

WPROWADZENIE

Kolejna, piąta już edycja monografii *Zarządzanie wiedzą – Wybrane Problemy* stanowi przegląd dorobku Autorów reprezentujących uczelnie oraz instytucje badawcze polskie (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Uniwersytet Gdański, Instytut Badań i Ekspertyz Naukowych w Gorzowie Wielkopolskim i Politechnika Gdańska), zagraniczne (University of Newcastle w Australii, VICOMTech Research Centre w Hiszpanii) oraz środowisko gospodarcze (Intel Technology Poland Sp. z o.o., GE Money Bank S.A., Datera S.A., Delphi Poland) a także organizację pozarządową – Stowarzyszenie Współpracy Kobiet NEWW Poland. Tak różnorodna reprezentacja pozwala ukazać różne aspekty zarządzania wiedzą, które stanowią przedmiot zainteresowania Autorów. Praca jest podzielona na 10 rozdziałów.

Pierwszy rozdział monografii pt. *Wartości w zarządzaniu wiedzą w organizacji* stanowią rozważania **Tadeusza Zaborowskiego** nad wartościami, które, jak pisze Autor, są podstawową kategorię aksjologiczną. Autor podejmuje próbę określenia i uporządkowania wartości w zarządzaniu wiedzą w organizacji, podkreślając jednocześnie, że istotne jest poznanie wyznaczników wartości kulturowej wiedzy, zarówno indywidualnych i społecznych. Autor dokonuje szeregowania wartości wiedzy, proponuje klasyfikację wartości wiedzy pod względem rodzajowym oraz przedstawia cechy wyróżniające wartości wiedzy. Swoje przemyślenia Autor ilustruje wynikami badań przeprowadzonych w organizacjach komercyjnych i niekomercyjnych. W konkluzji Autor podkreśla, że umiejętne wykorzystanie wartości wiedzy stanowi ważny kapitał każdej organizacji.

W rozdziale drugim pt. *Od strategicznego do operacyjnego zarządzania wiedzą* **Bogusz Mikula**, wykorzystując bogatą literaturę przedmiotu, w tym wiele pozycji własnych, przedstawia autorską propozycję definicji zarządzania wiedzą w ujęciach: funkcjonalnym, procesowym, instrumentalnym oraz instytucjonalnym a także szeroki przegląd poglądów o strukturze kluczowych procesów związanych z wiedzą. Główną uwagę Autor koncentruje na zadaniach organizacji w zakresie doskonalenia zarządzania wiedzą na poziomach strategicznym i operacyjnym. Wśród zadań operacyjnych dotyczących procesów z udziałem wiedzy Autor wyróżnia i omawia: identyfikowanie, transfer, gromadzenie, selekcjonowanie, kreowanie, łączenie, zapisywanie, przechowywanie, ocenianie i stosowanie wiedzy. W końcowej części rozdziału przedstawione są wybrane metody wspomagające strategiczne i operacyjne zarządzanie wiedzą. Podsumowując rozważania Autor podkreśla, że organizacja tworząc system zarządzania wiedzą, dobiera narzędzia i metody w zależności od tego, jaką przyjęto strategię: kodyfikacji czy personalizacji.

Problematykę konstruowania systemu zarządzania wiedzą podejmuje także **Edyta Tabaszewska** w trzecim rozdziale pt. *System zarządzania wiedzą – uwarunkowania, implementacja i funkcjonowanie*. Autorka podejmuje próbę przedstawienia metodyki wprowadzania, funkcjonowania i rozwoju systemów zarządzania wiedzą oraz istniejących uwarunkowań. W pierwszej części rozdziału Autorka pyta: Czy opracowanie precyzyjnej metodyki jest możliwe? dostrzegając, że ważnym czynnikiem konkurencyjności przedsiębiorstwa jest wypracowanie unikalnej metodyki. Prezentując uwa-

runkowania implementacji i funkcjonowania systemów zarządzania wiedzą Autorka zauważa cechy wspólne i wyróżniające organizacje oparte na wiedzy od przedsiębiorstw produkcyjnych. W dalszej części Autorka przedstawia 10 szczegółowych zaleceń, jakie należy wziąć pod uwagę przed przystąpieniem do implementacji systemu zarządzania wiedzą i także szczegółowo omawia etapy wprowadzania tego systemu, wyróżniając trzy fazy: wstępną, właściwą i końcową. Przemyślenia Autorki dotyczące wdrażania systemu zarządzania wiedzą są ilustrowane na przykładzie wybranej firmy konsultingowej. Autorka podkreśla, że właściwe wdrożenie systemu ZW w każdym przedsiębiorstwie wymaga zrozumienia kluczowego znaczenia kultury organizacyjnej, stylu zarządzania oraz doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi.

W rozdziale czwartym pt. *Open Access – nowy model zarządzania wiedzą w społeczeństwie informacyjnym* **Maja Wojciechowska** podkreśla rosnące znaczenie, jakiego nabiera dostęp do informacji. Wiedza i informacja stają się towarem, stanowiąc coraz kosztowniejszy przedmiot obrotu. Jako alternatywę Autorka opracowania prezentuje ruch Open Access, którego celem jest zapewnienie bezpłatnego, powszechnego szybkiego dostępu do pełnotekstowych baz danych. Dostrzegając korzyści, Autorka wymienia szereg trudności natury finansowej, prawnej, mentalnej oraz tych odnoszących się do nieprzystosowania przyjętych rozwiązań dla osób niepełnosprawnych, a także brak umiejętności korzystania z dostępnych repozytoriów. Zdaniem Autorki, mimo tych trudności ruch Open Access rozwija się (w opracowaniu można znaleźć tego przykłady), a przyszłość ruchu zależy w znacznej mierze od polityki państwa w zakresie digitalizacji zbiorów.

W rozdziale piątym pt. *Jak młode firmy technologiczne zarządzają wiedzą?* **Jan Wyrwiński** przedstawia ewolucję procesów i narzędzi zarządzania wiedzą towarzyszącą rozwojowi małej firmy technologicznej, którą Autor współtworzył oraz problemy i wyzwania pojawiające się na tej drodze. Przyjmując za punkt wyjścia definicję zarządzania wiedzą zaproponowaną przez Ashoka Jashapare Autor podkreśla, że pomimo, iż narzędzia wykorzystywane w firmie to głównie systemy informatyczne, efektem ich wdrożenia była zmiana kultury organizacyjnej firmy oraz procesy przetwarzania i dzielenia się wiedzą. W dalszej części Autor przedstawia problemy w zakresie wdrażania zarządzania wiedzą w małych firmach technologicznych podkreślając, że gros czasu zajmuje rozwój nowych produktów i technologii, natomiast mniejszą uwagę przykładają się do tworzenia narzędzi sprzyjających doskonaleniu zarządzania wiedzą pracowników. Nie ułatwia tego z pewnością fakt, że w literaturze przedmiotu z reguły omawiane są przykłady dużych firm, które ze względu na różnice wielkości zasobów trudno adaptować do realiów małego przedsiębiorstwa.

Zofia Łapniewska i Edward Szczerbicki, autorzy szóstego rozdziału pt. *Systemy oparte na wiedzy w organizacjach pozarządowych* zauważają, że tworzenie systemów wiedzy jest celowe również w sektorze społecznym, gdyż mogą one sprzyjać lepszemu wykorzystaniu potencjału organizacji, spełnieniu wymagań grantodawców oraz beneficjentów ostatecznych. Autorzy ukazują możliwości implementacji w organizacjach pozarządowych koncepcji organizacji uczącej się, systemu wnioskowania opartego na przypadku (CBR), systemów ekspertowych oraz sieci neuronowych. W konkluzji Autorzy podkreślają, że wprowadzenie tych systemów w NGO jest możliwe, wymaga jednak wysokiej profesjonalizacji sektora. Kluczowym zadaniem jest wyznaczenie przez organizację pozarządową celu, jakim może być ewolucja w kierunku organizacji uczącej się i doskonalenie kapitału ludzkiego (zarówno pracowników jak i wolontariuszy).

Międzynarodowy zespół autorów **Cesar Sanin, Carlos Toro, Edward Szczerbicki i Jorge Posada** w rozdziale siódmym pt. *Enhancing the set of experience knowledge structure as a reflexive ontology* podkreślają, że jednym z najtrudniejszych zagadnień w zarządzaniu wiedzą jest jej pozyskanie i reprezentacja. Zdaniem Autorów tylko formalna reprezentacja wiedzy pozwala na jej późniejsze pełne wykorzystanie w systemach opartych na bazach wiedzy, systemach, które potrafią wykorzystać wiedzę do odpowiedniego zachowania się w sytuacjach nowych – czyli systemach inteligentnych. Autorzy proponują nowe podejście do reprezentacji wiedzy oparte na Zbiorze Doświadczeń. Zbiór taki zawiera dane, funkcje, ograniczenia i zasady związane z poszczególnymi sytuacjami decyzyjnymi. Propozycja obejmuje także ontologiczne ujęcie Zbioru Doświadczeń, co umożliwi szeroki zakres aplikacji przedstawionej reprezentacji wiedzy.

Kolejny, ósmy rozdział autorstwa **Aleksandra Kowalczyka i Edwarda Szczerbickiego** pt. *Institutionalization of knowledge sharing in a software development organization* dotyczy problematyki zarządzania wiedzą w organizacji badawczo-rozwojowej tworzącej systemy oprogramowania. Autorzy stawiają tezę, że w organizacjach tych inicjatywy zarządzania wiedzą powstają bądź jedynie na poziomie operacyjnym (w ramach projektu lub grupy projektów), bądź też jedynie na poziomie strategicznym, bez powiązania i koordynacji obu tych inicjatyw. W rozdziale zaprezentowano wyniki badań, które wskazują, czy metody i praktyki są postrzegane i pożądane przez inżynierów jako te wspierające instytucjonalizację dzielenia się wiedzą w prezentowanej organizacji.

Rozdział dziewiąty autorstwa **Wiktora Nichthausera i Edwarda Szczerbickiego** *An introduction to lessons learned and best practices sharing as a chance for improvement in automotive corporation* stanowi wprowadzenie do badań nad metodologią wyciągania wniosków z popełnionych błędów (*lessons learned*) oraz dobrymi praktykami wypracowanymi w przedsiębiorstwie (*best practices*). W opracowaniu dokonano przeglądu literatury identyfikując trudności i bariery występujące podczas procesów dzielenia się wiedzą. W dalszej części Autorzy zastanawiają się nad możliwościami zastosowania idei zapisu wiedzy za pomocą decyzyjnego DNA w przedsiębiorstwach branży motoryzacyjnej.

Monografię zamyka rozdział dziesiąty opracowany przez **Bartosza Kucharskiego i Edwarda Szczerbickiego** pt. *A process approach to innovation*, w którym Autorzy zauważają, że podejście procesowe ma olbrzymi potencjał, znajduje zastosowanie nawet do bardzo zmiennego zagadnienia jakim jest innowacja. Główną część opracowania poświęcona jest możliwości gromadzenia wiedzy dla innowacji, przy użyciu podejścia procesowego. Autorzy proponują dwa podejścia do przechowywania wiedzy zawartej w procesach: oparte o wzorce projektowe bazujące na wiedzy i doświadczeniu z istniejących już procesów oraz podejście bardziej empiryczne, polegające na zapisie wiedzy w ramach przechodzenia przez kolejne kroki procesu. Zdaniem Autorów dzięki możliwościom łatwego kojarzenia procesów z ich wcześniejszymi przebiegami, możliwe jest zbudowanie narzędzia wspierającego podejmowanie decyzji na podstawie interpretacji wcześniej zgromadzonej wiedzy.

Ocena celowości przygotowania wydawnictwa, w którym przedstawiono różnorodną problematykę związaną z zarządzaniem wiedzą należy do Czytelników.

Krzysztof Leja i Andrzej Szuwarzyński