem kombinacji. Wzorzec powstaje w wyniku łączenia wiedzy nowej z już dostępną. Opracowanie wzorca stanowi wynik współpracy specjalistów z różnych działów. Proces ten wspiera najczęściej różnorodność, nadmiarowość informacji, strategia i wewnętrzne współdziałanie.
5. Wyrównanie wiedzy między poziomami zarówno w wymiarze wewnątrzorganizacyjnym, jak i międzyorganizacyjnym.

Organizacyjne tworzenie wiedzy jest procesem ciągłym. Koncepcja stworzona w jednym cyklu inicjuje kolejny proces na wyższym poziomie.

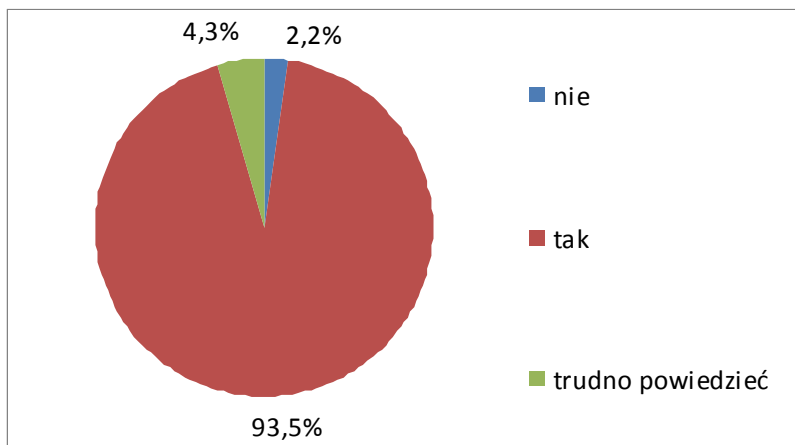
Badania z obszaru zarządzania wiedzą przeprowadzono w 2011 roku, objęto nimi wszystkich laureatów Polskiej Nagrody Jakości z lat 1995-2011. Odpowiedzi uzyskano od 46 laureatów. Ankieta badawcza dotyczyła związków, jakie zachodzą pomiędzy zarządzaniem jakością i zarządzaniem wiedzą u laureatów Polskiej Nagrody Jakości. Ważnym problemem postawionym na początku procesu badawczego było rozeznanie, jak badane organizacje rozumieją wiedzę oraz jej zastosowanie. 80,4% badanych zastosowanie wiedzy rozumie poprzez innowacje, jako stosowanie wiedzy do tworzenia nowej wiedzy, 76,1% jako eksploatację wiedzy, czyli ciągłe wykorzystywanie dotychczasowej wiedzy do tworzenia nowych i odmiennych produktów, procesów i usług, a 78,3% jako kaizen, czyli stałe doskonalenie procesów w organizacji (wykres 1).

Zarządzanie wiedzą w organizacji uwzględnia szereg procesów, dlatego zwrócono się z zapytaniem: Czy umiejętność pozyskiwania, tworzenia, dystrybucji wiedzy przyczynia się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa.

Z odpowiedzi wynika, że 93,5% respondentów potwierdza związek między umiejętnościami w tym zakresie a możliwościami wzrostu wartości przedsiębiorstwa, 2,2% badanych dała odpowiedź negatywną, a 4,3% nie miało zdania w tym względzie (wykres 2).

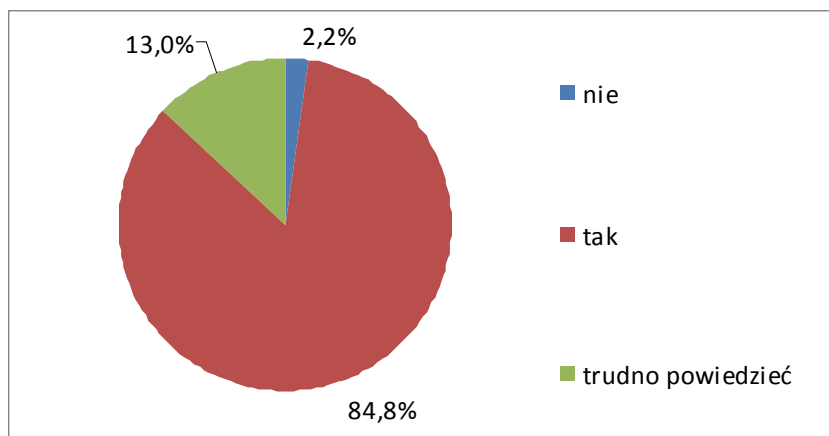


Wykres 1. Rozumienie zastosowania wiedzy w organizacjach
Źródło: opracowanie własne.



Wykres 2. Wpływ umiejętności pozyskiwania, tworzenia, dystrybucji wiedzy oraz wpływ na wzrost wartości przedsiębiorstwa
Źródło: opracowanie własne.

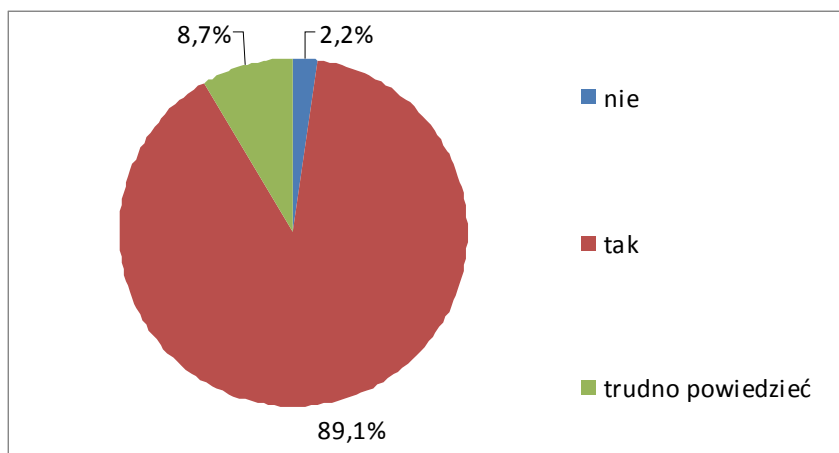
Zarządzanie wiedzą w organizacjach zwykle wyzwala ludzką energię i twórczość. Na pytanie: Czy zarządzanie wiedzą umożliwia znajdowanie skutecznych sposobów docierania do potencjału twórczego ludzi i należytego wspierania go, 84,8% przedsiębiorstw odpowiedziało twierdząco, 2,2% dało odpowiedź negatywną, a 13% nie miało zdania (wykres 3).



Wykres 3. Wpływ zarządzania wiedzą na sposoby docierania do potencjału ludzkiego i jego wspierania
Źródło: opracowanie własne.

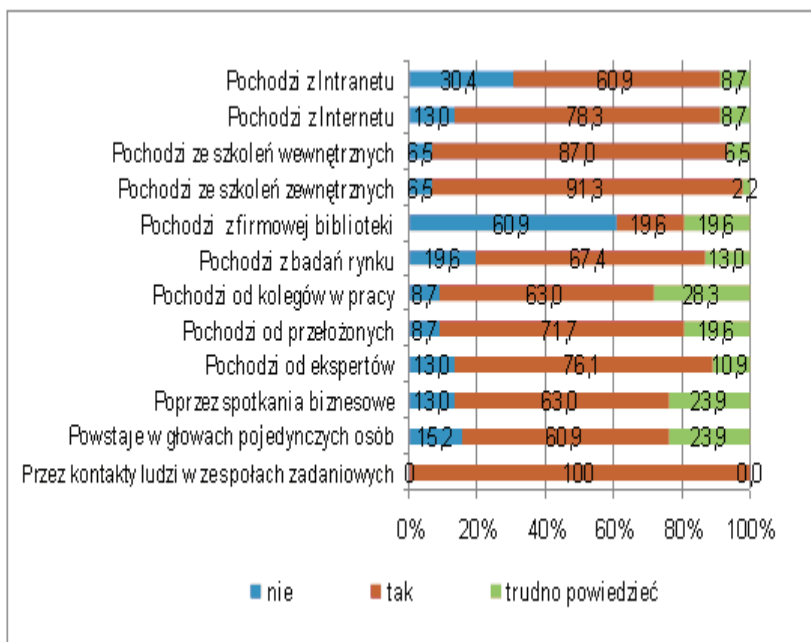
Zarządzanie wiedzą w teorii uznawane jest za ważny proces, który opiera się na ludziach, procesach i technologiach.

Zwrócono się zatem do laureatów PNJ z pytaniem: Czy można uznać, że zarządzanie wiedzą opiera się na ludziach, procesach i technologiach informatycznych?. 89,1% badanych potwierdza, że zarządzanie wiedzą opiera się na ludziach, procesach i technologiach informatycznych, 2,2% uważa, że nie, 8,7% nie miało w tym względzie zdania (wykres 4).



Wykres 4. Ludzie, procesy i technologie informatyczne jako podstawa zarządzania wiedzą
Źródło: opracowanie własne.

Z punktu widzenia celów badania bardzo ważnym problemem były sposoby powstawania wiedzy u laureatów Polskiej Nagrody Jakości. Zwrócono się do respondentów z pytaniem o to, w jaki sposób powstaje wiedza w organizacji. Odpowiedzi zamieszczono na wykresie 5.



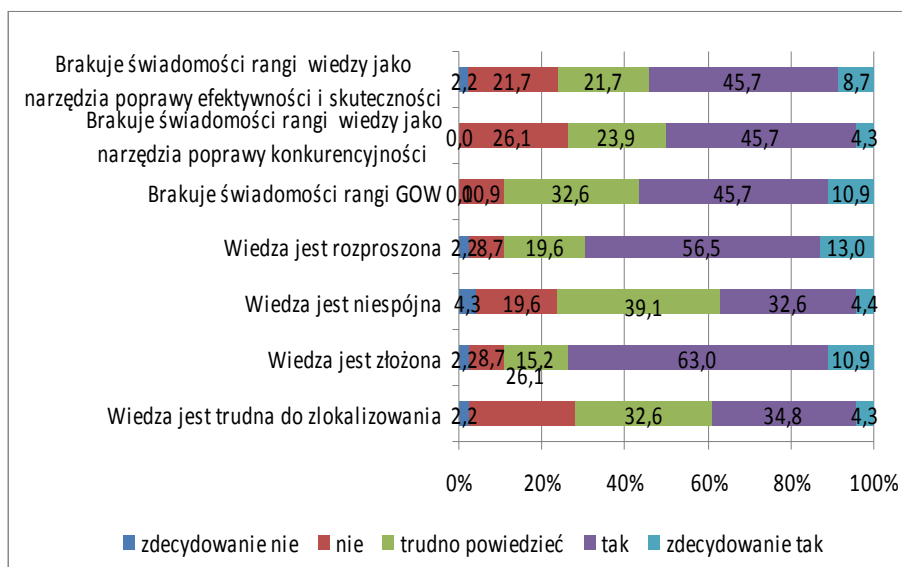
Wykres 5. Sposoby powstawania wiedzy w organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Wiedza w organizacji może powstawać w różny sposób. Wszyscy badani stwierdzili, że powstaje poprzez kontakty ludzi w zespołach zadaniowych, poprzez szkolenia zewnętrzne (91%), szkolenia wewnętrzne (87%), ponad 70% uważa, że jej źródłem jest internet, przełożeni, eksperci, ponad 60 procent laureatów sądzi, że wiedza powstaje w głowach pojedynczych osób, poprzez spotkania biznesowe, od kolegów z pracy, pochodzi z rynku i intranetu. Tylko 19% respondentów widzi źródło wiedzy w bibliotece firmowej (wykres 5).

W warunkach zmienności otoczenia, ryzyka i niepewności posiadanie szerokiej, kompleksowej i głębokiej wiedzy jest znaczącym gwarantem sukcesu. Wiedza ta jest niezbędna szczególnie w sytuacji podejmowania decyzji o znaczeniu strategicznym. Dlatego zwrócono się do laureatów PNJ z pytaniem: Dlaczego, zdaniem Państwa, potrzeba posiadania głębokiej wiedzy może być ignorowana w procesie podejmowania decyzji strategicznych w przedsiębiorstwie?

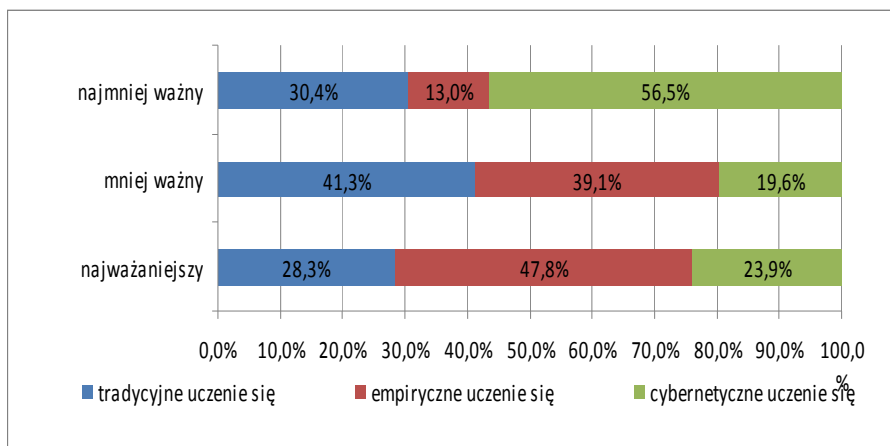
Wśród przyczyn ignorowania potrzeby posiadania głębokiej wiedzy w procesie podejmowania decyzji strategicznych wskazano na złożoność wiedzy (73,9%), jej rozproszenie (69,5), brak świadomości rangi GOW (56,6%), brak świadomości rangi wiedzy, jako znaczącego narzędzia poprawy efektywności i skuteczności organizacji (54,4%). Połowa badanych wskazała na brak świadomości rangi wiedzy jako ważnego narzędzia konkurencyjności przedsiębiorstw (wykres 6).



Wykres 6. Przyczyny ignorowania wiedzy w procesie podejmowania decyzji strategicznych
Źródło: opracowanie własne.

W organizacjach XXI wielu zauważa się dużą skłonność do podnoszenia rangi wiedzy i umiejętności pracowników, w wielu z nich mamy do czynienia z procesem organizacyjnego uczenia się, który obejmuje trzy poziomy: tradycyjne, empiryczne i cybernetyczne uczenie się. Tradycyjne uczenie to zdobywanie wiedzy poprzez szkolenia, zdobywanie doświadczenia i samokształcenie. Empiryczne uczenie się to zdobywanie umiejętności poprzez praktyczne działanie i kontakty bezpośrednie z pracownikami z innych firm. Cybernetyczne uczenie odnosi się do kwestionowania i weryfikowania istniejących założeń dotyczących pracy na stanowisku, analizy i oceny założeń dotyczących funkcjonowania organizacji, pracy nad własnymi projektami. Respondenci wskazali, który ze sposobów uczenia się jest ich zdaniem najważniejszy, mniej ważny i nieważny. W grupie: najważniejszy 47,8% badanych wskazało empiryczne uczenie się, 27,3% tradycyjne uczenie się oraz cybernetyczne uczenie się 23,9%. W odniesieniu do poziomu: mniej ważny, rozkład odpowiedzi był następujący: empiryczne uczenie się (39,1%), tradycyjne uczenie się (41,3%) oraz cybernetyczne uczenie się

(19,6%). Rozkład odpowiedzi badanych laureatów Polskiej Nagrody Jakości w grupie najmniej ważny był zupełnie inny, ponieważ cybernetycznemu uczeniu przypisano 56,5% odpowiedzi, empirycznemu 13% i tradycyjnemu 30,4% (wykres 7).



Wykres 7. Proces organizacyjnego uczenia się
Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Wiedza w organizacji funkcjonującej w warunkach zmienności otoczenia jest czynnikiem o charakterze strategicznym. Proces tworzenia wiedzy stanowi zespół działań, które powinny przyczyniać się do poprawy jakości wiedzy organizacyjnej. Wiedza to efektywne wykorzystanie posiadanej informacji w procesie realizacji przedsięwzięć. Proces kreacji wiedzy znalazł odzwierciedlenie w modelach zarządzania wiedzą. Zintegrowany model organizacyjnego tworzenia wiedzy składa się z pięciu faz obejmujących dzielenie się wiedzą cichą, szukanie pomysłów, potwierdzanie pomysłów, budowanie wzorca oraz wyrównywanie poziomów wiedzy. Wyniki przeprowadzonych badań wśród laureatów Polskiej Nagrody Jakości potwierdzają rosnącą rangę procesów związanych z kreowaniem wiedzy w organizacji.

Bibliografia

- Brdulak J.J., *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.
- Comite Europeen de Normalisation [CEN], 2004, *European guide to good practice in Knowledge Management - Part 5: KM Terminology*.
- Daum J., *Intangible Assets and Value Creation*, Wiley, Chichester, 2003.
- Kaczmarek B., *Kapitał intelektualny a wartość przedsiębiorstwa*, [w:] E. Urbańczyk (red.), *Nowe tendencje w zarządzaniu wartością*

- przedsiębiorstwa, Aktualny stan i perspektywy rozwoju*, Kreos, Szczecin 2003.
- Klincewicz K., *Knowledge Management. Development, Diffusion and Rejection*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2004.
- Korenik S., *Budowa GOW w przekroju regionów jako wyzwanie dla procesów integracji krajów Unii Europejskiej*, [w:] L. Kwieciński (red.), *Innowacyjny jednolity rynek – wyzwaniem dla wymiaru gospodarczego Unii Europejskiej*, Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, Warszawa, 2007.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.
- Nonaka I. Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
- Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowledge – Creating Company*, Oxford University Press, USA, 1995.
- Rybak M., *Budowanie potencjału konkurencyjności*, [w:] M. Rybak (red.), *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 2003.
- Skrzypek A., *Managing Knowledge in conditions of changing surroundings*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Improving organizations in Knowledge Society*, Wyd. UMCS Lublin, 2011.
- Skrzypek A., *Uwarunkowania i konsekwencje jakości wiedzy organizacyjnej*, „Problemy Jakości” 2013, nr 10.