

TADEUSZ ZABOROWSKI

## WARTOŚCI W ZARZĄDZANIU WIEDZĄ ORGANIZACJI

### 1. WPROWADZENIE

Dla sprawnego zarządzania organizacją i skutecznego osiągnięcia celów wartości związane z wiedzą mają istotne znaczenie [Ahmed, Kok, Loh, 2002; Kusz, Zaborowski 2006; Znaniński 2001]. Dylematy jednak powstają przy określaniu wartości kulturowych mających wpływ na zarządzanie wiedzą [Broudel 2006; Evans 2003; Habermas 2002; Hadot 2004; Kusz, Zaborowski 2006; Reykowski, Eisenberg, Staub 1990]. Wielu autorów [Evans 2003; Znaniński 2001] nie definiuje pojęcia wartości w zarządzaniu wiedzą ustalając *ad hoc*, iż należą do nich [Evans 2003]: ambicja i wiara w działanie, wolność i gotowość do podejmowania ryzyka, energiczność i koncentracja na przyszłości, orientacja na zewnątrz, zaufanie i otwartość, dialog i umiejętność słuchania, zatarcie podziałów funkcjonalnych, zaangażowanie i poświęcenie ze strony kierownictwa. Nie można też przyjąć propozycji jednoznacznego określenia wartości [Znaniński 2001], do zestawu których zaliczono: otwartość, zaufanie i uczciwość, akceptacja porażek, szacunek dla wkładu wnoszonego przez poszczególnych pracowników, szczodrość i wzajemne wsparcie, współpracę. Takie rozumienie wartości, w sensie ogólnym, znacznie ogranicza ich ocenę i nie jest jednoznaczne bez zdefiniowania tego pojęcia.

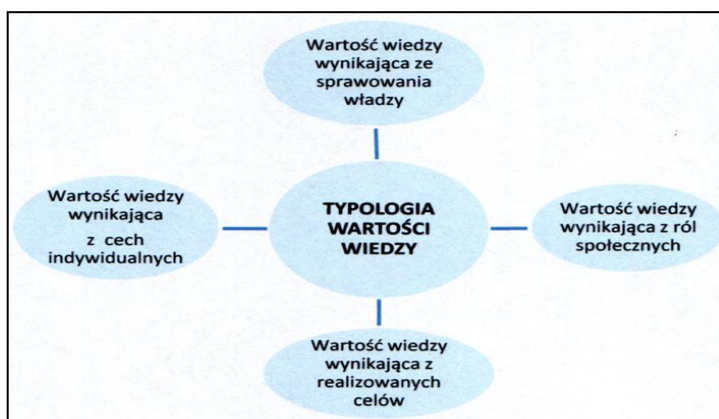
Wiadomo, że WARTOŚĆ, z punktu widzenia filozoficznego, stanowi podstawową kategorię aksjologii. Zatem w tym sensie wartość będzie oznaczała wszystko to, co cenne i godne pożądania i stanowi cel ludzkich dążeń. Rodzi się więc pytanie, czy wartość jest czymś, co przysługuje przedmiotom obiektywnie bądź subiektywnie? Można więc utrzymać wartość jako cechę przysługującą zjawisku niezależnie od jego subiektywnej oceny przez określony podmiot lub przyjąć wartość jako cechę nadawaną zjawisku przez podmiot, która ujawnia określone postawy emocjonalne i wolicjonalne wobec wartościowania. Ułatwia to uporządkowanie hierarchii wartości według określonych kryteriów (np. M. Scheler, N. Hartman). Dlatego w niniejszej pracy podjęto próbę określenia wartości i uporządkowania jej dla zarządzania wiedzą w organizacji [Kusz, Zaborowski 2006].

## 2. WARTOŚCI W ZARZĄDZANIU WIEDZĄ

Wartość wiedzy w sensie kulturowym ma ważne znaczenie i odgrywa istotną rolę w organizacji [Czapliński 1988; Lewicka, Grzelak 2002; Nowicka 1981; Pałubicki 1996; Praca badawcza...2007]. Dlatego istotne są wszystkie elementy umożliwiające uporządkowanie wartości [Russ 2005; Scott, Cummings 1983; Socjologia... 2004; Sztompka 2002; Terlikowski 2006; Wallerstein 2004]. Ważne jest by wykorzystać indywidualne i społeczne wyznaczniki wartości kulturowej wiedzy dla poznania zjawisk, które wpływają na zmiany wartości dokonując jednocześnie pewnej alienacji jednych na rzecz innych czynników [Kusz, Zaborowski 2006; Weber 2002; Woźniak 2002; Zaborowski 2004].

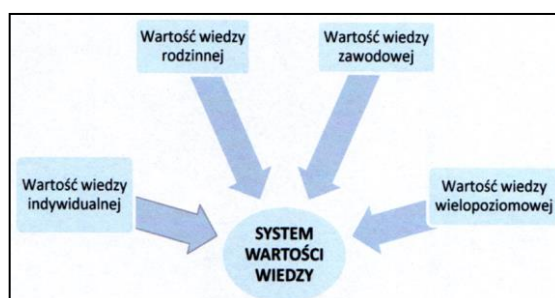
### Uporządkowanie wartości

Dla scharakteryzowania wartości w zarządzaniu wiedzą organizacji istotne jest jej szeregowanie, które przedstawia rys. 1.<sup>1</sup> Widać więc, że wartość wiedzy ma związek z kilkoma poziomami wpływów i z tego punktu widzenia może być dowolnie kształtowana w przekazie komunikacyjnym.



Rysunek 1. Szeregowanie wartości wiedzy

Mimo, iż ma to niebagatelne znaczenie dla informacji pierwotnej i wtórnej to wartość jest niedostępna dla innych poziomów zarządzania. Dla wartości wiedzy niebagatelne znaczenie ma system wartości wiedzy, który przedstawia rys. 2.

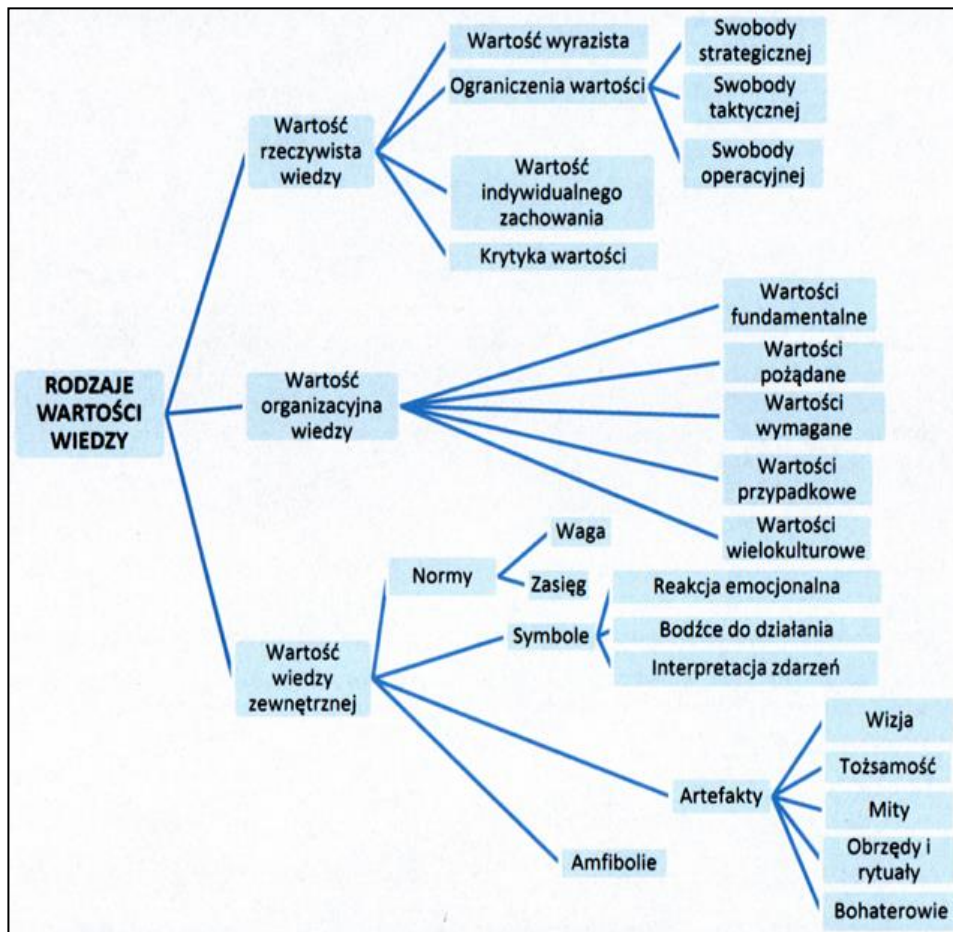


Rysunek 2. Zbiór wzajemnie powiązanych elementów wartości wiedzy

<sup>1</sup> Wszystkie rysunki są opracowaniem własnym.

Należy więc oczekiwać w tych powiązaniach wzajemnego przepływu wartości wiedzy związanych z socjalizacją i wpływem różnorodnych bodźców kulturowych na te elementy wartości wiedzy, które są niezbędne do podmiotowego działania ich posiadacza [Aronson 2000; Czapliński 1988; Evans 2003; Kusz, Zaborowski 2006; Praca...2007; Russ 2005; Sztompka 2002]. Ten zbiór powiązań elementów wartości wiedzy jest układem synergicznym wzbogacającym podmiot w wartość wiedzy.

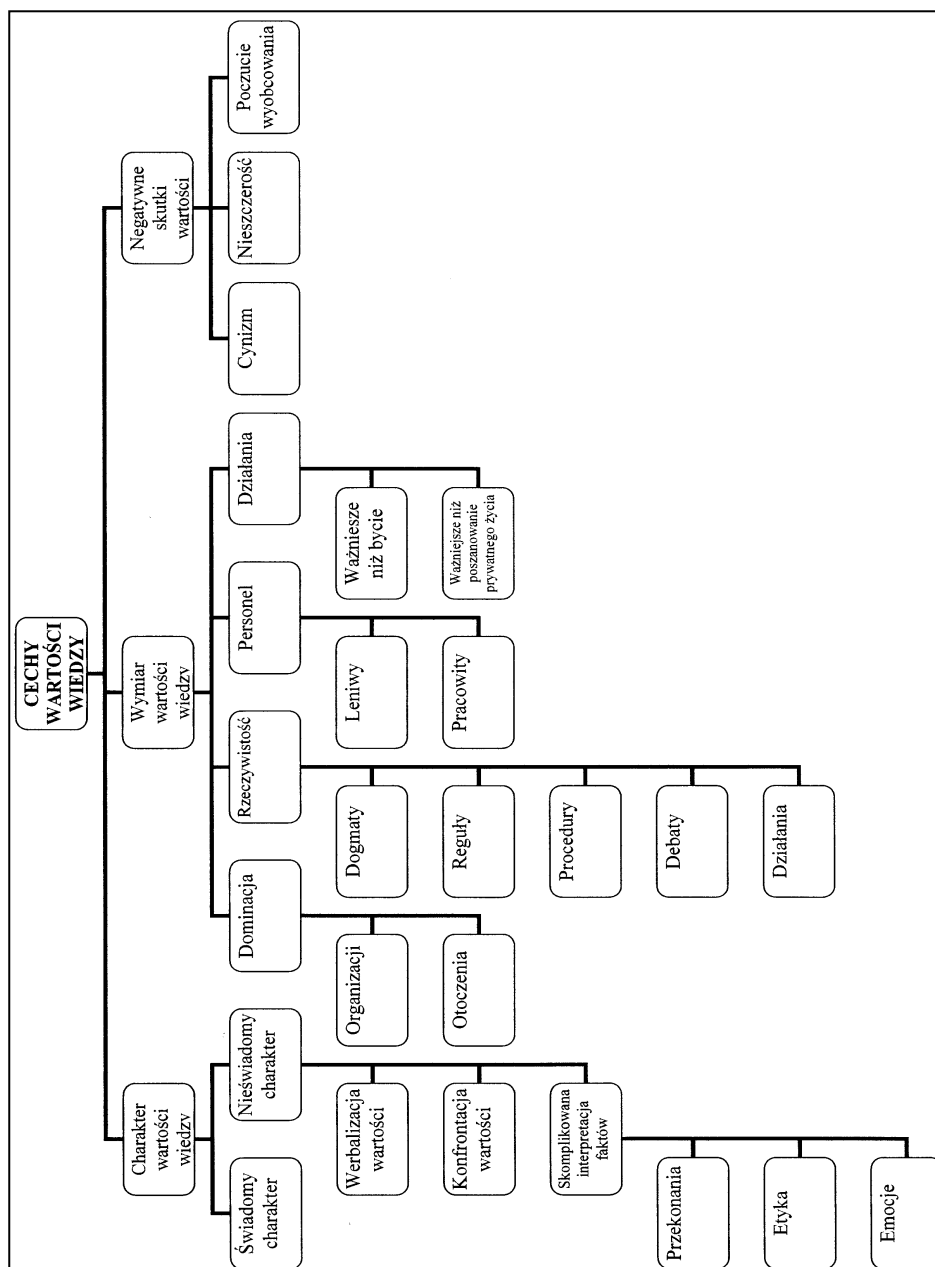
Niebagatelną rolę odgrywają w zarządzaniu organizacją rodzaje wartości wiedzy, które przedstawia rys. 3.



Rysunek 3. Odmiana wartości wiedzy

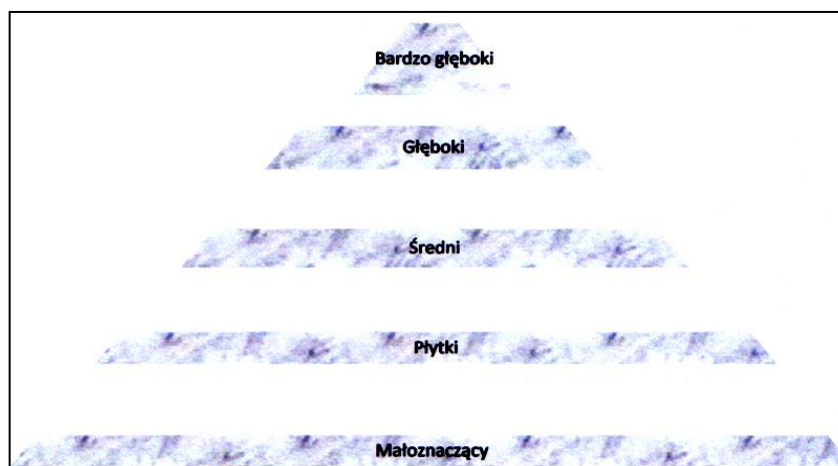
Zatem to rodzaje wartości wiedzy takie jak: wartość rzeczywista wiedzy, wartość organizacyjna wiedzy i wartość wiedzy zewnętrznej będą kształtowały poszczególne składowe wchodząc z nimi w interakcje lub wywołując mechanizmy inercyjne będą prowadziły do zaburzeń w tym układzie. Dlatego tak ważne jest poznanie mechanizmów inercyjnych, które będą wprowadzały zaburzenia do tego układu a następnie ich eliminacja lub minimalizacja.

Na rys. 4. przedstawiono wyróżniki wartości wiedzy, które mogą być wykorzystane przy blokowaniu mechanizmów inercyjnych i uzyskiwaniu efektów synergicznych.



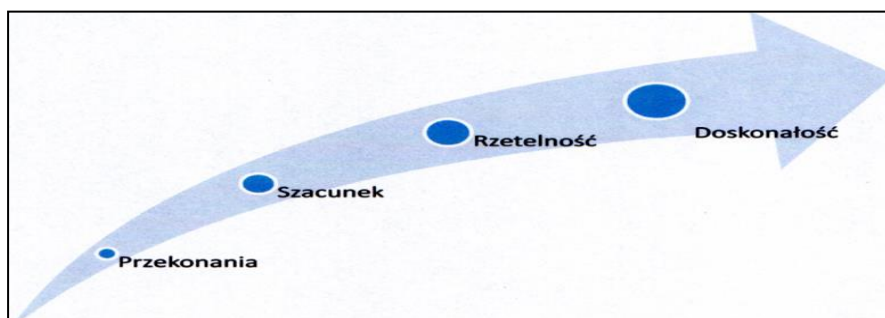
Rysunek 4. Wyróżniki wartości wiedzy

Widać więc z tego rysunku, że ważną rolę ma do spełnienia charakter wartości wiedzy, jej wymiar oraz negatywne skutki związane z wartością wiedzy. Przy czym negatywność tych skutków może mieć podłoże indywidualne bądź zbiorowe i obejmować także podmioty. Wykorzystując cechy wartości można dowolnie stymulować wartością wiedzy. Różnorodność kulturowa w otoczeniu zewnętrznym i wewnątrz organizacji będzie stanowiła określony dostęp do cech wartości wiedzy bądź go utrudniała. Wpływ na natężenie tego strumienia będzie wywierał poziom wartości wiedzy, przedstawiony na rys. 5.



Rysunek 5. Poziomy wartości wiedzy

Im niższy jest poziom wartości wiedzy tym łatwiej wprowadzać zaburzenia do cech wartości wiedzy i trudniej eliminować bądź minimalizować wpływ mechanizmów inercyjnych. Z punktu widzenia zarządzania wartością wiedzy w organizacji ma to ważne znaczenie, gdyż mogą być znane słabe ogniwa tych zależności. Można też wpływać na wartości tych cech poprzez stosowanie różnorodnych norm, symboli, artefaktów czy amfibolii. Dlatego przywiązanie do wartości wiedzy w organizacji powinno mieć ważne znaczenie dla decydentów. Rysunek 6 przedstawia poziom przywiązań do wartości wiedzy.



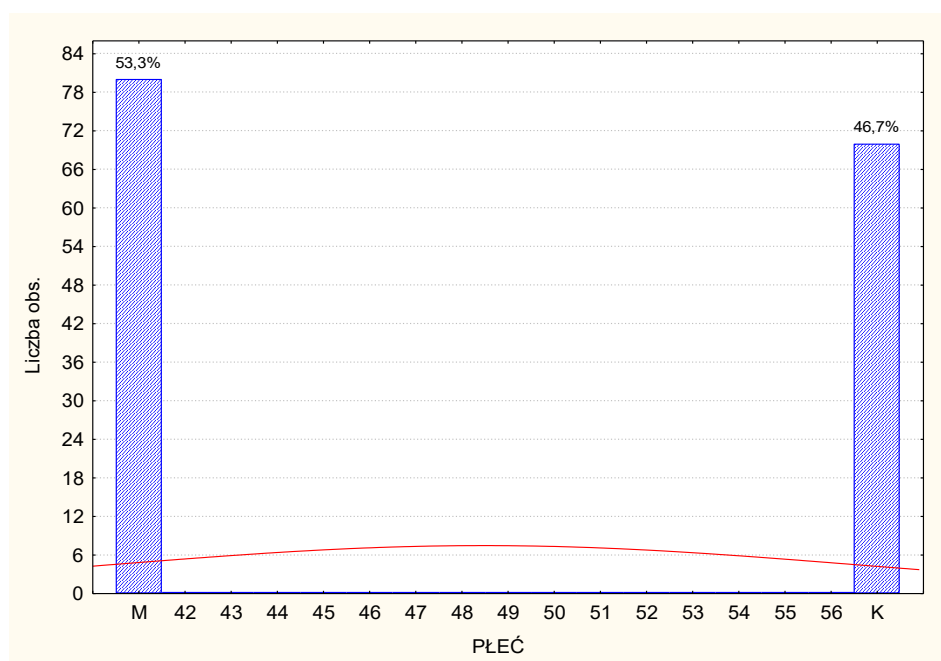
Rysunek 6. Przywiązania do wartości wiedzy

Tak więc od przekonań po doskonałość można zmierzać wskutek przywiązania do wartości wiedzy. Im to przywiązanie wyższe, tym skuteczniej organizacja może zarządzać wartością wiedzy i oczekiwać efektów synergicznych w tym zakresie.

### Wybrane wyniki badań wartości wiedzy

Badaniami objęto uczelnie (~10%), administrację rządową (~15%), administrację samorządową (~25%), podmioty gospodarcze (~40%) i organizacje pozarządowe (~10%). Analizie poddano dane osobowe badanych oraz wyniki badań typologii wiedzy i systemu wartości wiedzy.

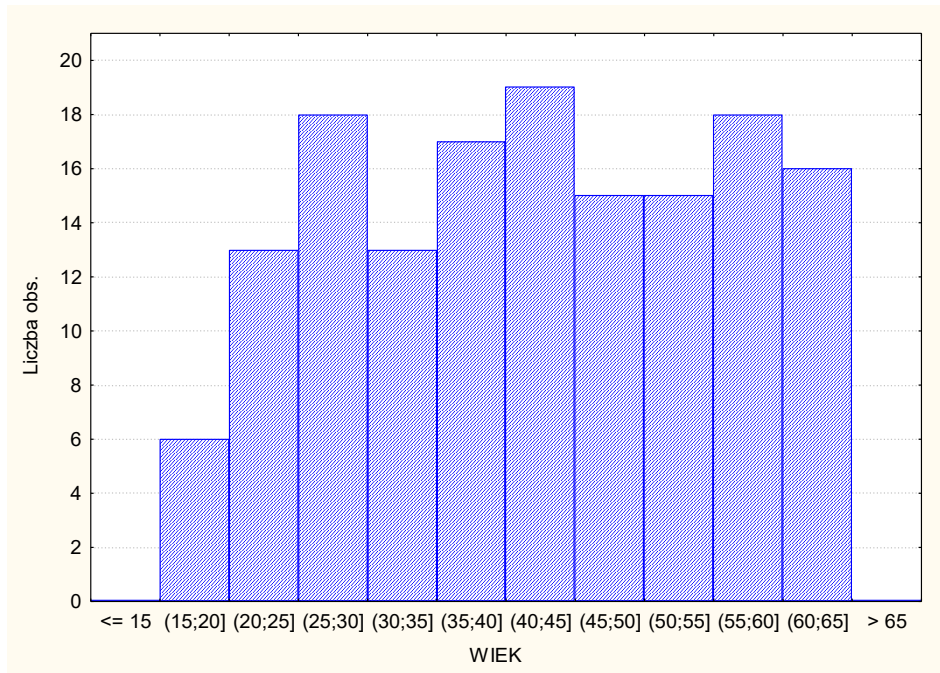
Analiza osób ze względu na płeć przedstawiona została na rys. 7. Wynika z niej, że ponad 53% stanowili mężczyźni a pozostałą część kobiety.



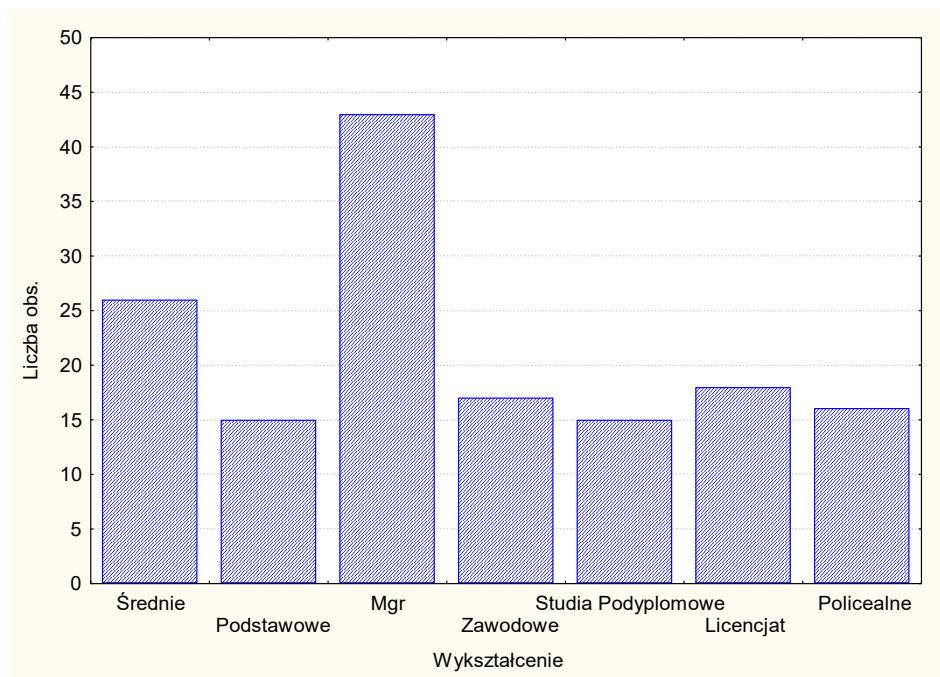
**Rysunek 7. Porównanie płci osób biorących udział w badaniach**

Ocena badanych pod względem wieku (rys. 8) wykazała, że w przedziale 40-45 lat było najwięcej osób. Szczegółowe wyniki rozpiętości wieku badanych i ich udziału przedstawia rys. 8. Z uwagi na poziom wykształcenia najwięcej osób legitymowało się wykształceniem wyższym magisterskim (rys. 9), a następnie osoby ze średnim wykształceniem. Analizując antropogenny wymiar biorących udział w badaniach to należy stwierdzić, że ponad 80% stanowili mieszkańcy miast, zaś około 20% to mieszkańcy wsi.

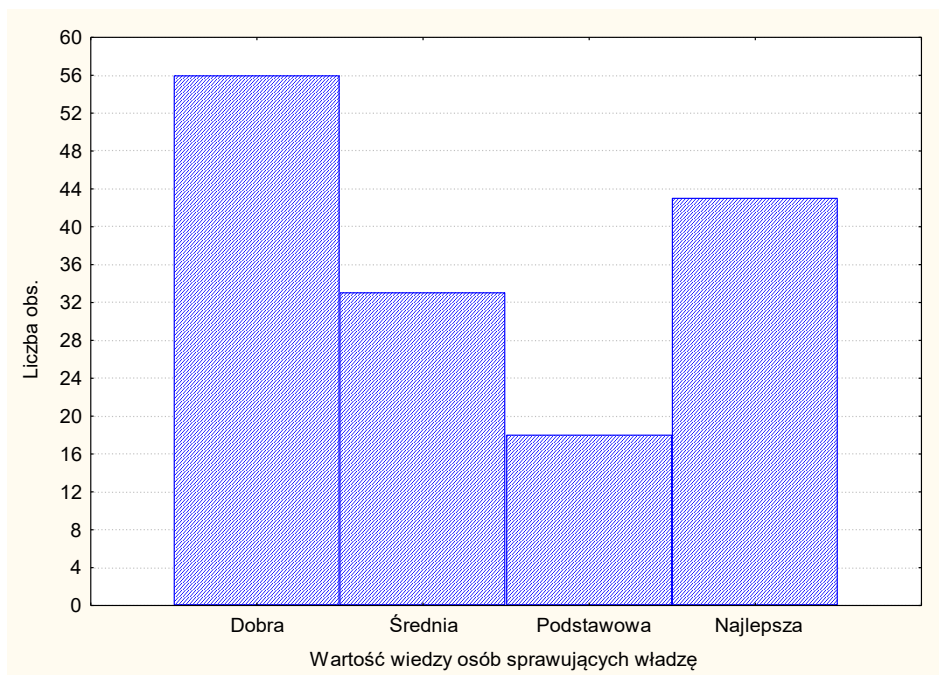
Wyniki badań typologii wartości wiedzy a przedstawiających wartość wiedzy wynikającą ze sprawowania władzy ilustruje rys. 10. Badania w skali: najlepsza wartość wiedzy do podstawowej wartości wiedzy wykazały, że większość osób sprawujących władzę dysponuje wartością wiedzy na poziomie dobrym (rys. 10), zaś około 11% na poziomie podstawowym, natomiast na poziomie najwyższym wartością wiedzy dysponuje zaledwie około 29% badanych.



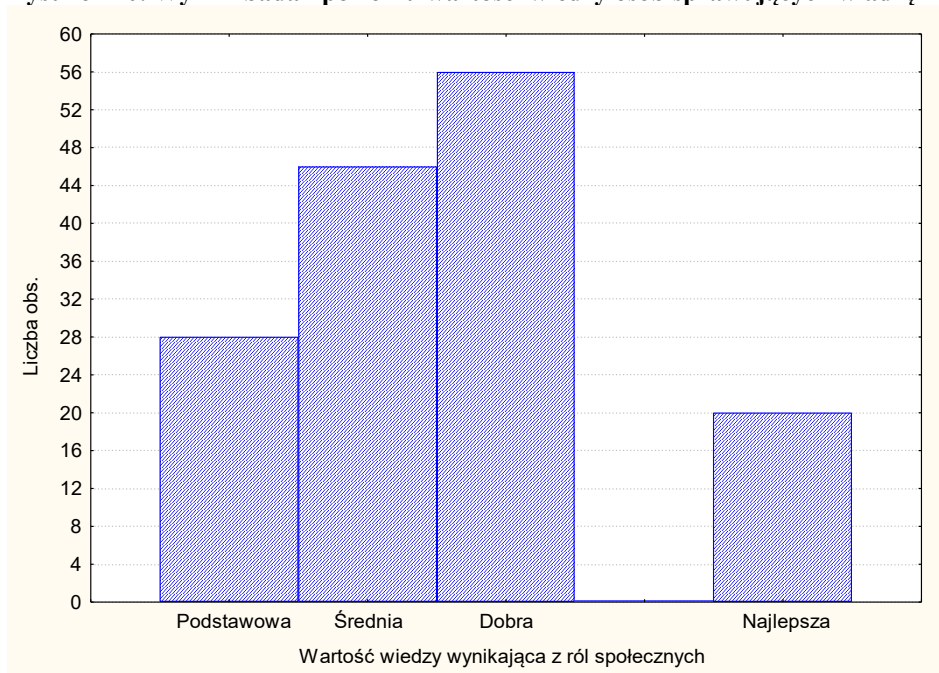
Rysunek 8. Wiek osób poddanych badaniom



Rysunek 9. Poziom wykształcenia badanych



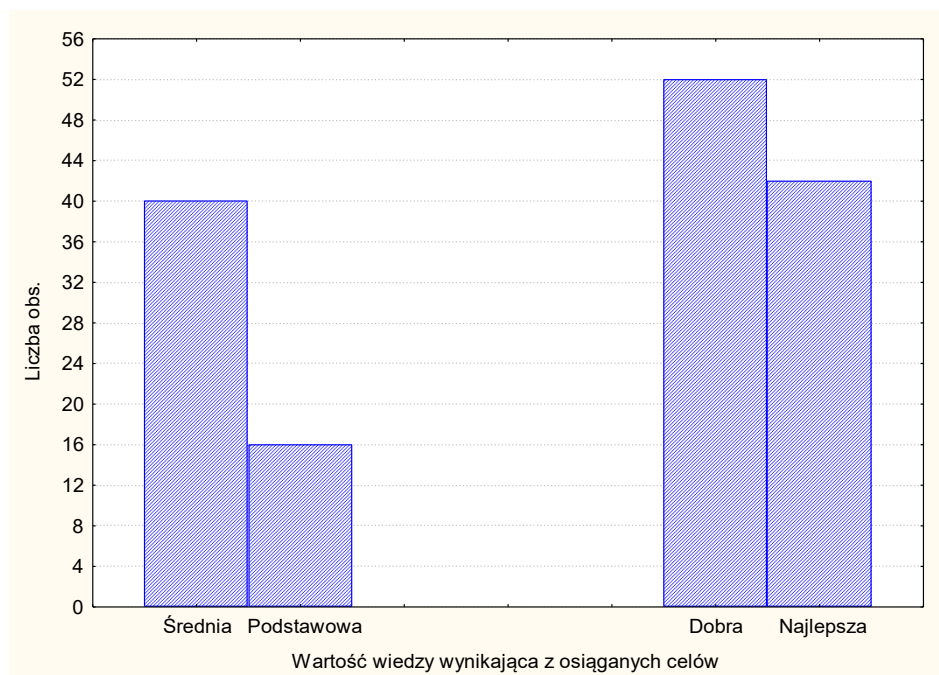
Rysunek 10. Wyniki badań poziomu wartości wiedzy osób sprawujących władzę



Rysunek 11. Wyniki badań poziomu wartości wiedzy wynikającej z pełnienia różnych ról społecznych

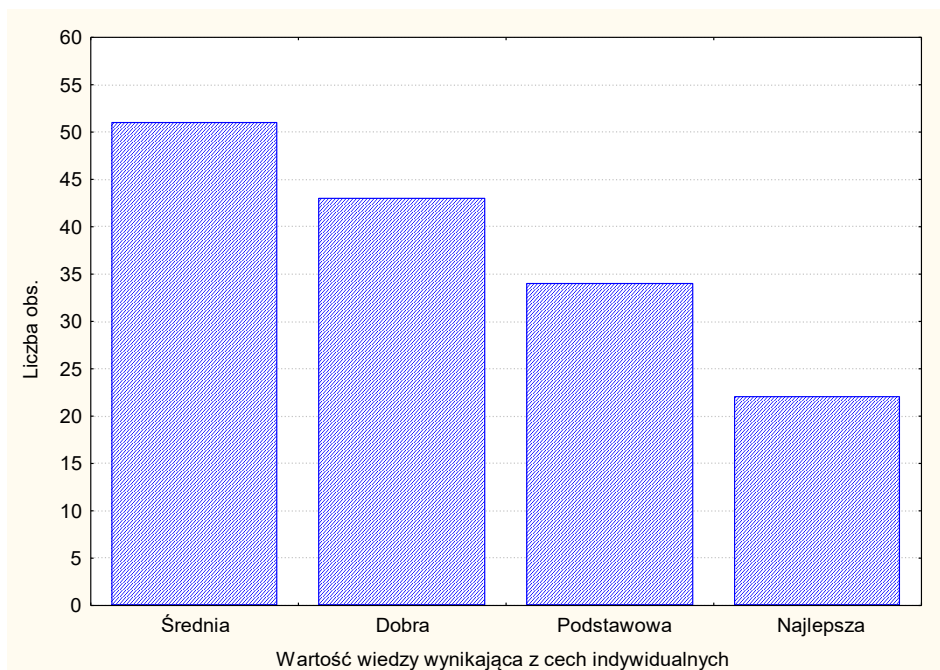


W przypadku wartości wiedzy wynikającej z ról społecznych najwyższy poziom osiągnęło zaledwie ponad 13% badanych a tylko 37% badanych osiągnęło poziom dobry. Porównując wyniki badań (rys. 10 i rys. 11) można dostrzec, że różnice na poziomie podstawowym sięgają 7,3%, na poziomie średnim 8,6%, na poziomie dobrym różnic nie ma a na poziomie najwyższym istnieje różnica 15,4% na korzyść wartości wiedzy wynikającej ze sprawowania władzy. Wartość wiedzy wynikającą z realizowanych celów przedstawia rys. 12.



**Rysunek 12. Wyniki badań wartości wiedzy wynikające z realizowanych celów**

Jak wynika z przeprowadzonych badań 28% respondentów dysponowało najlepszą wartością wiedzy a tylko około 11% wartością wiedzy na poziomie podstawowym (rys. 12). Oznacza to, że badani uzyskują dodatkową wartość wiedzy mimo, iż nie sprawują władzy. Porównując wyniki badań wartości wiedzy wynikającej z realizowanych celów (rys. 12) z wynikami badań wartości wiedzy wynikającej z cech indywidualnych (rys. 13) można zauważyć, że duża różnica bo sięgająca 13,3% występuje na najwyższym poziomie przy wartości wiedzy wynikające z realizowanych celów. Poddając analizie typologię wartości wiedzy należy stwierdzić, że szeregowanie wartości wiedzy wykazało, iż występują różnice w stosunku do średniej wartości na wszystkich poziomach. I tak dla poziomu podstawowego ta różnica osiąga 6,9%, dla poziomu średniego 5,7%, dla poziomu dobrego 3% i dla poziomu najwyższego 7,5%. Oczywiście poziom najwyższy wartości wiedzy osiągają osoby sprawujące władzę a następnie osoby podczas realizacji celów. Poziom dobry zostaje osiągnięty przy wartości wiedzy wynikającej ze sprawowania władzy i pełnienia ról społecznych, poziom średni i podstawowy osiąga największą wartość wynikającą z cech indywidualnych.

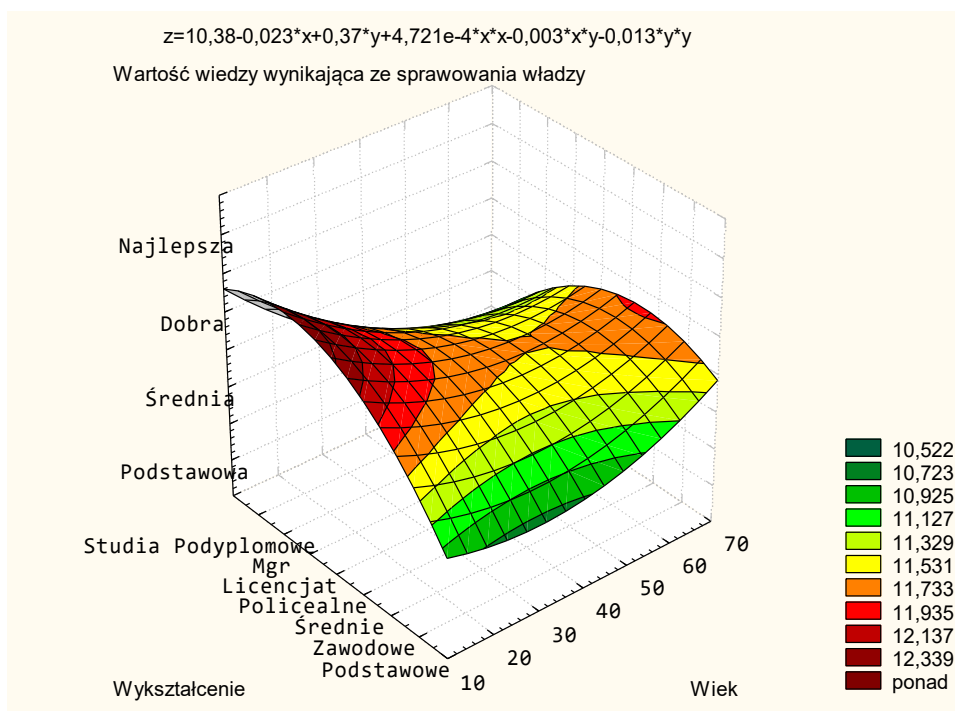


**Rysunek 13. Wyniki badań poziomu wartości wiedzy wynikającego z cech indywidualnych**

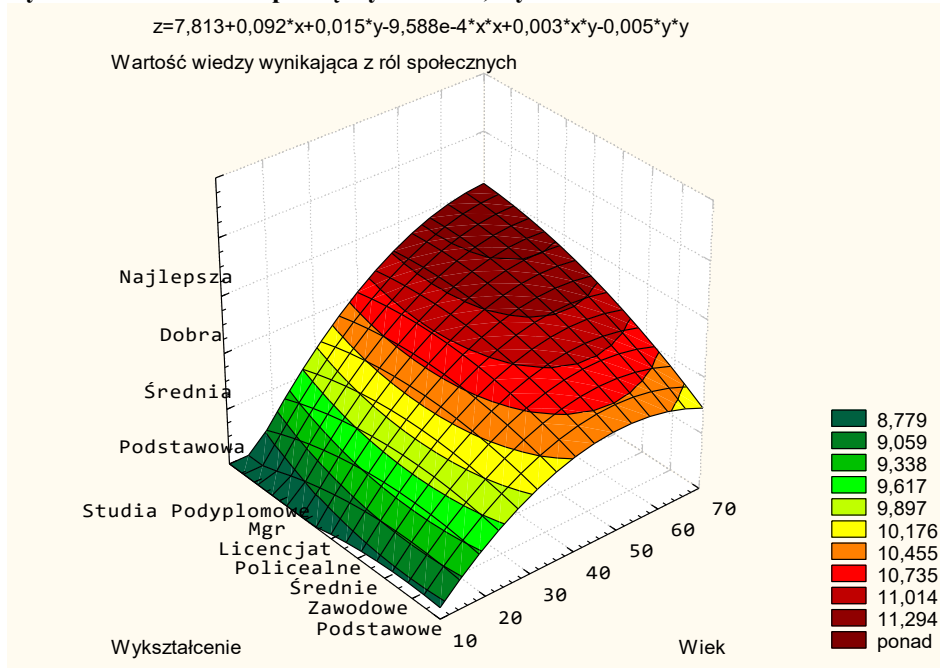
Związek pomiędzy wiekiem, wykształceniem a wartością wiedzy wynikającą ze sprawowania władzy przedstawia (WW) rys. 14. Dobry poziom wartości wiedzy wynikający ze sprawowania władzy osiągają respondenci z wykształceniem wyższym magisterskim i po ukończeniu studiów podyplomowych w przedziale wieku do 35 lat. Analiza związku wartości wiedzy wynikającej z ról społecznych (WRS) z wiekiem i wykształceniem (rys. 15) wykazała, że poziom najwyższy uzyskuje się w wieku powyżej 50 lat przy wykształceniu wyższym i studiach podyplomowych. Ocena poziomu wartości wynikających z realizowanych celów (WC) pozwala dostrzec osiąganie najwyższego poziomu dla respondentów posiadających wykształcenie wyższe i studia podyplomowe w wieku do lat 35 (rys. 16). Analiza zależności wartości wiedzy wynikającej z cech indywidualnych (WCI) z wykształceniem i wiekiem wykazała, że najwyższy poziom wartości wiedzy uzyskują respondenci z wykształceniem wyższym i powyżej 55 lat (rys. 17). Porównanie uzyskiwanych poziomów dla WW i WRS z wiekiem przedstawia rys. 18, zaś rys. 19 ilustruje zależności między WC i WCI a wiekiem respondentów.

Zależności pomiędzy WW, WRS i WC przedstawia rys. 20, zaś rys. 21 ilustruje związek pomiędzy WRS, WC i WCI. Na rys. 22 przedstawiono sieć powiązań poziomu wartości wiedzy z WC, WCI i wykształceniem respondentów.

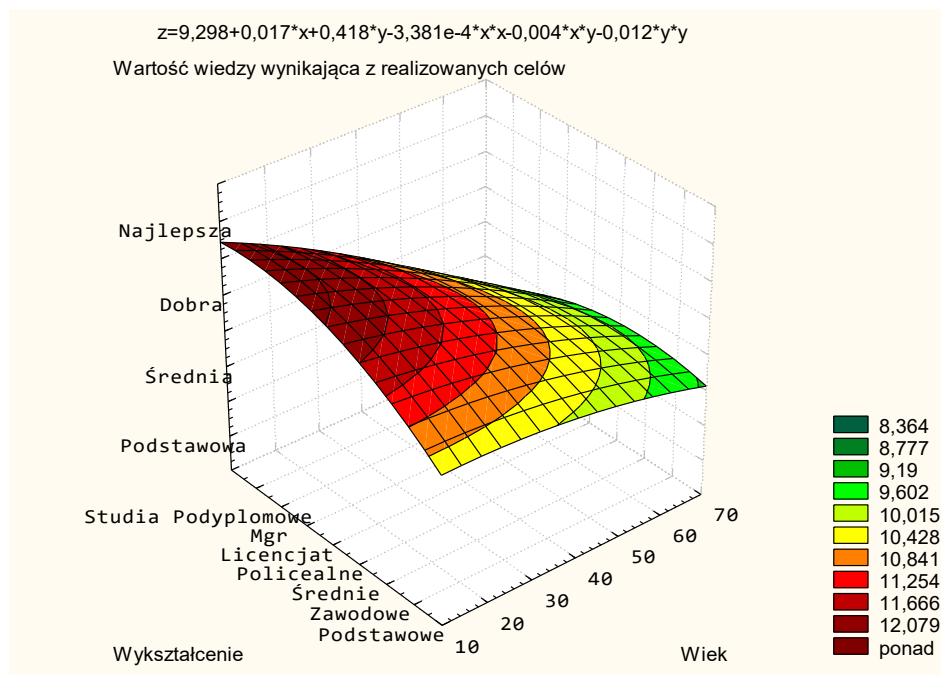
Na rys. 23 przedstawiono rozkład poziomu wartości wiedzy indywidualnej i wieku respondentów, na rys. 24 zobrazowano rozkład poziomu wartości wiedzy rodzinnej i wieku, zaś na rys. 25 zilustrowano rozkład poziomu wartości wiedzy zawodowej i wieku.



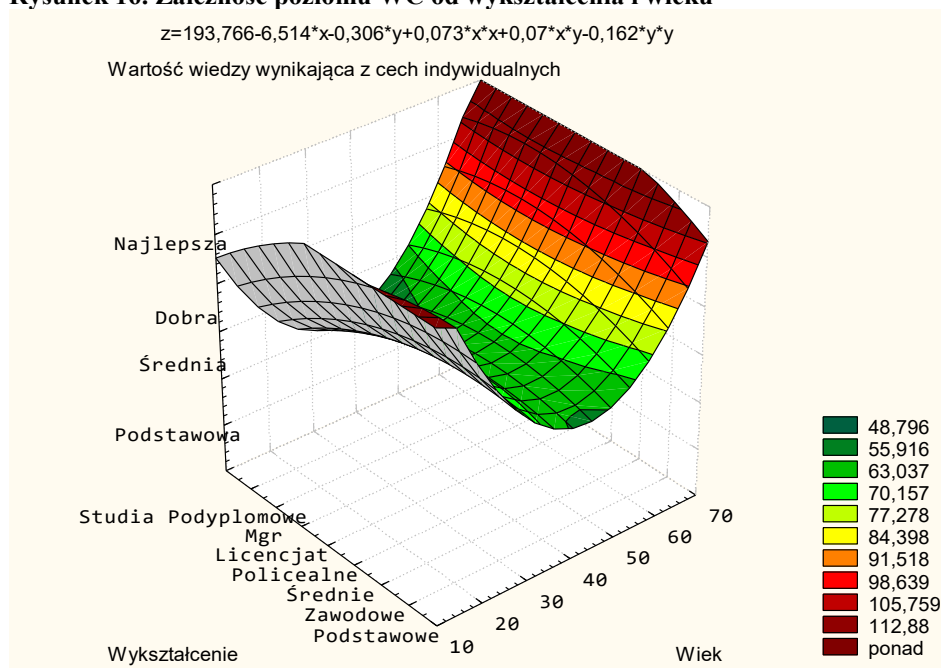
Rysunek 14. Zależność pomiędzy wiekiem, wykształceniem a WW



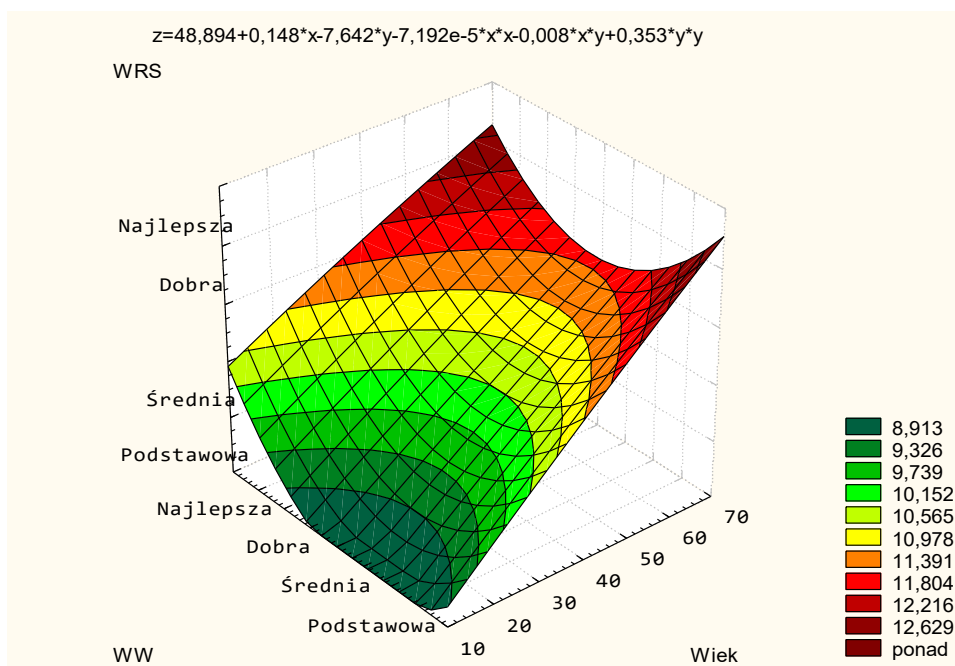
Rysunek 15. Związek wieku i wykształcenia z WRS



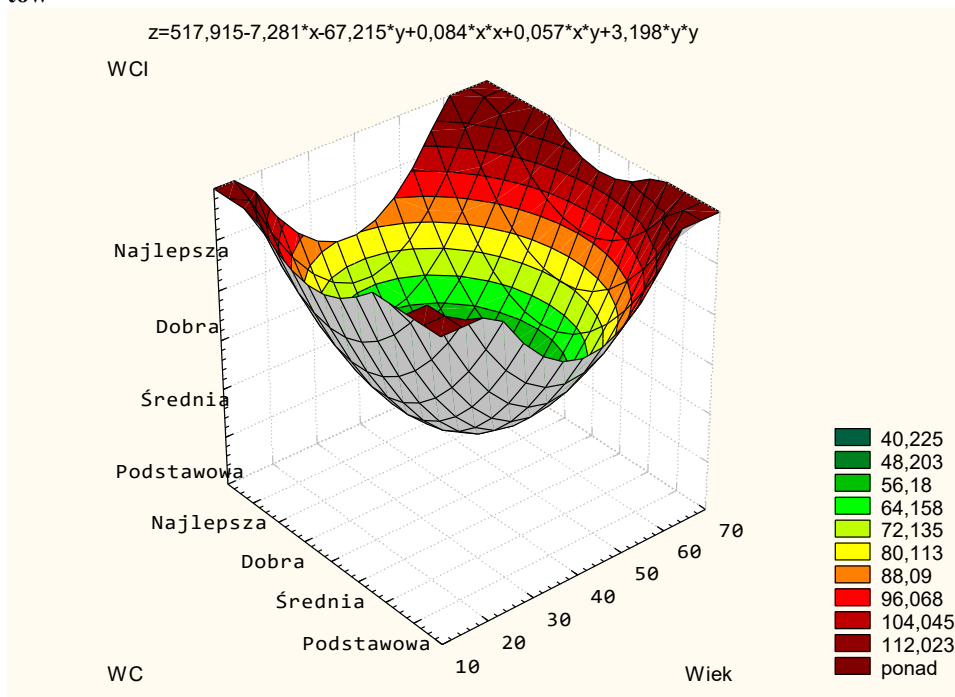
**Rysunek 16. Zależność poziomu WC od wykształcenia i wieku**



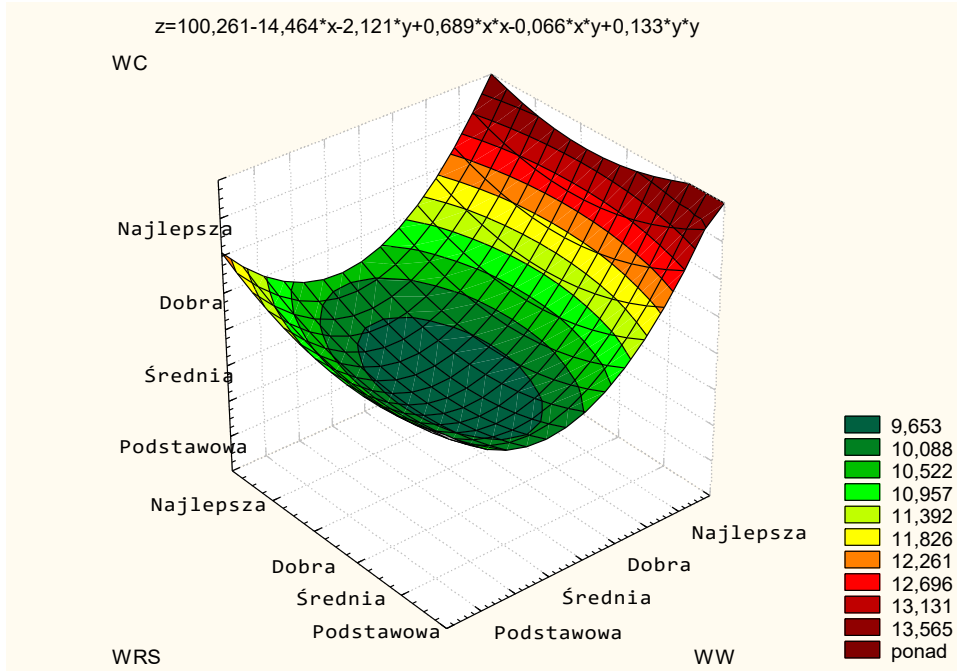
**Rysunek 17. Związek wartości wiedzy wynikającej z cech indywidualnych z wykształceniem i wiekiem**



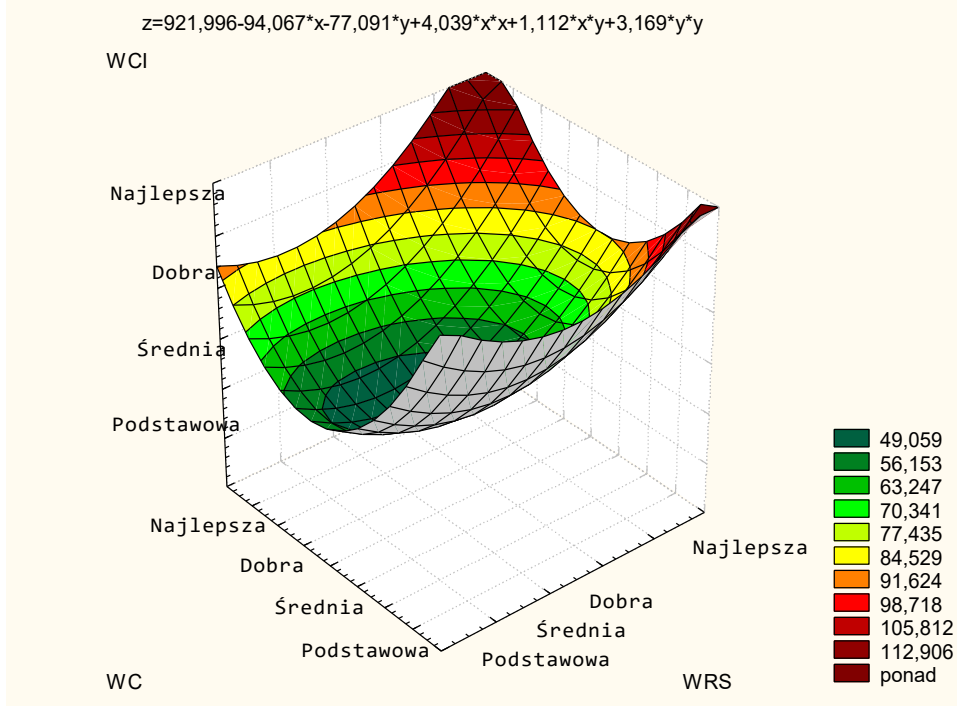
Rysunek 18. Porównanie osiąganego poziomu WRS i WW z wiekiem respondentów



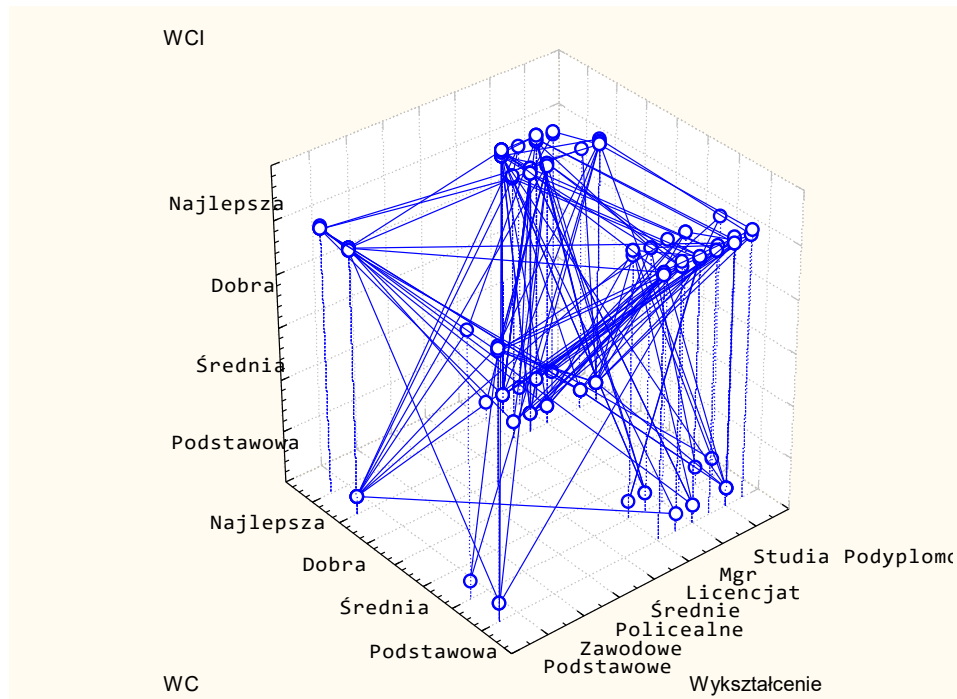
Rysunek 19. Związek WCI i WC z wiekiem respondentów



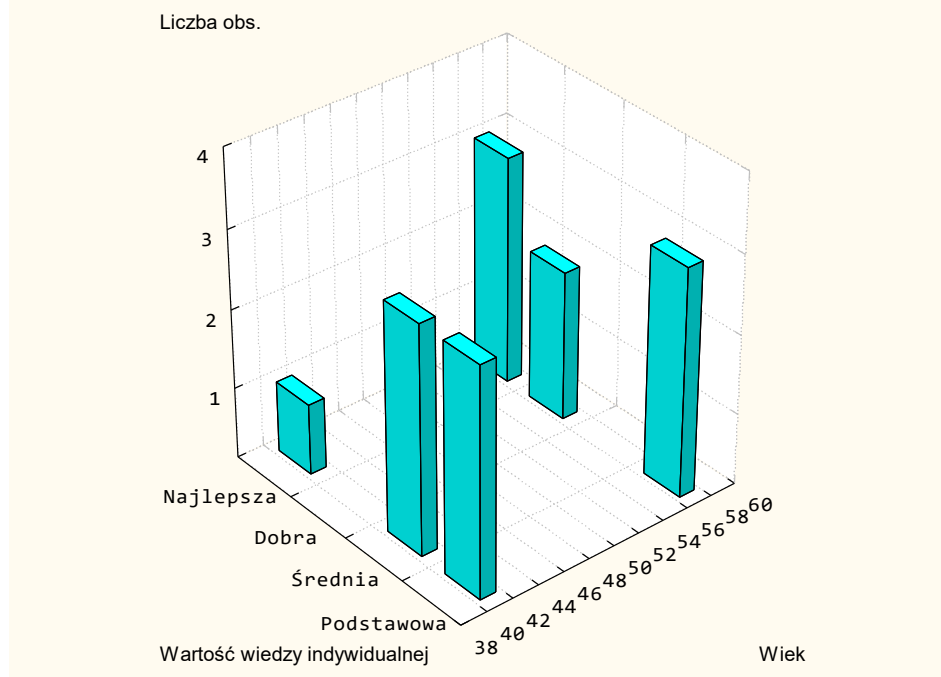
Rysunek 20. Zależność pomiędzy WW, WRS i WC



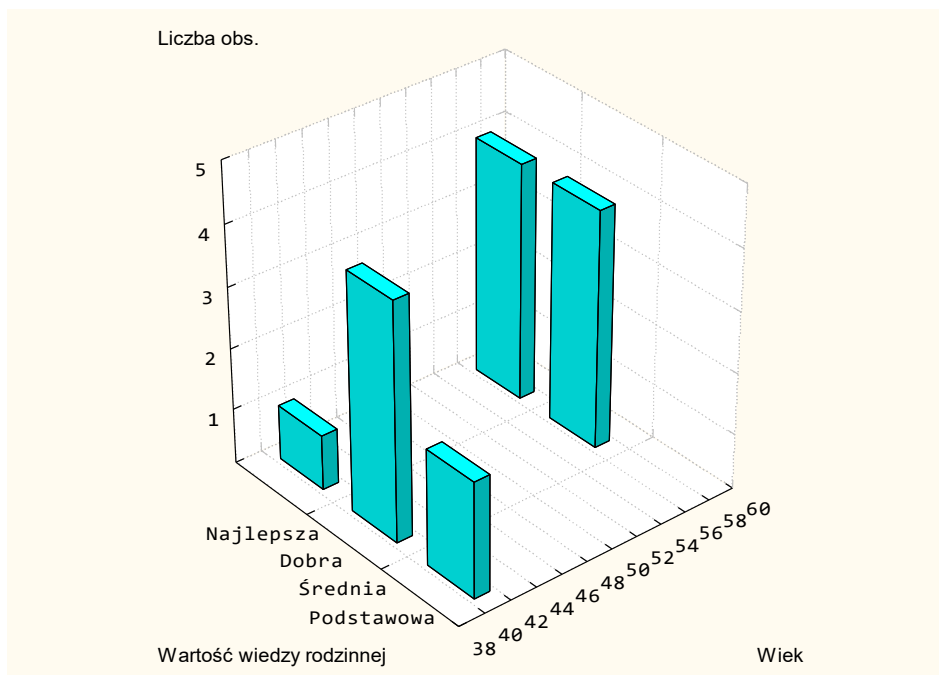
Rysunek 21. Związek WRS z WC i WCI



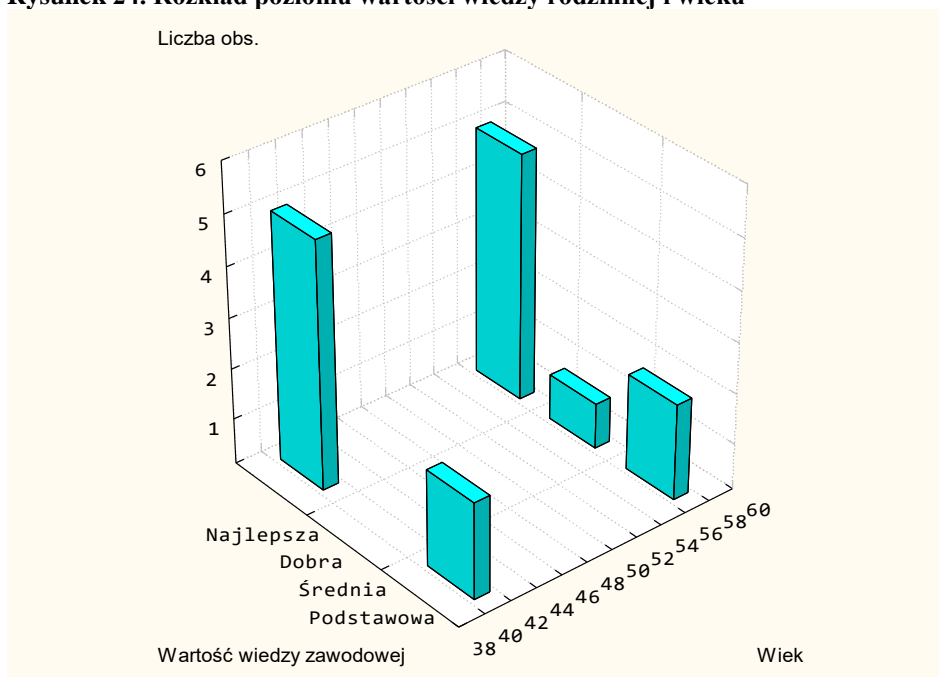
Rysunek 22. Sieć powiązań poziomu wartości wiedzy WC z WCI i wykształceniem



Rysunek 23. Rozkład poziomu wartości wiedzy indywidualnej i wieku

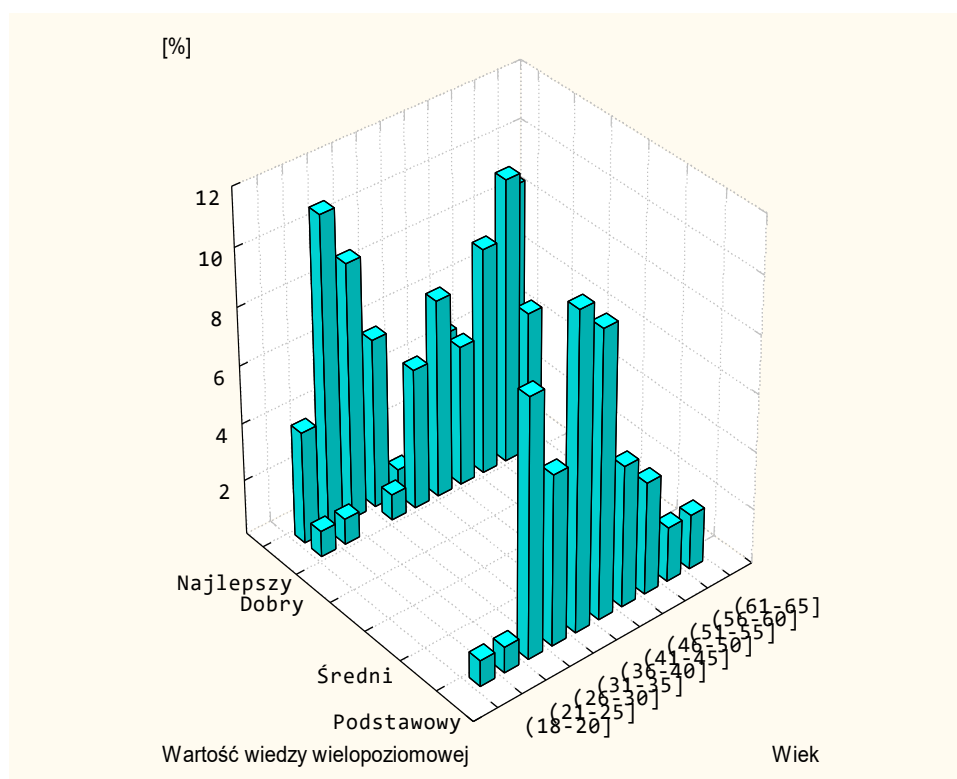


**Rysunek 24. Rozkład poziomy wartości wiedzy rodzinnej i wieku**



**Rysunek 25. Rozkład poziomy wartości wiedzy zawodowej i wieku**





**Rysunek 26. Zależność poziomu wartości wielopoziomowej od wieku respondentów**

Przedstawione wyniki badań wskazują na związki typologii wiedzy z systemem wartości wiedzy. Nie tylko chodzi tu o poziom wykształcenia i wiek wskazujący na doświadczenie zawodowe, ale okazuje się, iż znaczącą rolę odgrywają te poziomy wartości, które wynikają z pełnienia funkcji kierowniczych, ról społecznych, realizowanych celów czy cech indywidualnych. Poziomy wiedzy będą wzbogacane w wyniku różnorodności środowisk, w którym przychodzi działać podmiotowi oraz tradycji kulturowej związanej z wiedzą rodzinną czy wielopoziomową.

### 3. PODSUMOWANIE

Wyniki badań wskazują na znaczącą rolę wartości wiedzy, na której kształtowanie mają różnorodne elementy kulturowe. I nie chodzi tylko o nabyte wartości, ale także wrodzone oraz te które wraz z wiekiem i różnorodnymi środowiskami w których się znajdujemy gromadzimy w naszym umyśle. Umiejętne wykorzystanie tych wartości i inspiracja poparta różnego rodzaju motywatorami stwarza ważny kapitał w organizacji jakim jest wiedza. Należy jednak umiejętnie kształtować różnorodne wartości w celu maksymalizacji efektów i minimalizacji mechanizmów inercyjnych.

## BIBLIOGRAFIA

- [1] Ahmed P.K., Kok L.K., Loh A.Y.E.: *Learning trough Knowledge Management*. Butterworth-Heinemann, 2002.
- [2] Aronson E.: *Człowiek – istota społeczna*. PWN, Warszawa, 2000.
- [3] Broudel F.: *Gramatyka cywilizacji*. PWN, Warszawa, 2006.
- [4] Czaplński J.: *Wartościowanie – efekt negatywności. O naturze realizmu*. Ossolineum, Wrocław, 1988.
- [5] Evans Ch.: *Managing for Knowledge. HR's Strategic Role*. Butterworth-Heinemann, Christina Evans, 2003.
- [6] Habermas J.: *Teoria działania komunikacyjnego*. PWN, Warszawa, 2002.
- [7] Hadot P.: *Twierdza wewnętrzna. Wprowadzenie do „Rozmyślań” Marka Aureliusza*. Antyk, Kęty, 2004.
- [8] Huntington S.P.: *Zderzenie cywilizacji*. Warszawa, 2000.
- [9] Krzemiński I. (red.): *Socjologia a przemiany współczesnego świata*, Scholar, Warszawa, 2004.
- [10] Kusz J., Zaborowski T.: *Amfibolia w zarządzaniu jakością*. Studia i Materiały, t. XXIV, nr 1. Seria: Monografie – Ekologia, Ekośrodowisko Pracy, Ekowytwarzanie. IBEN, Gorzów Wlkp, 2006.
- [11] Lewicka M. (red.), Grzelak J.: *Jednostka i społeczeństwo*. GWP, Gdańsk, 2002.
- [12] Nowicka E.: *Świat człowieka-świat kultury*. Warszawa, 1981.
- [13] Pałubicki W.: *Człowiek, kultura, obyczaje*. Koszalin, 1996.
- [14] Praca badawcza zrealizowana pod kierunkiem T. Zaborowskiego pn. *Wartości w zarządzaniu wiedzą*. IBEN, Gorzów Wlkp., 2007.
- [15] Reykowski J., Eisenberg N., Staub E.(red.): *Indywidualne i społeczne wyznaczniki wartościowania*. Ossolineum, Wrocław, 1990.
- [16] Russ J.: *La pensée éthique contemporaine*. Presses Universitaires de France, 2005.
- [17] Scott W.E., Cummings L.L.: *Zachowanie człowieka w organizacji*. PWN, Warszawa, 1983.
- [18] Sztompka P.: *Socjologia*. Znak, Kraków, 2002.
- [19] Terlikowski T.P.: *Moralny totalitaryzm*. Fronda, Warszawa, 2006.
- [20] Wallerstein I.: *World-systems Analysis. An Introduction*. Duke University Press, 2004.
- [21] Weber M.: *Gospodarka i społeczeństwo*. PWN, Warszawa, 2002.
- [22] Woźniak R.: *Zarys socjologii edukacji zachowań społecznych*. US, Szczecin, 2002.
- [23] Zaborowski T.: *Imponderabilia w zarządzaniu wiedzą*, [w:] Szuwarzyński A. (red.), *Zarządzanie wiedzą – wybrane problemy*, Zakład Zarządzania Wiedzą i Informacją naukowo-Techniczna, Politechnika Gdańska, Gdańsk, 2004.
- [24] Znaniecki F.: *Ludzie terazniejsi a cywilizacja przyszłości*. PWN, Warszawa, 2001.