

BOGUSZ MIKUŁA

OD STRATEGICZNEGO DO OPERACYJNEGO ZARZĄDZANIA WIEDZĄ

1. ISTOTA ZARZĄDZANIA WIEDZĄ

Zarządzanie wiedzą doczekało się dziesiątków szerszych i wąskich ujęć swojej istoty. Bardzo ciekawą opinię na temat definicji zarządzania wiedzą wyprowadził K. Perechuda: „Zarządzanie wiedzą jest bardzo pojemnym pojęciem, obejmującym zasadniczo wszystko, ponieważ wiedza oznacza myśl, czyli byt niematerialny, z którego – według kosmogonii – powstaje wszechświat. Ze względu na to nie powinno się tego pojęcia definiować” [Perechuda 2005a:25]. Zgodzić się trzeba z faktem istnienia bardzo wysokiego poziomu trudności zdefiniowania istoty zarządzania wiedzą w sposób ujmujący wszystkie jego elementy składowe. Jednak pomijanie prób definicji zarządzania wiedzą uznać można za rezygnację z dociekań nad uzyskaniem efektywnych rozwiązań w badanym obszarze. Tabela 1 przedstawia autorską propozycję definicji zarządzania wiedzą w czterech ujęciach.

Łącznie podane definicje obrazują złożoność zarządzania wiedzą. Wskazują między innymi na konieczność:

- brania pod uwagę podczas podejmowania decyzji z zakresu zarządzania wiedzą przynajmniej sześciu aspektów: celowościowego, organizacyjnego, technicznego, prawnego, ekonomicznego, społecznego;
- uwzględnienia w strategii organizacji znaczenia wiedzy, stworzenia wizji wiedzy i stosowania w sposób przemyślany strategii zarządzania wiedzą stosownie do ustalonych luk wiedzy;
- budowy systemu zarządzania wiedzą zorientowanego na ludzi lub na technologię. System ten integruje i wspomaga pozostałe systemy decyzyjne i organizacyjne przedsiębiorstwa, jak zarządzania strategicznego, zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania marketingowego, zarządzania pracami B+R, zarządzania finansami, zarządzania logistyką, zarządzania operacyjnego, zarządzania jakością, zarządzania innowacyjno-partycypacyjnego, systemu informacyjno-komunikacyjnego, systemu controllingu itd. System ten budowany jest przez szereg zasad, metod, środków, zbiorów informacji, ludzi i sieci ich wzajemnych powiązań wewnątrz organizacji i na zewnątrz.

Tabela 1. Definicje zarządzania wiedzą

Zarządzanie wiedzą
<p>W znaczeniu funkcjonalnym: Zarządzanie kompleksowo obejmujące realizację funkcji zarządzania, jak decydowanie, planowanie, organizowanie, itd. oraz funkcji operacyjnych związanych z identyfikowaniem wiedzy, transferem, kreowaniem, przechowywaniem, łączeniem, selekcjonowaniem itd. Jest to proces koncentrujący się na zasobie spersonalizowanej, skodyfikowanej i ugruntowanej wiedzy i procesach związanych z wiedzą poprzez realizację funkcji planowania, podejmowania decyzji, organizowania, przewodzenia oraz kontroli, tak aby osiągnąć cele organizacji.</p>
<p>W znaczeniu procesowym: Postępowania normujące i dyspozycyjne, mające na celu stworzenie odpowiedniego środowiska, które umożliwi sprawną realizację funkcji operacyjnych, a więc wdrożenie systemów organizacyjnych o właściwej konstrukcji optymalizujących główne procesy związane z wiedzą, klimatu, kultury i struktury organizacyjnej, które ukierunkują ludzi na rozwijanie wiedzy, dzielenie się ją, odpowiednie jej wykorzystanie itd.</p>
<p>W znaczeniu instrumentalnym: Polega na odpowiednim doborze i wykorzystaniu instrumentów przyczyniających się do przebiegów głównych procesów z udziałem wiedzy na wszystkich poziomach i obszarach organizacji. Zestaw instrumentów jest dość szeroki, od ekonomiczno-finansowych, prawnych po organizacyjne i techniczne. W skład instrumentów włączyć można między innymi systemy organizacyjne przyczyniające się do realizacji funkcji operacyjnych, jak system informacyjny, system motywacyjny, system controllingu itd.; oraz szereg narzędzi, jak: Internet, intranet, ekstranet, bazy danych, pokoje rozmów; a także metod: obrady, koła jakości, <i>kaizen</i>, burzę mózgów itd.; na których opierają się i które wykorzystują systemy organizacyjne wspomagające zarządzanie wiedzą.</p>
<p>W znaczeniu instytucjonalnym: Obejmuje system stanowisk i zespołów pracowniczych (poziom strategiczny i operacyjny organizacji, organizację formalną i nieformalną), które realizują funkcje i zadania z zakresu zarządzania wiedzą organizacji.</p>

Źródło: opracowanie własne.

Sieć relacji jest szczególnie istotnym elementem systemu zarządzania wiedzą, gdyż stanowi podstawę przepływów wiedzy;

- stworzenia w organizacji takiego systemu motywacji, który ukierunkuje ludzi na realizację w sposób ciągły procesów uczenia się organizacji, tworzenie klimatu i kultury organizacyjnej sprzyjających przebiegom procesów generowania i wykorzystania wiedzy;
- pomiaru efektów zarządzania wiedzą, a co może być realizowane przez stałe monitorowanie, ocenianie i raportowanie zmian kapitału intelektualnego organizacji,
- doboru i poprawnego wykorzystania metod oraz narzędzi wspierających rozwój wiedzy organizacji;
- nowego spojrzenia na role ludzi w organizacji w stosunku do procesów z udziałem wiedzy i zarządzania wiedzą;
- wprowadzenia struktur organizacyjnych sprzyjających generowaniu wiedzy.

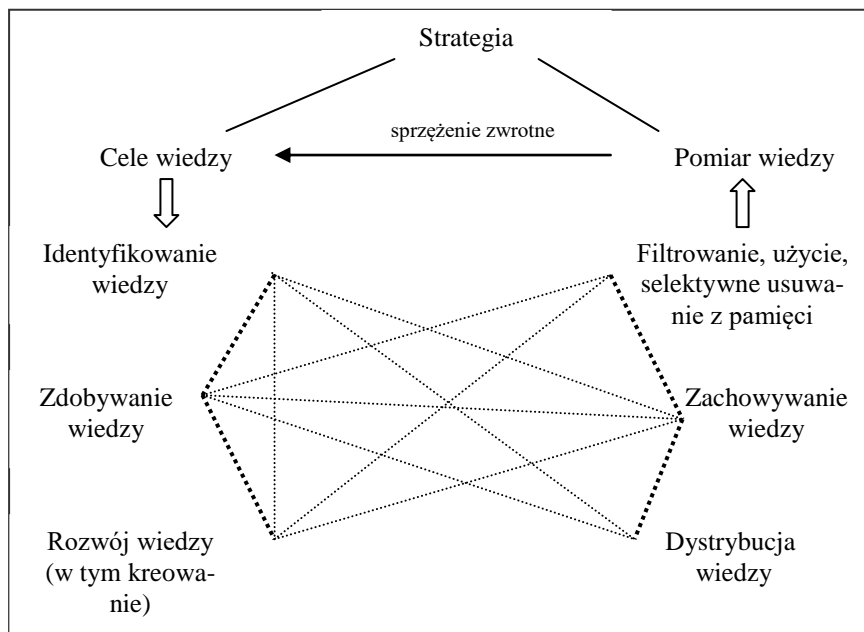
2. PRZEGLĄD WYBRANYCH POGLĄDÓW NA TEMAT STRUKTURY KLUCZOWYCH PROCESÓW ZWIĄZANYCH Z WIEDZĄ

W literaturze przedmiotu spotkać można szereg bardzo różnorodnych ujęć podstawowych procesów z udziałem wiedzy. Wśród nich wielce wyróżniające się jest podejście japońskie. U jego podstaw tkwi ujęcie wiedzy jako „potwierdzone przekonanie” oraz jej podział na wiedzę jawną (dostępną) i cichą (ukrytą). Natomiast na konwersję wiedzy składają się cztery procesy [Nonaka, Takeuchi 2000:85]:

- 1) od wiedzy ukrytej do ukrytej – socjalizacja,
- 2) od wiedzy ukrytej do dostępnej – eksternalizacja,
- 3) od wiedzy dostępnej do dostępnej – kombinacja,
- 4) od wiedzy dostępnej do ukrytej – internalizacja.

Socjalizacja najogólniej ujęta to proces dzielenia się doświadczeniami. Chodzi w niej o dzielenie się wiedzą ukrytą, która następnie stanie się podstawą tworzenia doskonalszych pomysłów. Eksternalizacja jest procesem wyrażania wiedzy ukrytej przy pomocy dostępnych pojęć. Ponieważ przekształcenie wiedzy ukrytej za pomocą języka w wiedzę jawną jest wielokrotnie procesem bardzo trudnym, zastosowanie znajdują tu metafory, analogie lub modele. Kombinacja polega na porządkowaniu i włączeniu koncepcji w określony system wiedzy. Łączone są więc różne składniki wiedzy dostępnej. Natomiast internalizacja jest procesem, w którym wiedza formalna, w postaci np. koncepcji produktu czy procedur produkcji, jest wprowadzana do działania i praktyki. Innymi słowy następuje integrowanie nowo wytworzonej wiedzy z istniejącymi systemami wytwarzania, marketingu i sprzedaży. Internalizacja jest procesem nauki poprzez działanie łącznie z symulacjami [Nonaka, Takeuchi 2000:86-93; Nonaka, Toyama, Konno 2000:9-10].

W zachodnich ujęciach zarządzania wiedzą wyróżniane są takie procesy z udziałem wiedzy, jak: tworzenie, transfer, upowszechnianie, dzielenie się, wykorzystanie, zachowywanie wiedzy itp. Przykładowo G. Probst wyróżnia identyfikowanie, zdobywanie, rozwój, dystrybucja, zachowywanie, filtrowanie, użycie i usuwanie z pamięci. Wskazuje on, że praktyczne budowanie i wykorzystanie zasobów wiedzy organizacji jest konfiguracją równoległej realizacji owych procesów ukierunkowanej przez strategię zarządzania i wynikające z niej cele, a u podstaw decyzji strategicznych i określenia celów stojących przed wiedzą leżą informacje zdobyte w procesie pomiaru zasobów wiedzy [Leibold, Probst, Gilbert 2002:190-191] (rys. 1). Natomiast A. Kowalczyk i B. Nogalski streszczają składniki megaprocesu wiedzy do: pozyskiwania i rozwijania, kodyfikacji, transferu, wykorzystania. „Megaproces zbudowany jest na podstawie logicznego ciągu zdarzeń, gdzie po pozyskaniu lub rozwinięciu wiedzy, następuje zapisanie i kodyfikacja dobrych rozwiązań. Dzięki właściwej kodyfikacji, automatycznie wzrasta stopień dostępności wiedzy, jednocześnie zwiększając możliwość przenikania i coraz szybszego rozpowszechniania się wiedzy za pomocą procesu transferu. Na koniec dzięki zwiększonym kompetencjom pracowników i przedsiębiorstwa jako całości, następuje wykorzystanie wiedzy” [Kowalczyk, B. Nogalski 2007:86-87].



Źródło: [Leibold, Probst, Gibbert 2002:190]

Rysunek 1. Kluczowe wymiary całościowego systemu zarządzania wiedzą według G. Probst

Na przebiegi wiedzy popatrzyć można także przez pryzmat procesów organizacyjnego uczenia się. Ich pierwszym podprocesem składowym jest tradycyjne (inaczej edukacyjne) uczenie się, w trakcie którego ludzie indywidualnie lub zespołowo pozyskują dzięki zachodzącym procesom informacyjno-komunikacyjnym informacje, przekształcają je w procesach myślowych w wiedzę, a dzięki procesowi rozumowania i prowadzonemu dialogowi z innymi ludźmi, tworzą nową wiedzę lub też kształtują nowe struktury swoich zasobów wiedzy uzyskując przez to nową ich jakość. Drugim subprocesem jest empiryczne uczenie się, które prowadzi do zdobywania nowych doświadczeń i pozwala oczyścić posiadane zasoby wiedzy z wiedzy przestarzałej i bezużytecznej. Ostatnim podprocesem i zarazem najwyższym poziomem organizacyjnego uczenia się cybernetyczne uczenie się. Na nie składa się odkrywanie nowych sposobów widzenia i rozumienia rzeczywistości, kwestionowanie i tworzenie wizji, zasad oraz norm działania, eksperymentowanie z nowymi rozwiązaniami, zmiana reguł działania i modeli myślowych ludzi¹. Zasadnicze funkcje organizacyjnego uczenia się to rozwój i dzielenie się wiedzą. Każdy z subprocesów pełni dodatkowe funkcje wobec całości. Główne funkcje tradycyjnego subprocesu organizacyjnego uczenia się to pozyskanie wiedzy istniejącej z otoczenia i jej łączenie z posiadaną. Proces ten koncentruje się przede wszystkim na rozwoju wiedzy spersonalizowanej przy szerokim wykorzystaniu wiedzy skodyfikowanej. Do głównych funkcji cybernetycznego uczenia się zaliczyć można tworzenie nowej wiedzy, łączenie jej z istniejącą lub zastępowanie dotychczasowej wiedzy nową oraz doskonalenie organizacyjnego uczenia się (a więc uczenie się, jak się

¹ Szerzej zob.: B. Mikula: *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 161-168.

uczyć). Ważnym zadaniem tego uczenia się jest tworzenie pamięci organizacyjnej, umożliwiającej niedopuszczenie do utraty zasobów wiedzy np. poprzez fakt zapomnienia lub odejścia pracownika. W dokumentacji organizacyjnej i bazach danych zapisywane są więc istotne informacje napływające do organizacji z otoczenia, ale także informacje dotyczące sposobów działania organizacji, w tym na temat popełnionych błędów i najlepszych praktyk. Zasadniczą funkcją empirycznego uczenia się jest oczyszczenie wiedzy przez odrzucenie elementów nieprzydatnych, nie przynoszących oczekiwanych efektów lub błędnych, poprzez zastosowanie wcześniej pozyskanej nowej wiedzy podczas tradycyjnego i cybernetycznego uczenia się, eksperymentowanie, wprowadzanie zmian, praktyczne wykorzystanie stworzonych koncepcji. W praktycznym działaniu wiedza skodyfikowana i spersonalizowana zostaje przekształcona w wiedzę ugruntowaną.

3. POZIOMY ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W ORGANIZACJI

System zarządzania wiedzą w organizacji posiada dwa wymiary:

- „strategiczny - który uwzględnia: strategię organizacji, strategię zarządzania wiedzą, ludzi, kulturę organizacyjną, technologię oraz system pomiaru;
- operacyjny, obejmuje aspekt podmiotowy, procesowy (tworzenie, kodyfikację, transfer wiedzy) oraz aspekt strukturalny, który obejmuje organizację wirtualną, uczącą się, inteligentną” [Skrzypek 2002:114].

Można więc mówić o strategicznym i operacyjnym zarządzaniu wiedzą. Jednak nie oznacza to pominięcia czy „zaniku” taktycznego poziomu zarządzania, a więc – jakby się wydawało - likwidacji średniego szczebla zarządzania. Wręcz przeciwnie, ranga kierowników średniego szczebla zarządzania wzrasta i przypisywana jest im kluczowa rola w zarządzaniu wiedzą. Poziomy strategicznego i operacyjnego zarządzania wiedzą w ramach struktury organizacyjnej wzajemnie się przenikają, a największy stopień tego przenikania występuje na średnim szczeblu zarządzania, co obrazuje model „środek-góra-dół”.

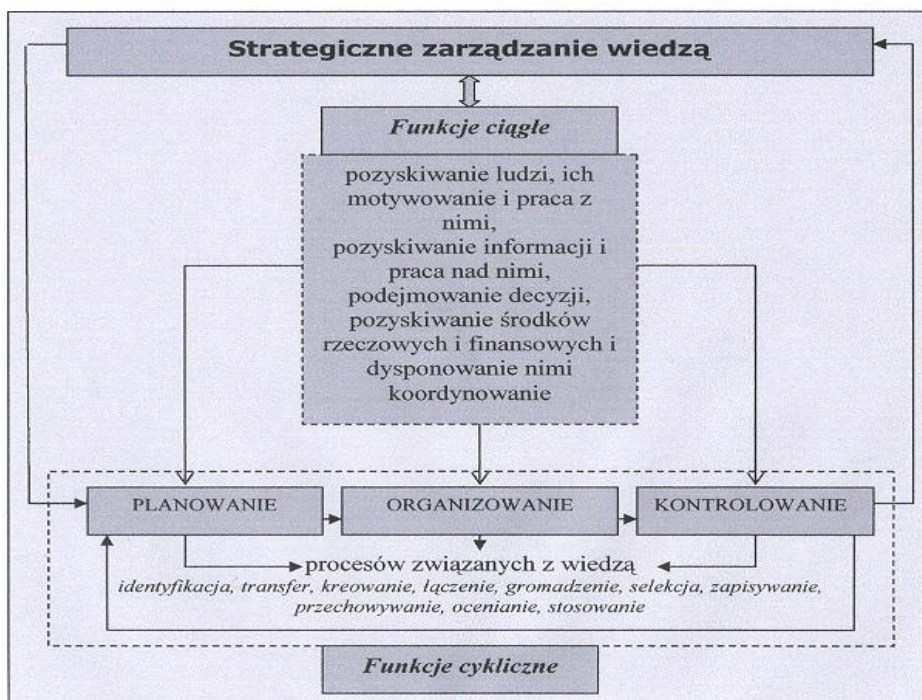
Koncepcja „środek-góra-dół” podkreśla:

- rolę średniej kadry kierowniczej („środek”) w procesie kreowania wiedzy,
- nawigacyjną rolę poziomu strategicznego („góra”),
- konieczność całkowitego zaangażowania pracowników poziomu operacyjnego („dół”) we wszystkich fazach tworzenia wiedzy [Perchuda 2005b:54].

W omawianym modelu najwyższa kadra tworzy wizję działania organizacji. Kadra średniego szczebla zarządzania przekształca zaś ową wizję w bardziej konkretne koncepcje działania zrozumiałe przez szeregowych pracowników. „Kierownicy średnich szczebli starają się rozwiązać sprzeczność pomiędzy tym, co kadra najwyższa ma nadzieję osiągnąć, a tym, co faktycznie istnieje w realnym świecie” [Nonaka, Takeuchi 2000:160]. Kadra taktycznego poziomu zarządzania pełni więc następujące funkcje: inicjatora, integratora, kierowników zespołów zadaniowych, informatora [Perchuda 2005b:55].

4. STRATEGICZNE ZADANIA ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W ORGANIZACJI

Z funkcjonalnego ujęcia zarządzania wiedzą wynika, że polega ono na realizacji funkcji zarządzania. Podzielić je można na cykliczne i ciągłe. Do funkcji cyklicznych zalicza się: planowanie, organizowanie i kontrolowanie. Na każdym z etapów realizacji procesu zarządzania wypełniane są funkcje ciągłe pozwalające planować, organizować i kontrolować. Polegają one na: pozyskiwaniu ludzi, ich motywowaniu i pracy z nimi, pozyskiwaniu informacji i pracy nad nimi, podejmowaniu decyzji, pozyskiwaniu środków rzeczowych i finansowych oraz dysponowaniu nimi, koordynowaniu (rys. 2). Podejście to uwzględnia współczesny wymóg współuczestnictwa pracowników w procesie zarządzania.



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 2. Funkcje zarządzania wiedzą w powiązaniu z zadaniami zarządzania wiedzą

Istotnym procesem składowym zarządzania wiedzą jest proces informacyjno-decyzyjny wspomagany przez realizację cyklicznych i ciągłych funkcji zarządzania wiedzą, którego zadaniem jest dokonanie podstawowych rozstrzygnięć co do kierunków rozwoju i sposobów wykorzystania zasobów wiedzy, przy uwzględnieniu zmian w zasobach wiedzy otoczenia, prognoz ich rozwoju i kierunków zastosowań oraz własnych zasobów wiedzy, zdolności ich rozwoju i wykorzystania [por. Stabryła 2000:11]. Proces ten określany jako strategiczne zarządzanie wiedzą, staje się dla organizacji opartych na wiedzy komponentem strategicznego zarządzania organizacją. Decyzje podejmowane w ramach strategicznego zarządzania wiedzą dotyczą czterech zasadniczych obszarów [por. Pierścionek 2003:11-12]:

- rozwoju zasobów wiedzy, zdolności ich wykorzystania i posunięć konkurencyjnych dotyczących wiedzy;
- określenia nowych kierunków i zakresu wykorzystania zasobów wiedzy organizacji;
- rozwoju systemów organizacyjnych umożliwiających sprawną realizację funkcji, zadań i procesów związanych z wiedzą, a więc właściwe ukształtowanie elementów składowych płaszczyzn zarządzania wiedzą (samoorganizacji, klimatu organizacyjnego, generowania i wykorzystania wiedzy);
- kształtowania zasobów wiedzy otoczenia przedsiębiorstwa (w tym partnerów, klientów, konkurentów).

Zarządzanie wiedzą w wymiarze strategicznym jest sztuką budowania organizacji opartej na wiedzy, integrującą wokół efektywnego wykorzystania wiedzy strategię firmy, ludzi, kulturę organizacyjną i technologie [Pawluczuk 2005:212].

Do zasadniczych zadań z zakresu strategicznego zarządzania wiedzą można więc zaliczyć:

- ugruntowanie orientacji na wiedzę w misji i wizji organizacji;
- strategiczną analizę środowiska wewnętrznego przedsiębiorstwa, w tym monitorowanie, analizowanie, ocenianie i raportowanie jego zasobów wiedzy spersonalizowanej, skodyfikowanej i ugruntowanej oraz sieci relacji wewnętrznej między jego częściami składowymi, poziomemu samoorganizacji, klimatu organizacyjnego;
- strategiczną analizę otoczenia zewnętrznego (bliższego i dalszego), na podstawie ciągle pozyskiwanych informacji, ze szczególnym uwzględnieniem wiedzy otoczenia (firm partnerskich, konkurentów i organizacji nie będących konkurentami, w tym instytutów badawczo-rozwojowych, firm konsultingowych, uniwersytetów) i sieci relacji w otoczeniu, ocenianie zdobytych informacji i raportowanie;
- tworzenie wizji wiedzy;
- formułowanie strategii wiedzy;
- ustalanie luk wiedzy i relacji;
- ustalanie barier zapełnienia luk wiedzy i relacji;
- wybór podstawowej i wspomagających strategii zarządzania wiedzą dla koniecznych do zapełnienia luk wiedzy oraz sposobów kształtowania pożądanych relacji;
- dobór metod i narzędzi oraz ludzi do realizacji strategii zarządzania wiedzą, określenie niezbędnych środków finansowych i warunków organizacyjnych;
- określenie dominującego podejścia determinującego budowę i działanie systemu zarządzania wiedzą (społecznego lub technicznego), wsparcie strategii zarządzania wiedzą kształtowaniem relacji z otoczeniem, przeprojektowaniem zadań zarządzania wiedzą, struktury organizacji, ról, procesów i infrastruktury informacyjno-komunikacyjnej;
- tworzenie modelu klimatu i kultury organizacyjnej zorientowanych na wiedzę;
- ocenę poziomu osiągnięcia założonych celów i poprawności podjętych działań w stosunków do zasobów wiedzy;
- ekonomiczną ocenę wiedzy, kapitału intelektualnego i prowadzonych działań z zakresu zarządzania wiedzą.

5. WIZJA, STRATEGIA WIEDZY I STRATEGIE ZARZĄDZANIA WIEDZĄ

Skoro w warunkach GOW fundamentalną podstawą konkurencji i działania gospodarczego jest wiedza [Zack 1999:142; Leibold, Probst, Gilbert 2002:188; Nogalski, Kowalczyk 2004:156] wzrasta znaczenie strategicznego zarządzania wiedzą.

Szczególnymi wyróżnikami strategicznego zarządzania przez organizację wiedzą jest posiadanie wizji i strategii wiedzy. Wizję wiedzy można zdefiniować jako określenie zasobu wiedzy organizacji, który powinna ona posiadać w przyszłości, aby osiągnąć swoje cele strategiczne. Powinna ona dać odpowiedź na następujące pytania: *na jakie wiedzy organizacja chce oprzeć swoją działalność? jaką pozycję organizacja chce osiągnąć w zakresie wiedzy w stosunku do konkurentów i ewentualnie firm partnerskich? jaką wiedzę organizacja powinna wygenerować i w jaki sposób? w jakich obszarach wygenerowana wiedza zostanie zastosowana? w jakim zakresie wygenerowana wiedza zostanie włączona do oferty przedstawianej klientom? gdzie poprzez te działania organizacja zmierza?* Może też udzielać odpowiedź na pytanie: *czy zarządzanie wiedzą będzie środkiem do obniżania kosztów czy też zwiększania przychodów?*

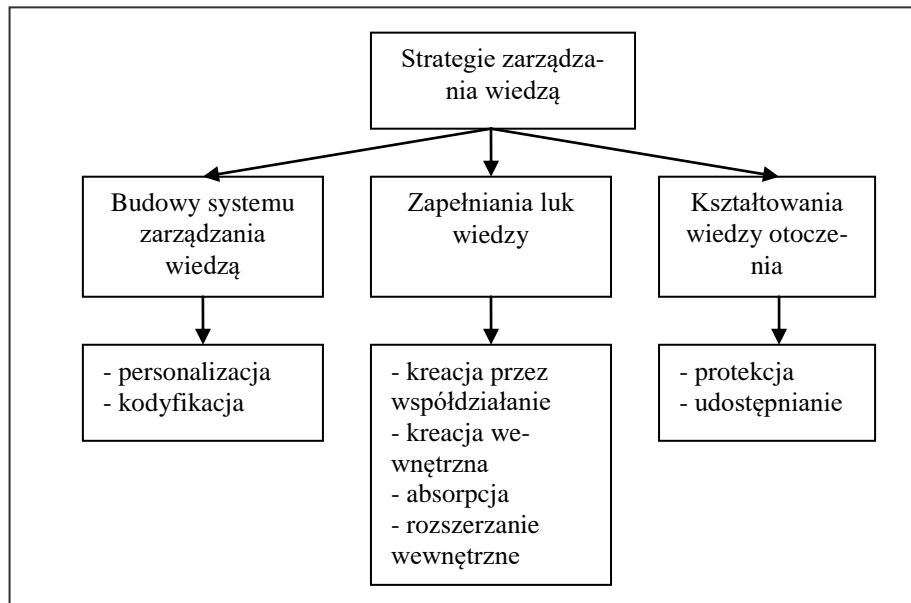
Określając najogólniej strategię wiedzy można stwierdzić, że jest to strategia organizacji uszczegółowiona o wymagania w stosunku do zasobu wiedzy, jaki powinien być w jej posiadaniu, aby zrealizować założone cele strategiczne. Bardziej szczegółowo M.H. Zack definiuje strategię wiedzy jako równoważenie zasobów wiedzy organizacyjnej i zdolności do wiedzy pozwalającej wprowadzić (i oczywiście utrzymać) produkty lub usługi wśród konkurencyjne [Zack 1999:131]. Innymi słowy strategia wiedzy opisuje główne podejście organizacji zmierzającej uzyskać wyrównanie w zasobach wiedzy i umiejętnościach do pożądanym przez strategię przedsiębiorstwa [Zack 1999:135]. Strategia wiedzy jest strategią podstawową (ogólną) dotyczącą całości funkcjonowania organizacji.

Przykłady strategii wiedzy przedstawił K. Wiig. Są to:

- strategia wiedzy jako strategia biznesowa – koncentrująca się na kreacji, zdobywaniu, organizowaniu, odnawianiu, dzieleniu i wykorzystaniu wiedzy;
- strategia zarządzania aktywami intelektualnymi – koncentrująca się na określonych aktywach intelektualnych, jak patenty, technologie, operacje i praktyki zarządzania, relacje z klientami, strukturze organizacyjnej i na innych aktywach strukturalnych;
- strategia wiedzy personalnej – koncentrująca się na odpowiedzialności personelu za inwestycje związane z wiedzą, odnawianiu wiedzy i dzieleniu się z innymi;
- strategia tworzenia wiedzy – skupiona na uczeniu się organizacji, badaniach i rozwoju oraz motywacji pracowników do uzyskiwania nowej wiedzy;
- strategia transferu wiedzy – skoncentrowana na systematycznym podejściu do transferu wiedzy, tzn. uzyskaniu, organizowaniu, restrukturyzacji, magazynowaniu albo zapamiętywaniu i ponownym „odpakowaniu” wiedzy dla dalszego rozwoju [Zhou, Fink 2003:43].

W celu równoważenia zasobów wiedzy wynikającego z wizji i strategii wiedzy organizacja musi posługiwać się odpowiednio dobranymi strategiami zarządzania wiedzą.

Strategie te są formułami będącymi kombinacją celów stojących przed systemem zarządzania wiedzą, zasad, na których się on opiera oraz relacji i środków, przez które ów system jest tworzony. Innymi słowy są to formuły mówiące w jaki sposób przedsiębiorstwo zamierza osiąść wiedzę, a następnie wykorzystać ją dla realizacji swojej strategii konkurencji. O ile strategię wiedzy określić można jako strategię ogólną, to strategię zarządzania wiedzą są strategiami niższego poziomu (podobnie jak strategię funkcjonalne). Koncentrują się one na zasobie wiedzy i wskazują sposoby działania systemu zarządzania wiedzą (zwłaszcza strategię personalizacji i kodyfikacji, ale również pozostałe). Trudno jest jednak zaklasyfikować je wśród strategii funkcjonalnych, gdyż zakres ich wykorzystania jest bardzo szeroki (podobnie jak strategii marketingowych [Stabryła 2000:54]. Ich stosowanie najczęściej poprzedza formułowanie strategii przedsiębiorstwa oraz dziedzin gospodarowania, jak i funkcjonalnych oraz przebiega równoległe podczas ich realizacji czy zmian.



Źródło: opracowanie własne.

Rys. 3. Klasyfikacja strategii zarządzania wiedzą

Obecnie można wyróżnić trzy grupy strategii zarządzania wiedzą (rys. 3):

- dotyczące budowy systemu zarządzania wiedzą: personalizacji, kodyfikacji,
- zapełniania luk wiedzy: kreacji przez współdziałanie, kreacji wewnętrznej, absorpcji, rozszerzania wewnętrznego²,
- kształtowania wiedzy otoczenia (wskazujące podejścia podczas zapełniania luk wiedzy i wykorzystania wiedzy): protekcji wiedzy, udostępniania wiedzy³.

² Inne koncepcje strategii zapełniania luk wiedzy zob.: M. Morawski: *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 145-148.

6. WYŁANIANIE SIĘ STRATEGII WIEDZY I STRATEGII ZARZĄDZANIA WIEDZĄ

Podobnie jak strategia przedsiębiorstwa, tak też strategia wiedzy i strategię zarządzania wiedzą mogą mieć charakter strategii zamierzonych lub wyłaniających się. „Strategie zamierzone to strategię ustalane przez kierownictwo przedsiębiorstwa jako swoista odpowiedź na wyzwania stojące przed przedsiębiorstwem. Często są one rezultatem systematycznej analizy otoczenia przedsiębiorstwa i jego zasobów. Strategiami wyłaniającymi się są te, w których końcowe cele są niejasne, a ich elementy składowe powstają w trakcie działań” [Rokita 2005:40]. Porównanie tych strategii przedstawia tab. 2.

Tabela 2. Strategia zamierzona a wyłaniająca się

Strategia zamierzona	Strategia wyłaniająca się
Cele są ściśle określone, a główne jej elementy są ukształtowane przed rozpoczęciem jej tworzenia	Cele finalne nie są z góry założone lub nie są określone w sposób jednoznaczny. Najczęściej powstaje w trakcie działań prowadzonych w pewnym ustalonym wcześniej kierunku
Cele ulegają zmianie wraz ze znaczącą zmianą warunków	Tworzenie tej strategii dokonuje się na drodze eksperymentowania, gdyż ma na celu znalezienie najefektywniejszej drogi rozwoju
Po sformułowaniu celów proces tworzenia strategii polega na analizie otoczenia, poszukiwaniu opcji strategicznych, wyborze najwłaściwszej, a następnie przystępuje się do realizacji strategii	Jest konsekwencją dotychczasowej praktyki organizacji, motywowania ludzi, tworzenia warunków zezwalających na eksperymentowanie w dziedzinie strategii w celu poszukiwania sposobności (szans), dzięki czemu organizacja staje się elastyczna wobec zmian rynkowych
Zaletą tego procesu jest ogląd całości jego realizacji, uwzględnienie posiadanych zasobów, wyraźne charakteryzowanie opcji strategicznych i dokonywanie jasnych wyborów oraz możliwość monitorowania całości działań	

Źródło: opracowanie na podstawie: [Rokita 2005:42-43].

Strategie zamierzone są wynikiem planistycznego podejścia do procesu formułowania i implementacji strategii. Jednak ze specyfiki zasobu wiedzy i niejednokrotnego braku przewidywalności efektów procesów kreowania wiedzy, strategia wiedzy i strategię zarządzania wiedzą mogą zmieniać charakter ze strategii zamierzonych ku niezamierzonym. Uzyskiwane wyniki ich stosowania mogą w konsekwencji wywoływać konieczność zmiany wizji wiedzy, strategii funkcjonalnych oraz konkurowania. Ze względu na wysoką turbulencję współczesnego otoczenia organizacji i proponowane podejścia od strony uczenia się organizacji i prostych reguł działania spodziewać się można, że coraz szersze wykorzystanie znajdą strategię wyłaniające się. Umiejętne ich stosowanie zwiększa poziom elastyczności organizacji.

³ Szerzej: B. Mikula, Organizacje..., op. cit., s. 135-150.

7. OGÓLNA CHARAKTERYSTYKA ZADAŃ OPERACYJNYCH

Ciągłe i cykliczne funkcje zarządzania wiedzą koncentrują się na realizacji procesów z udziałem wiedzy (operacyjnych zadań z zakresu zarządzania wiedzą). Zadania operacyjne są różnie klasyfikowane, a bywają ujęcia, w których wyróżnia się ich aż 16. Są to kolejno: identyfikacja, nabywanie, kreowanie, zdobywanie, gromadzenie, konstruowanie, selekcja, ewaluacja, łączenie, strukturyzowanie, formalizacja, rozpowszechnianie, dystrybucja, utrzymanie, ewolucja, dostęp do aplikacji wiedzy [Maier 2002:46]. Zaproponować można, aby do zasadniczych zadań (funkcji) operacyjnych zarządzania wiedzą zaliczyć: identyfikowanie, transfer (pozyskiwanie, udostępnianie, rozpowszechnianie, dzielenie się), kreowanie, gromadzenie, selekcjonowanie, łączenie, zapisywanie, przechowywanie (utrzymanie), ocenianie (badanie użyteczności), stosowanie wiedzy.

Identyfikowanie wiedzy. Jednym z podstawowych zadań zarządzania wiedzą jest doprowadzenie do właściwej przejrzystości wewnętrznych i zewnętrznych zasobów wiedzy i umożliwienie pracownikom ich lokalizowanie. Lokalizowanie wiedzy zewnętrznej dokonywane jest poprzez opis i analizę otoczenia organizacji w zakresie dotyczącym wiedzy [Probst, Raub, Romhardt 2002:42]. Natomiast identyfikacja wiedzy wewnętrznej polega głównie na ustaleniu kto co wie w organizacji i potrafi zrobić oraz gdzie znajdują się dane zbiory informacji.

Transfer wiedzy. Na transfer wiedzy w organizacji składają się cztery subprocesy:

- 1) *Pozyskiwanie wiedzy* jest procesem przepływu wiedzy z otoczenia organizacji do jej wnętrza, jak i procesem, w trakcie którego pracownicy zdobywają wiedzę ze źródeł wewnętrznych, a więc od swoich współpracowników, z dokumentacji i baz danych, dostępnych książek czy czasopism. Pozyskiwanie wiedzy może też zachodzić poprzez jej wydobywanie z produktów konkurentów czy procesów przez nich prowadzonych przykładowo metodą *benchmarkingu*. Pozyskiwanie wiedzy dokonywane jest także poprzez udział w szkoleniach, konferencjach i sympozjach, jak i w sposób nieformalny podczas kontaktów z innymi ludźmi. Ważnym źródłem wiedzy są również media, zwłaszcza w zakresie informacji dotyczących potencjalnych szans i zagrożeń. Nośnikiem wiedzy staje się więc informacja.
- 2) *Udostępnianie wiedzy* jest procesem odwrotnym do pozyskiwania, w trakcie którego ludzie przekazują wiedzę swoim współpracownikom podając im informację, np. instrukcję słowną jak wykonać daną operację, lub też jak uzyskać dostęp do baz danych, czy dokumentacji. Udostępnianie wiedzy jest też procesem przepływu wiedzy od organizacji do jej otoczenia. Dokonywane jest to przykładowo poprzez: telefoniczne przekazywanie informacji klientom przez doradców, przekazywanie wraz z produktem instrukcji jego obsługi, przesyłanie do punktów serwisowych technicznej dokumentacji produktów, wymianę dokumentacji technicznej z dostawcami i odbiorcami półproduktów, sprzedaż licencji. Organizacja udostępnia również swoją wiedzę poprzez fakt sprzedaży produktów i usług oraz realizację procesów, które mogą być obserwowane przez podmioty otoczenia.
- 3) *Rozpowszechnianie wiedzy* jest rozwiniętą formą udostępniania wiedzy, a różnica jest w zasięgu udostępniania. Mianowicie udostępnianie wiedzy jest procesem skierowanym na konkretne osoby, a wiedza przy tej okazji może być

poddawana ochronie, aby nie dotarła do osób niepowołanych (np. udostępnia się bazę danych o klientach wybranym sprzedawcom). Natomiast rozpowszechnianie wiedzy jest działaniem mającym na celu stworzenie z danego zasobu wiedzę ogólnie dostępną. Dokonywane jest to przykładowo poprzez: reklamę, prospekty, tworzenie stron internetowych, na których zawarte są informacje o firmie i jej produktach, zamieszczanie opisów przypadku albo najlepszych praktyk w podręcznikach czy referatach przedstawianych na konferencjach. Przeciwnością udostępniania wiedzy jest jej ochrona.

- 4) *Dzielenie się wiedzą* to proces polegający na wzajemnym przekazywaniu sobie wiedzy przez ludzi w procesie komunikacji i wzajemnej współpracy. Dzieleniu podlega wiedza spersonalizowana jawna i cicha podczas bezpośredniego kontaktu, prowadzenia dialogu i pracy, w trakcie której ludzie wspólnie zdobywają doświadczenia. Podczas tego procesu ludzie mogą wspomagać się wiedzą skodyfikowaną (np. informacjami z dokumentacji organizacyjnej) i ugruntowaną (np. poprzez analizę uszkodzeń produktu). Efektywność dzielenia się wiedzą zależy w dużej mierze od klimatu organizacyjnego panującego między ludźmi, zwłaszcza poziomu wzajemnego zaufania oraz systemu języka organizacyjnego i stopnia jego wspólnego podzielenia przez ludzi.

Gromadzenie wiedzy. To proces systematycznego zbierania wiedzy będący efektem jej pozyskiwania w postaci skodyfikowanej, a więc informacji zawartych w notatkach, artykułach, książkach, różnych bazach danych, analogiczny do gromadzenia archiwów czy zbiorów bibliotecznych, które następnie są odpowiednio selekcjonowane, zapisywane i przechowywane, aby w przyszłości zostać udostępnione. Gromadzeniu podlega też wiedza wykreowana w organizacji i skodyfikowana. Gromadzone także mogą być elementy wiedzy ugruntowanej, których nośnikiem są produkty konkurencji czy własne prototypy.

Selekcjonowanie wiedzy. Zgromadzone zbiory wiedzy skodyfikowanej muszą zostać poddane procesowi selekcji z punktu widzenia obszaru użyteczności. U podstaw selekcji powinny leżeć opracowane kryteria, za pomocą których dokonuje się klasyfikacji zgromadzonej wiedzy. Obszary użyteczności mogą być różnie dzielone, np. w przekroju funkcji (marketing, produkcja, finanse, personel itd.), czasu (wiedza o przeszłości, teraźniejszości, przyszłości), stopnia dostępności (wiedza ogólnie dostępna, o ograniczonym dostępie, tajemnica chroniona przez konkurentów), według szans i zagrożeń, dotycząca organizacji, bliższego i dalszego otoczenia.

Kreowanie wiedzy. To proces tworzenia nowej, innowacyjnej dla organizacji wiedzy spersonalizowanej, która następnie zostaje przekształcona w skodyfikowaną i niejednokrotnie ugruntowaną. W procesie tym wykorzystywane są między innymi metody heurystyczne. Innowacje produktowe kreowane są współcześnie głównie w ośrodkach badawczo-rozwojowych, ale cały szereg innowacji (np. procesowych) powstaje podczas codziennej praktyki, prac zespołów projektowych, kół jakości czy zespołów zadaniowych. Chcąc uzyskać jak najlepsze efekty kreowania wiedzy organizacje wchodzą w powiązania sieciowe wykorzystując np. alianse strategiczne i włączają w ten proces przedstawicieli klientów, dostawców, a nawet konkurentów. To rodzi konieczność efektywnego opanowania procesu transferu wiedzy [Morawski 2006:165].

Łączenie wiedzy. Jest ważnym elementem procesu pozwalającego uzyskać lepszą jakość wyselekcjonowanej wcześniej wiedzy i leży też u podstaw kreowania wiedzy,

bowiem w procesie tworzenia nowej wiedzy konieczne jest wykorzystanie zasobów wiedzy istniejącej. Samo scalenie wcześniej niełączonych zasobów wiedzy może prowadzić do diametralnego ich przyrostu. U podstaw łączenia wiedzy leży dzielenie się wiedzą i jej pozyskiwanie.

Zapisywanie wiedzy. Proces ten ma na celu tworzenie organizacyjnej bazy wiedzy. Pozyskana i wykreowana wiedza powinna być zapisywana, aby nie doszło do jej utraty. W tym procesie wiedza spersonalizowana przekształcana jest w skodyfikowaną (np. w bazach danych) i ulega rejestracji, która nie powinna być przypadkowa, aby w przyszłości zapisana wiedza była możliwa do pozyskania. Zapis wiedzy dokonuje się także w produktach, usługach, procesach, marce poprzez jej osadzenie, ale jej ponowne pozyskanie może być procesem ograniczonym w zależności od stopnia jej dostępności oraz stosunku wykorzystywanej wiedzy jawnej i cichej w procesie ich tworzenia. Wiedza spersonalizowana zapisywana jest w głowach pracowników w procesie uczenia się.

Przechowywanie wiedzy. Celem jest zabezpieczenie funkcjonowania organizacji w przyszłości. Pozyskana i wykreowana wiedza po jej zapisaniu jest przechowywana, a każdemu z rodzajów wiedzy odpowiada inny sposób magazynowania. Wiedza przechowywana na nośnikach materialnych powinna być okresowo oceniana i weryfikowana, aby eliminować z nich wiedzę, która stała się nieużyteczna. Natomiast wiedza spersonalizowana przechowywana jest w głowach ludzi.

Ocenianie wiedzy. To proces badania użyteczności wiedzy, który realizowany jest między innymi przez eksperymenty, pilotażowe wdrożenia i badanie wyników stosowania wiedzy.

Stosowanie wiedzy. Wygenerowana w organizacji wiedza skierowana zostaje do wykorzystania. Większość opracowań skupia uwagę na zastosowaniu wiedzy w badaniach zmierzających do opracowania innowacji. Ignorowany jest natomiast fakt, że wiedza wykorzystywana jest każdego dnia w każdym dziale organizacji. Przykładowo sukces menedżerów do spraw marketingu zależy od ich wiedzy o konsumentach [Warner, Witzel 2005:119]. Główne kierunki stosowania wiedzy to: tworzenie wizji i koncepcji działania organizacji, produktów i usług, technologii i jej wykorzystywanie, rozwiązywanie codziennie pojawiających się problemów.

8. WYBRANE METODY WSPOMAGAJĄCE STRATEGICZNE I OPERACYJNE ZARZĄDZANIE WIEDZĄ WE WCZESNEJ FAZIE STOSOWANIA KONCEPCJI

Instrumentalne ujęcie zarządzania wiedzą obrazuje, że polega ono także na odpowiednim doborze i wykorzystaniu szerokiej gamy instrumentów, wśród których istotne miejsce znajdują metody zarządzania. Metoda według T. Kotarbińskiego to systematyczny sposób postępowania, przy czym sposób oznacza umyślny tok jakiegoś działania, a więc skład i układ jego stadiów [Martyniak 1987:126]. Zaś metoda zarządzania w ujęciu M. Morawskiego to „sprawdzony, uznany, logicznie uporządkowany sposób rozwiązywania określonych problemów występujących w organizacji” [Morawski 2006:140]. Do natury poszczególnych metod należy, że mają one różny poziom szczegółowości. Jedną z klasyfikacji metod wyróżnia osiem ich poziomów. Od najbardziej ogólnych do szczegółowych są to kolejno: zasady, strategie (podejścia i metodyki

ogólne), metody ogólne, grupy metod szczegółowych, metodyki szczegółowe, metody szczegółowe, grupy technik, techniki poszczególne [Martyniak 1987:127-128]. Przykładem zasad będących ogólnymi wskazówkami, wytycznymi działań znajdujących zastosowanie w zarządzaniu wiedzą są: zasady myślenia systemowego, zasada zespołowego uczenia się, zasada otwartego informowania o działaniach i ich wynikach. Ilustracjami strategii będących w rzeczywistości podejściami w budowaniu systemu zarządzania wiedzą jest strategia kodyfikacji i strategia personalizacji. Natomiast przykładami metodyk ogólnych są koncepcje procesu zarządzania kapitałem intelektualnym, np. model Dow Chemicals⁴. Metody ogólne to najbardziej syntetyczne sposoby postępowania, jak analiza, synteza, modelowanie. Do grup metod szczegółowych wspomagających zarządzanie wiedzą zaliczyć można metody pomiaru kapitału intelektualnego organizacji. W skład tej rodziny wchodzi przykładowo: Monitor Aktywów Niematerialnych K.-E. Sveiby, IC Rating, Nawigator Skandii. „Metodyki szczegółowe określają charakterystyczny dla każdej z rodzin metod szczegółowych sposób podejścia” [Martyniak:129]. Dla rodziny metod pomiaru kapitału intelektualnego za taką metodykę należy uznać proces wyceny kapitału intelektualnego zalecany przez D.J. Skyrme [1999:200] obejmujący 10 następujących kroków i zasad:

- 1) osadzenie języka wiedzy i kapitału intelektualnego w strategii,
- 2) przegląd istniejącego systemu oceny działalności w celu stwierdzenia w jakim stopniu adresowany jest on do kapitału intelektualnego i wiedzy,
- 3) budowanie modelu kapitału intelektualnego właściwego do potrzeb organizacji,
- 4) dobór miar do każdej z kategorii składowej kapitału intelektualnego – zaleca się stworzenie 3-5 kategorii (grup) składowych i dla nich wybranie 10-15 miar,
- 5) tworzenie dobrych miar, które są zrozumiałe, praktycznie przydatne i pozwalają przewidywać przyszłość,
- 6) integracja wskaźników z układem celów zarządzania i raportowania,
- 7) odszukanie prostych miar, które mogą być zastosowane do porównania jednostek organizacyjnych,
- 8) uzyskanie doświadczenia pozwalającego poprawnie interpretować wprowadzone miary przepływów i pojąć czas opóźnień, przyczyny i skutki oraz konwersję kapitału ludzkiego i strukturalnego,
- 9) regularny przegląd miar, co staje się częścią procesu uczenia się o tym jak wiedza wspiera strategię,
- 10) po zdobyciu doświadczenia rozpoczęcie raportowania.

Najniższy poziom szczegółowości metod to grupy technik i techniki poszczególne. Przykładowo można mówić o grupie technik wykorzystywanych dla celu identyfikacji stosowanych przez organizację strategii zarządzania wiedzą. W skład niej można zaliczyć Listę pytań kontrolnych wstępnej identyfikacji zakresu zastosowania strategicznego zarządzania wiedzą i problemów z nim związanych.

M. Morawski całość metod zarządzania wiedzą dzieli ogólnie na:

- - zorientowane na kapitał ludzki,
- - zorientowane na technologie informacyjne.

⁴ Zob.: A. Pietruszka-Ortyl: *Zarządzanie kapitałem intelektualnym*, [w:] Podstawy zarządzania organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy, praca zbiorowa pod red. B. Mikula, A. Pietruszki-Ortyl, A. Potockiego, Difin, Warszawa 2007, s. 106-108.

Jednocześnie podkreśla, że ich zastosowanie w organizacji musi mieć charakter totalny, czyli obejmować wszystkie tradycyjnie wyróżniane funkcje zarządzania i funkcje rzeczowe przedsiębiorstwa [Morawski 2006:140-141].

Zarządzanie wiedzą nie ma długiej historii, jednak okazuje się, że w jego ramach może znaleźć zastosowanie wiele metod stworzonych długo wcześniej. Poniżej podano przykłady nowych i klasycznych metod znajdujących zastosowanie w zarządzaniu wiedzą zwłaszcza we wczesnej fazie stosowania koncepcji, wraz z krótką ich charakterystyką.

Tabela 3. Pytania odnośnie: strategia wiedzy i warunki wewnątrz organizacji

1.1. Czy strategia przedsiębiorstwa uwzględnia problematykę wiedzy organizacji ?	tak – w pełni	tak – ale nie w pełnym stopniu	tak – ale w niewielkim stopniu	nie
jeśli tak, to co i w jakim zakresie wskazuje:				
a) wagę wiedzy dla organizacji	tak – w pełni	tak – ale nie w pełnym stopniu	tak – ale w niewielkim stopniu	nie
b) podejścia w zarządzaniu wiedzą (techniczne lub społeczne)	tak – w pełni	tak – ale nie w pełnym stopniu	tak – ale w niewielkim stopniu	nie
c) obszary szczególnie ważnej wiedzy dla organizacji	tak – w pełni	tak – ale nie w pełnym stopniu	tak – ale w niewielkim stopniu	nie
d) sposoby zdobywania wiedzy wyróżniającej	tak – w pełni	tak – ale nie w pełnym stopniu	tak – ale w niewielkim stopniu	nie
e) zagadnienia relacji z otoczeniem	tak – w pełni	tak – ale nie w pełnym stopniu	tak – ale w niewielkim stopniu	nie
1.2. Czy organizacja na bieżąco analizuje rozwój wiedzy na świecie ?	tak – ciągle	tak – okresowo	tak – sporadycznie	nie
1.3. Czy identyfikuje się i analizuje luki wiedzy ?	tak – w pełni	tak – ale nie w pełnym stopniu	tak – ale w niewielkim stopniu	nie
1.4. Czy identyfikuje się i analizuje luki relacji z otoczeniem	tak – w pełni	tak – ale nie w pełnym stopniu	tak – ale w niewielkim stopniu	nie
1.5. Czy określa się strategie zapełnienia luk wiedzy ?	tak – w pełni	tak – ale nie w pełnym stopniu	tak – ale w niewielkim stopniu	nie
1.6. Czy określa się strategie zapełnienia luk relacji ?	tak – w pełni	tak – ale nie w pełnym stopniu	tak – ale w niewielkim stopniu	nie
1.7. Czy ocenia się efektywność powyższych działań – 1.2–1.6 (też od strony ekonomicznej) ?	tak – w pełni	tak – ale nie w pełnym stopniu	tak – ale w niewielkim stopniu	nie
1.8. Czy system motywacji zachęca do pozyskiwania, tworzenia i wykorzystania wiedzy przez pracowników ?	tak – w pełni	tak – ale nie w pełnym stopniu	tak – ale w niewielkim stopniu	nie
1.9. Czy struktura organizacyjna jest dostosowana do implementacji strategii zarządzania wiedzą ?	tak – w pełni	tak – ale nie w pełnym stopniu	tak – ale w niewielkim stopniu	nie
1.10. Czy kultura organizacyjna sprzyja pozyskiwaniu, dzieleniu się, tworzeniu i wykorzystaniu wiedzy ?	tak – w pełni	tak – ale nie w pełnym stopniu	tak – ale w niewielkim stopniu	nie

Źródło: [Mikula, Makowiec 2007:31].

W wielu organizacjach nie ma mowy o zarządzaniu wiedzą. Jednak prowadzą one procesy i podejmują działania związane z wiedzą. Realizują także podstawowe strategie zarządzania wiedzą, jednak w różnym stopniu i zakresie. Dla identyfikacji tych działań posłużyć się można **Listą pytań kontrolnych wstępnej identyfikacji zakresu zastosowania strategicznego zarządzania wiedzą i problemów z nim związanych**⁵. Posiada

⁵ Przykłady innych metod służących ocenie poziomu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie zob.: R. Hoffer: *Metody i narzędzia pomiaru zasobów wiedzy i oceny poziomu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach*, [w:] Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa, praca zbiorowa pod red. M. J. Stankiewicz, TNOiK, SWU „Dom Organizatora”, Toruń 2006, s. 184-186.

ona pięć części. W pierwszej zawarto pytania ogólne dotyczące strategii wiedzy i wewnętrznych warunków organizacji umożliwiających strategiczne zarządzanie wiedzą. Kolejne części pomagają ustalić problemy w ewentualnym wykorzystaniu czterech strategii zarządzania wiedzą: kreacji przez współdziałanie, kreacji wewnętrznej, absorpcji i rozszerzania wewnętrznego. Pytania pozwalają wskazać podstawowe przeszkody obniżające efektywność zarządzania wiedzą. Jej fragment przedstawiono w tab. 3⁶.

Niezwykle istotne dla podejmowania właściwych decyzji strategicznych w ramach zarządzania wiedzą jest posiadanie informacji o różnych aspektach przyszłości zarówno organizacji i jej zasobów, jak i sytuacji w warunkach otoczenia. Tu zastosowanie mogą znaleźć metody scenariuszowe i metoda delficka. **Metody scenariuszowe** pozwalają stworzyć wersje scenariuszy opisujących sytuację organizacji i jej otoczenia w przyszłości [Fabiańska, Rokita 1986:113]. Szczególnie w warunkach turbulentnego otoczenia stają się przydatnym narzędziem służącym zdobyciu wiedzy o przyszłości i strategicznemu zarządzaniu wiedzą⁷. Natomiast **metoda delficka** pozwala uzyskać wiedzę na temat przyszłości na podstawie opinii ekspertów i odrzucenia skrajnych poglądów. Służy do prognozowania techniki, rozwoju gospodarczego lub innych przejawów ludzkiej działalności⁸.

Bardzo istotną rodziną metod wspomagających realizację transferu wiedzy są **szkolenia**. Można wyróżnić sześć zasadniczych ich form: przyuczenie (realizowane na stanowisku pracy w celu opanowania wiadomości i umiejętności niezbędnych do pracy), kształcenie (realizowane w systemie szkół, kursów lub innych instytucji edukacyjnych w celu nauczania się określonego zawodu lub specjalności), doksztalcanie (zapoznanie się pracownika z nowymi technikami, metodami i zasadami wykonywania pracy, gdy posiadana wiedza nie odpowiada wymaganiom stawianym przez nowe lub dotychczasowe stanowisko pracy), doskonalenie (uzupełnienie wiedzy oraz kształtowanie zachowań pracowniczych w dostosowaniu do zmian technicznych, organizacyjnych, ekonomicznych wprowadzonych w gospodarce lub wewnątrz organizacji), przekwalifikowanie (np. zmiana zawodu lub specjalności), samokształcenie (samodzielne uzupełnianie przez człowieka wiedzy) [Adamiec, Kożusznik 2000:242-243]. Każda ze wskazanych form może być realizowana przy wykorzystaniu różnych metod. Przykładowo, w transferze wiedzy zastosowanie znaleźć mogą: wykłady, ćwiczenia, seminaria, sympozja, konferencje, *coaching*, *mentoring*, *counselling*, *e-learning*, *learning sets*. Grupa metod szkolenia nie zawiera jedynie metod służących rozwojowi wiedzy spersonalizowanej ludzi. W jej ramach występuje także bardzo ważna podgrupa metod służących rozwojowi zawodowemu i kształtowaniu kontekstu zarządzania wiedzą w płaszczyźnie klimatu organizacyjnego. Przykłady metod wzmacniających innowacyjność, zespołowość i komunikację podano w tab. 4.

⁶ Szerzej zob.: B. Mikula: *Technika identyfikacji poziomu realizacji strategicznego zarządzania wiedzą w organizacji*, [w:] INTELEKT 2005. Kapitał intelektualny jako szansa na poprawę jakości zarządzania w warunkach globalizacji. Materiały z konferencji naukowej Kazimierz Dolny, 25-27 XI 2005 pod red. E. Skrzypek, tom 1, UMCS w Lublinie, Lublin 2005, s. 225-234.

⁷ Szerzej: M. Lisiński: *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004, s. 104-118.

⁸ Szerzej zob.: J. Antoszkiewicz: *Metody heurystyczne*. Twórcze rozwiązywanie problemów, PWE, Warszawa 1990, s. 212 i n.; M. Makowiec: *Metoda delficka*, [w:] Podstawy zarządzania organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy, praca zbiorowa pod red. B. Mikula, A. Pietruszki-Ortyl, A. Potockiego, Difin, Warszawa 2007, s. 226-229.

Ściśle związana z uczeniem się organizacji i wykorzystująca metody szkolenia pracowników jest **metoda programów najlepszych praktyk**. Jej celem jest upowszechnianie wśród pracowników najlepszych, najbardziej efektywnych i racjonalnych metod wykonywania różnego rodzaju prac. Sprzyjać temu mają różnego rodzaju spotkania pozwalające na wymianę doświadczeń i poglądów przez pracowników, szkolenia wewnętrzne, treningi itp. Współcześnie programy te mogą być wspomagane informatycznie, co zwiększa dostępność do informacji o doświadczeniach innych pracowników, rozwiązań przykładowych problemów, najlepszych procedur i metod wykonania pracy w organizacji [Woźniak 2005:341]. To właśnie programem najlepszych rozwiązań zainicjowano zarządzanie wiedzą w 1995 r. w firmie Ford [Brilman 2002:422].

Tabela 4. Metody rozwoju zawodowego wzmacniające innowacyjność, zespołowość, komunikację

Innowacyjność	Zespołowość	Komunikacja
<ul style="list-style-type: none"> - warsztaty twórcze - kreatywność (sposoby znajdowania idei) - metoda zadań dodatkowych - wzbogacanie pracy - <i>outdoor circept</i> - twórcza samoocena - inne 	<ul style="list-style-type: none"> - trening wrażliwości - trening pracy zespołowej - studia przypadków - wywoływanie zachowań przewyższających samego siebie - inne 	<ul style="list-style-type: none"> - trening wrażliwości - trening umiejętności organizacyjnych - kinetyka (ćwiczenia niewerbalne) - programowanie neuro-lingwistyczne - analiza transakcyjna - odgrywanie ról - moderacja (technika wizualizacji) - niedyrektywne prowadzenie rozmów (ćwiczenia w stawianiu pytań) - metoda Carnegie (przyjmowanie pozytywnych postaw) - inne

Zródło: opracowanie własne.

Metodą służącą przede wszystkim formalnemu transferowi wiedzy, która wykorzystywana powinna być w codziennej praktyce każdej organizacji jest **metoda obrad**. Obrady to spotkanie mniejszej lub większej grupy ludzi zorganizowane w celu wymiany informacji, uzgodnienia poglądów, czy podjęcia decyzji w sprawie interesującej określone grono. Do podstawowych form obrad zalicza się: 1) odprawy, 2) posiedzenia, zebrania, 3) narady, konferencje, 4) zjazdy, kongresy [Mikuła, Potocki 1997:95-96]. Sprawne prowadzenie obrad wymaga wykorzystania wielu technik pomocniczych. Jedną z istotniejszych wydaje się być **technika przemawiania na forum publicznym**. Skutecznemu mówcy potrzebne są bowiem specjalne umiejętności, a forma i struktura przemówienia nie może być przypadkowa. W trakcie przemawiania wykorzystanych musi być wiele zasad, np.: używaj krótkich wyrażań, używaj krótkich zdań, stosuj powtórzenia, stosuj drogowskazy⁹.

Proces kreowania i transferu wiedzy w organizacji realizowany może być różnymi metodami w sposób formalny. Jednak bardzo ważne są przepływy wiedzy odbywające się w sposób nieformalny. Tu wspomóc się można **wspólnotami praktyków**. Wspólnoty te najogólniej definiowane są jako grupy powiązanych ze sobą nieformalnymi relacjami ludzi, którzy dzielą się swoimi doświadczeniami [Sena, Shani 1999:8-11]. Są one częścią przedsiębiorstwa i powstają w efekcie wspólnego pasjonowania się przez

⁹ Szerzej zob.: M. McKay, M. Davis, P. Fanning: *Sztuka skutecznego porozumiewania się*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2001, s. 265 i n.

swoich członków danym tematem. Pasja ta prowadzi do rozwiązywania problemów oraz pogłębiania wiedzy i doświadczeń w obranym przez grupę zakresie. Ludzie tworzący wspólnoty niekoniecznie współpracują ze sobą na co dzień w ramach struktury formalnej, jednak spotykają się, gdyż odkryli wartości płynące ze wspólnych interakcji. Razem spędzają czas, dzielą się informacjami, poglądami i przekazują rady. Mogą oni tworzyć nowe standardy, narzędzia, projekty, podręczniki czy dokumenty [Wenger, McDermott, Snyder 2002:4-5]. Jednak aby osiągnąć zamierzone cele przy wykorzystaniu wspólnot praktyków, ich działanie musi być odpowiednio wspierane przez organizację. W tym zakresie firmy podejmują zróżnicowane działania, np.: 3M pozwala swoim pracownikom odbywać spotkania towarzyskie w czasie pracy, American Management Systems pokrywa koszty funkcjonowania takich wspólnot, a Xerox zapewnia wsparcie technologią komunikacyjną [Fazlagić 2003].

Metodą o długiej historii, ale bardzo modną współcześnie (przypisuje się jej między innymi powody sukcesu japońskich firm) i pozwalającą realizować różne cele, w tym wynikające z zarządzania wiedzą, jest **kaizen**. *Kaizen* określany jest jako filozofia biznesu, jak i metoda zarządzania, a po japońsku oznacza ciągle doskonalenie. *Kaizen* wspomagany jest przez wiele systemów oraz metod i technik. Do głównych zaliczyć można: *Total Quality Control/Total Quality Management*, *Just-in-Time*, *Total Productive Maintenance* (skupia się na poprawieniu jakości parku maszynowego), *Policy Deployment* (m. in. stawianie konkretnych celów i szczegółowy nadzór wdrożenia), system sugestii, pracę w małych grupach, koła jakości, zarządzanie wizualne, standaryzacja, *morning market*, szkolenia *kiken-yochi* i wiele innych¹⁰.

Oprócz metod wyrosłych na gruncie zarządzania, heurystyki czy psychologii bardzo istotną grupą metod wspierających zarządzanie wiedzą są **metody informatyczne**. Mogą one wspomagać realizację zadań operacyjnych, zwłaszcza w stosunku do wiedzy skodyfikowanej, a więc w postaci danych i informacji. W dobie szerokiego gromadzenia i wykorzystania przy zastosowaniu techniki komputerowej danych i informacji, które są podstawą działalności organizacji, bardzo istotne znaczenie ma ich zabezpieczenie przed utratą, a zwłaszcza przed niekontrolowanym ich pozyskaniem przez podmioty otoczenia, zwłaszcza konkurentów. W celu ochrony danych i informacji przedsiębiorstwa tworzą i wdrażają plany bezpieczeństwa informacji oraz sporządzają politykę bezpieczeństwa informacji, która obejmuje cele i strategie bezpieczeństwa, wymagany poziom bezpieczeństwa, klasyfikację informacji, role i odpowiedzialność w procesie przetwarzania informacji, strategię analizy ryzyka i akceptowane ryzyko cząstkowe. W ochronie informacji zastosowanie znajduje wiele narzędzi, ale także technologia określana mianem PET (*Privacy enhancing technology*). Technologie realizujące przesłankę zapewnienia bezpieczeństwa informacji to między innymi: *Platform for Privacy Preferences* (projekt pozwalający założyć użytkownikowi swoje żądania ochrony sfery prywatności na własnej przeglądarce, a celem jest uwzględnienie preferencji użytkownika z polityką bezpieczeństwa serwera lub usługodawcy), *Open Profiling Standard* (standard, który powinien gwarantować bezpieczną transmisję profilu użytkownika), generator ochrony danych (obejmuje wszystkie istotne aspekty ochrony danych i sfery prywatności w sieciach rozległych), kryptografia, podpis elektroniczny, infrastruktura klucza publicznego i instytucje zaufania, separacja informacji, wirtualne sieci prywatne, bezpieczeństwo wielostronne, certyfikowane

¹⁰ Zob.: M. Imai, *Cemba Kaizen: Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2006; B. Mikula, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w XXI wieku*, Difin, Warszawa 2002.

systemy i produkty [Kiełtyka 2003:213 i n.]. W rzeczywistości zasadniczym celem skutecznej polityki bezpieczeństwa informacji, a zatem i podstawą strategii protekcji w zakresie wiedzy skodyfikowanej, jest ochrona stosunkowo małego zbioru istotnych informacji. „Próba zabezpieczeń całości zasobów informacyjnych przedsiębiorstwa pociąga za sobą nie tylko wysokie koszty, ale także rozproszenia wysiłków, co staje się zwykle przyczyną słabości zabezpieczeń” [Kwieciński 1999:88].

9. WZAJEMNE ZALEŻNOŚCI MIĘDZY STRATEGICZNYM I OPERACYJNYM ZARZĄDZANIEM WIEDZĄ – JAKO PODSUMOWANIE

Strategiczne i operacyjne zadania zarządzania wiedzą mają ze sobą ścisły związek. Wynika to choćby z faktu, że realizacja zadań operacyjnych powinna być podporządkowana przyjętym strategiom zarządzania wiedzą w danych obszarach prowadzonej działalności. Z drugiej strony realizacja zadań strategicznych wymaga przeprowadzenia działań z zakresu operacyjnego np. transferu, gromadzenia, selekcjonowania, oceny i wykorzystania wiedzy o wiedzy partnerów, klientów i konkurentów czy dalszym otoczeniu organizacji. Pamiętać też należy, że dla realizacji funkcji i zadań zarządzania wiedzą organizacja tworzy system zarządzania wiedzą. Jego konstrukcja oparta może być na dominacji podejścia technicznego (odpowiada mu strategia kodyfikacji) lub społecznego (zgodnie ze strategią personalizacji). Dlatego rzeczywisty sposób realizacji poszczególnych zadań operacyjnych (głównych procesów z udziałem wiedzy) może w odmiennych organizacjach odbiegać od siebie ze względu na wykorzystywane metody i narzędzia.

BIBLIOGRAFIA

- [1] Adamiec M., Kożusznik B.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor-kreator-inspirator*, Arkade, Kraków 2000.
- [2] Antoszkiewicz J.: *Metody heurystyczne. Twórcze rozwiązywanie problemów*, PWE, Warszawa 1990.
- [3] Brillman J.: *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- [4] Fabiańska K., Rokita R.: *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1986.
- [5] Fazlagić J.A.: *Konstrukcja strategii dla przedsiębiorstwa opartego na wiedzy*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, praca zbiorowa pod red. B. Wawrzyniaka, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003.
- [6] Hoffer R.: *Metody i narzędzia pomiaru zasobów wiedzy i oceny poziomu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach*, [w:] *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, praca zbiorowa pod red. M.J. Stankiewicza, TNOiK, SWU „Dom Organizatora”, Toruń 2006.
- [7] Imai M.: *Cemba Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2006.

- [8] Kiełtyka L.: *Ochrona i bezpieczeństwo informacji w przedsiębiorstwach*, [w:] Informacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Pozyskiwanie, wykorzystanie i ochrona (wybrane problemy teorii i praktyki), praca zbiorowa pod red. R. Borowieckiego i M. Kwiecińskiego, Kantor Wydawniczy ZAKAMYCZE, Kraków 2003.
- [9] Kowalczyk A. Nogalski B.: *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
- [10] Kwieciński M.: *Wywiad gospodarczy w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 1999.
- [11] Leibold M., Probst G., Gibbert M.: *Strategic Management in the Knowledge Economy*, Publicis KommunikationsAgentur GmbH, GWA, Erlanger 2002.
- [12] Lisiński M.: *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004.
- [13] Maier R.: *Knowledge Management Systems. Information and Communication Technologies for Knowledge Management*, Springer-Verlag Berlin, Heidelberg 2002.
- [14] Makowiec M.: *Metoda delficka*, [w:] Podstawy zarządzania organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy, praca zbiorowa pod red. B. Mikulą, A. Pietruszki-Ortyl, A. Potockiego, Difin, Warszawa 2007.
- [15] Martyniak Z.: *Organizatoryka*, PWE, Warszawa 1987.
- [16] McKay M., Davis M., Fanning P.: *Sztuka skutecznego porozumiewania się*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2001.
- [17] Mikula B.: *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
- [18] Mikula B.: *Technika identyfikacji poziomu realizacji strategicznego zarządzania wiedzą w organizacji*, [w:] INTELEKT 2005. Kapitał intelektualny jako szansa na poprawę jakości zarządzania w warunkach globalizacji. Materiały z konferencji naukowej Kazimierz Dolny, 25-27 XI 2005 pod red. E. Skrzypek, tom 1, UMCS w Lublinie, Lublin 2005.
- [19] Mikula B., Makowiec M.: *Wybrane problemy strategicznego zarządzania wiedzą w małych i średnich firmach Małopolski*, Przegląd Organizacji, nr 5, 2007.
- [20] Mikula B.: Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem w XXI wieku*, Difin, Warszawa 2002.
- [21] Mikula B.: Potocki A.: *Metody zarządzania innowacyjno-partycypacyjnego*, Antykwa, Kraków-Kluczbork 1997.
- [22] Morawski M.: *Zarządzanie wiedzą. Organizacja - system - pracownik*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- [23] Nogalski B., Kowalczyk A.: *Strategia oparta na wiedzy jako kierunek zarządzania strategicznego*, [w:] Krytyczna analiza szkół i kierunków zarządzania strategicznego. Nowe koncepcje zarządzania, praca zbiorowa pod red. R. Krupskiego, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2004.
- [24] Nonaka I, Takeuchi H.: *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
- [25] Nonaka I., Toyama R., Konno T.: *SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*, Long Range Planning, vol. 33, 2000.
- [26] Pawluczuk A.: *Zarządzanie wiedzą w jednostkach samorządu terytorialnego*, [w:] Wybrane aspekty zarządzania wiedzą w organizacji, praca zbiorowa pod red. J. Ejdyś, FUTURA, Poznań 2005.

- [27]Perechuda K.: *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2005a.
- [28]Perechuda K.: *Jakościowe kreowanie wiedzy - podejście japońskie*, [w:] Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, praca zbiorowa pod red. K. Perechudy, PWN, Warszawa 2005b.
- [29]Pierścionek Z.: *Strategie konkurencji i rozwój przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- [30]Pietruszka-Ortyl A.: *Zarządzanie kapitałem intelektualnym*, [w:] Podstawy zarządzania organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy, praca zbiorowa pod red. B. Mikuła, A. Pietruszki-Ortyl, A. Potockiego, Difin, Warszawa 2007.
- [31]Probst G., Raub S., Romhardt K.: *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [32]Rokita J.: *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymanie strategii konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
- [33]Sena J.A., Shani A.B.: *Intellectual Capital and Knowledge Creation: Towards an Alternative Framework*, [w:] Knowledge Management Handbook, edited by J. Liebowitz, CRC Press, Boca Raton 1999.
- [34]Skyrme D.J.: *Knowledge Networking. Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth Heinemann, Oxford 1999.
- [35]Stabryła A.: *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa-Kraków 2000.
- [36]Skrzypek A.: *Czynniki sukcesu firmy przyszłości w warunkach globalizacji*, [w:] FUTURE 2002. Zarządzanie przyszłością przedsiębiorstwa. Materiały z konferencji naukowej Kazimierz Dolny 29 XI – 1 XII 2002, pod redakcją E. Skrzypek, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2002.
- [37]Warner M., Witzel M.: *Zarządzanie organizacją wirtualną*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- [38]Wenger E., McDermott R., Snyder W.M.: *A Guide to Managing Knowledge. Cultivating Communities of Practice*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 2002.
- [39]Woźniak K.: *Informatyczne systemy wspomagające zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, [w:] Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce, red. naukowa: B. Godziszewski, M. Haffer, M. J. Stankiewicz, TNOiK, SWU „Dom Organizatora”, Toruń 2005.
- [40]Zack M.H.: *Developing a Knowledge Strategy*, California Management Review 1999, No 3.
- [41]Zhou A.Z., Fink D.: *The intellectual capital web. A Systematic linking of intellectual capital and knowledge management*, Journal of Intellectual Capital 2003, Vol. 4, No 1.