

# ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE A JEGO POTENCJAŁ LUDZKI

**Elżbieta Karamalla-Gaiballa, Kamal Matouk**

## **Wstęp**

Natężenie zmian w okolicznościach funkcjonowania przedsiębiorstw pozostających pod wpływem konkurencyjnego otoczenia, powoduje ich ciągle poszukiwania nowych sposobów osiągnięcia sukcesu. Coraz większego znaczenia nabierają przede wszystkim tzw. niematerialne czynniki rozwoju- zwłaszcza wiedza.

## **1. Rola wiedzy we współczesnym przedsiębiorstwie**

W związku z rangą, jaką nadaje się tejże wiedzy we współczesnym świecie, coraz częściej podejmowane są próby jej definiowania. Pojęcie wiedzy określane jest, jako rezultat wszelkich możliwych aktów poznania, przy czym związek pomiędzy wiedzą i poznaniem ma charakter wzajemnego oddziaływania. Wiedza stanowi rezultat poznania, które jest z kolei w dużej mierze uwarunkowane przez tę wiedzę. Wiedza potrzebna jest jednostce ze względu na pożądane przez nią cele. Dlatego od wiedzy oczekuje się, iż będzie pomocna w realizacji celów, a zatem będzie prawdziwa i użyteczna [Pwne05,s.196].

J. Kisielnicki [Kisi04,s.275] przytacza definicję wiedzy w szerszym i węższym znaczeniu. W szerszym, wiedza to wszelki zbiór informacji, poglądów i wierzeń, którym przypisuje się wartość poznawczą i prak-

tyczną. Wiedza w węższym znaczeniu to ogół wiarygodnych informacji o rzeczywistości wraz z umiejętnością ich wykorzystania. Wiedza w tym znaczeniu to przede wszystkim, chociaż nie wyłącznie, wiedza naukowa.

Zarówno badania literaturowe, jak i empiryczne wskazują, iż to właśnie stały wzrost zasobów wiedzy, umożliwia rozwiązywanie coraz trudniejszych problemów współczesnej gospodarki. W literaturze pojawiają się stwierdzenia potwierdzające tę tendencję. Przykładowo, wg Druckera [Druc99,s.149]: „stopniowo zysk pochodzący z tradycyjnych zasobów – pracy, ziemi i pieniędzy– staje się coraz mniejszy. Jedynym, a przynajmniej głównym producentem bogactwa są informacje i wiedza”.

Globalizacja rynków i rosnąca zmienność otoczenia wymuszają na przedsiębiorstwach konkurencję na poziomie światowym i stałe podnoszenie zdolności innowacyjnych. Dynamiczny rozwój nauk ekonomicznych, informatyki oraz innych technik i technologii, a w konsekwencji, szybko rosnące zapotrzebowanie na pracowników wykształconych i kreatywnych tworzą grunt dla powstawania koncepcji przypisujących szczególną rolę wiedzy, również w obszarze zarządzania przedsiębiorstwem.

## **2. Podejścia do zarządzania wiedzą w kontekście rozróżniania jej rodzajów**

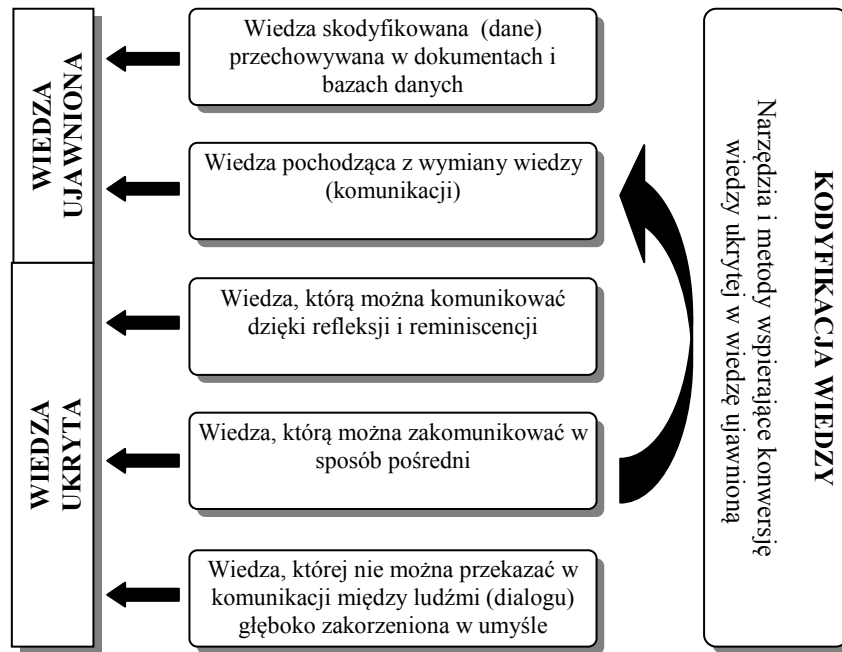
W ostatnim czasie w literaturze przedmiotu coraz częściej eksponuje się pojęcie zarządzania wiedzą. Jest to koncepcja stosunkowo młoda. Dla potrzeb niniejszych rozważań przyjęto następujące ujęcie tego zagadnienia: „zarządzanie wiedzą to ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnienie i wykorzystanie wiedzy do celów organizacji

[Oles04,s.78]. Jednak zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w praktyce istnieje wiele definicji tego pojęcia. Przykładowo, zarządzanie wiedzą określa się jako:

- „system zaprojektowany, który pomaga przedsiębiorstwom w zdobywaniu, analizowaniu, wykorzystaniu (ponownym wykorzystaniu) wiedzy w celu podejmowania szybszych, mądrzejszych i lepszych decyzji, dzięki czemu mogą one osiągnąć przewagę konkurencyjną” [Jaku02],
- „systematyczna i zorganizowana próba wykorzystania wiedzy wewnątrz organizacji, tak, aby przetworzyć jej umiejętności gromadzenia i wykorzystania wiedzy na efekty rynkowe” [Kpmsg98],
- „proces identyfikowania, zdobywania i wykorzystywania wiedzy, mający na celu poprawę pozycji konkurencyjnej organizacji” [Zmig04],
- „zarządzanie informacjami, wiedzą i doświadczeniem dostępnym w organizacji, tzn. ich tworzenie, gromadzenie, przechowywanie, udostępnianie i wykorzystywanie, mające na celu zapewnienie organizacji przyszłego rozwoju w oparciu o istniejące zasoby” [Knos03, s.324],
- „celowa, systematyczna strategia optymalizacji biznesu, która selekcjonuje, destyluje, przechowuje, organizuje, pakuje i przekazuje informację istotną dla biznesu przedsiębiorstwa w sposób poprawiający efektywność pracowników i konkurencyjność firmy” [Berg03, s.8].

Niektóre z przytoczonych definicji traktują zarządzanie wiedzą, jako system sam w sobie, inne wskazują technologię, jako istotny element tego procesu; kierują uwagę na różne aspekty tego zarządzania.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się dwa zasadnicze podejścia do zarządzania wiedzą różniące się działaniami, jakie są podejmowane na rzecz kreowania pożądanej w przedsiębiorstwie wiedzy. Preferowanie konkretnych działań z kolei wynika z nadania rangi określonemu rodzajowi wiedzy.



Rys. 1. Relacja pomiędzy wiedzą spersonalizowaną a skodyfikowaną  
Źródło: [Fazl03].

Dwaj japońscy eksperci biznesu, J. Nonaka i H. Takeuchi, dokonali podziału wiedzy na *tacit knowledge* i *explicit knowledge* [NoTa00,s.14], w literaturze przedmiotu tłumaczone odpowiednio jako: wiedza cicha, naturalna, milcząca, niewyraźna, ukryta oraz wiedza dostępna, wyraźna, jawna. Bądź też, akcentując „przynależność” wiedzy do człowieka, mówi się o wiedzy spersonalizowanej (ukrytej) oraz skodyfikowanej (wy-

rażalnej). Relacje pomiędzy wyróżnionymi rodzajami wiedzy uwidocz-  
niono na rysunku 1.

Przedsiębiorstwo, zatem, w dbałości o rozwój wiedzy, może stosować strategię kodyfikacji (*codification*) bądź personalizacji (*personalization*). Oba podejścia zaprezentowano w poniższej tabeli.

Tabela 1

Strategie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach

<b>Strategia kodyfikacji</b>	<b>Strategia personalizacji</b>
Koncentracja na wiedzy jawnej	Koncentracja na wiedzy ukrytej
Zastosowanie systemów informacyjnych o wysokiej jakości, niezawodności i szybkości pozwalających na ponowne użycie skodyfikowanej wiedzy	Kreatywne i analityczne podejście do problemów oparte na indywidualnej ekspertyzie
Przekonanie, że wiedza jest przesyłana najefektywniej wówczas, gdy zapisze się ją w postaci dokumentów	Przekonanie, że wiedza jest przesyłana najefektywniej w czasie dialogu między ludźmi
Dbłość o rozwój elektronicznej bazy danych umożliwiającej kodyfikowanie, przechowywanie i powtarzalne procesy wykorzystania wiedzy,	Dbłość o rozwój sieci kontaktów międzyludzkich, tak, aby wiedza ukryta mogła być przekazywana
Intensywne inwestowanie w technologię informacyjną celem powiązania ludzi z wielokrotnie kodyfikowaną wiedzą	Umiarkowane inwestowanie w technologię informacyjną celem wymiany wiedzy ukrytej pomiędzy pracownikami
Dobór ludzi dobrze przygotowanych do powtarzalnego wykorzystania wiedzy podczas realizacji zadań	Dobór tych absolwentów szkół, którzy lubią rozwiązywać problemy
Szkolenie ludzi z zastosowaniem komputerowego szkolenia na odległość	Szkolenie ludzi poprzez indywidualny mentoring
Wynagradzanie ludzi za wykorzystanie baz danych i wkład w ich tworzenie	Wynagradzanie ludzi za bezpośrednie dzielenie się wiedzą z innymi

Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu [Gab101,s.60], [BlBr04,s.26] i [HaNo99,s.109].

Ukierunkowanie na personalizację wiąże się z nadaniem istotnego znaczenia wiedzy ukrytej, związanej z inteligencją, intuicją oraz zdolnościami pracowników. U podłoża tej strategii leży założenie, że wiedza związana jest z człowiekiem, który ją posiada, rozwija i –co ważne– dzie-

li się nią. Rozwój wiedzy w przedsiębiorstwie następuje poprzez wymianę opinii i doświadczeń. Systemy informatyczne są tu dodatkiem ułatwiającym łączność. Strategia kodyfikacji natomiast opiera się na wiedzy dostępnej. Pracownicy korzystają z opracowanej wcześniej wiedzy (książek, raportów, baz danych, Internetu) i zachęceni są do jej uzupełniania o własne spostrzeżenia i doświadczenie (zob. [Gabl01,s.60], [SoWa06,s.57]).

Głównym celem kodyfikacji wiedzy jest przede wszystkim ułatwienie dostępu do zasobów wiedzy. Realizuje się to poprzez takie przetworzenie i usystematyzowanie posiadanych informacji, aby można je było łatwo odnaleźć, zrozumieć i przyswoić. Dane powinny być zapisane w określonym formacie a dostęp do nich powinien być możliwie prosty dla wszystkich upoważnionych do tego osób. Zakłada się, iż efektywne wykorzystanie wiedzy jest możliwe tylko poprzez realizację określonych procesów z wykorzystaniem odpowiednich narzędzi informatycznych, takich jak (por.[Kisi03,s. 243]): sieci Intranet, portale korporacyjne, hurtownie danych, systemy ekspertowe, systemy obiegu pracy (workflow), systemy zarządzania dokumentami, systemy wspomaganie pracy grupowej, systemy służące do przekazania wiedzy (wideokonferencje, fory dyskusyjne on-line) oraz systemy wspomaganie podejmowania decyzji.

W praktyce strategie te zazwyczaj nie występują oddzielnie, ale uzupełniają się nawzajem. Najczęściej jednak zarządzanie wiedzą kojarzone jest przede wszystkim z wykorzystaniem nowoczesnych technologii informatycznych. Jednocześnie, wielu wybitnych znawców tematu wyraża pogląd, iż należałoby poświęcić więcej uwagi ludzkiemu aspektowi tego zagadnienia. Na konieczność powiązania dbałości o wzrost wiedzy z obszarem zarządzania zasobami ludzkimi, w tym przede wszystkim z rela-

cjami międzyludzkimi i kulturą organizacyjną coraz częściej w ostatnim czasie wskazuje się w literaturze przedmiotu (zob.[GrMe04], [Evan05,s.12], [Szab02,s.14-16], [Miku06,s.68-71]).

Wiedza jest, bowiem kluczową wartością współczesnego przedsiębiorstwa, ale stanowi też równocześnie zasadniczy element potencjału ludzkiego. Zagadnienie wzrostu wiedzy w przedsiębiorstwie wiąże się, zatem w dużej mierze z działaniami w jego sferze społecznej.

Zasadne wydaje się twierdzenie, iż podstawowych źródeł aktywności na rzecz wzrostu wiedzy w przedsiębiorstwie należy poszukiwać również w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi.

Dalsze rozważania będą, zatem koncentrowały się na identyfikacji znaczących obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa i pożądanych sposobów oddziaływania ukierunkowanych na powiększanie wiedzy oraz możliwie najlepsze jej wykorzystanie w przedsiębiorstwie.

### **3. Sposoby i kierunki oddziaływania na potencjał ludzki w celu usprawniania zarządzania wiedzą**

W literaturze przedmiotu wskazuje się na następujące aspekty zarządzania wiedzą: poszerzanie wiedzy, dzielenie się wiedzą, wykorzystywanie jej z pożytkiem dla przedsiębiorstwa oraz kodyfikowanie wiedzy. Zatem pożądane działania w obrębie zarządzania potencjałem ludzkim to przede wszystkim organizowanie szkoleń dla pracowników, umożliwianie podejmowania nauki na studiach podyplomowych, zachęcania do uczestnictwa w konferencjach naukowych oraz stosowanie kształcenia w miejscu pracy, czyli *mentoringu*. Samo nabywanie i rozszerzanie wiedzy

przez pracowników nie gwarantuje jednak właściwego jej wykorzystania na rzecz realizacji celów jednostki gospodarczej. Wzrost wykorzystania wiedzy dla wspólnego użytku wymaga zapewnienia przez kierownictwo dogodnych warunków. Niezbędne jest, zapewnienie „przejęcia” tej wiedzy na rzecz realizacji celów przedsiębiorstwa. Konieczne jest takie oddziaływanie na pracowników, aby chcieli nie tylko poszerzać wiedzę, ale też dzielić się nią i wykorzystywać podczas realizacji swoich zadań. W literaturze przedmiotu wskazuje się liczne symptomy organizacji stymulującej postawy ukierunkowane na dzielenie się wiedzą (zob.[Gabl03,s.152-160], [Sajk02,s.114-117]). Bardzo istotne wydaje się być opieranie komunikacji w przedsiębiorstwie na zaufaniu związanym z przeświadczeniem o wzajemnej przychylności. Atmosfera taka sprzyja skłonności do udzielania sobie wzajemnego wsparcia merytorycznego i dzielenia się wiedzą (również –często bagatelizowaną lub wręcz ukrywaną– tzw. wiedzą negatywną, która wynika z własnych pomyłek), akceptowaniu pomysłów innych ludzi, poszukiwaniu rad u współpracowników, odpowiedzialnemu podejmowaniu ryzyka, sugerowaniu rozwiązań czy kwestionowaniu skuteczności stosowanych metod pracy.

W relacjach pomiędzy szczeblami hierarchicznymi, których charakter znajduje swój wyraz w stosowanym stylu zarządzania, istotne jest tworzenie przez kierownictwo warunków pełnego wykorzystania kompetencji pracowników poprzez delegowanie uprawnień, zachęcanie do eksperymentowania i konstruktywnej krytyki, kreowanie wspólnej wizji przyszłości czy przywiązywanie wagi do profesjonalizmu, a nie miejsca w strukturze organizacyjnej, przedsiębiorstwa. Ostatni z wymienionych elementów jest o tyle istotny gdyż pogląd, iż wiedza jest przywilejem



określonych grup czy jednostek jest uznawany za jeden z istotnych hamulców transferu tejże wiedzy [Glus04,s.95].

Zarówno podejście do szkolenia pracowników, jak i preferowany styl zarządzania oraz kształtowanie komunikacji międzyludzkiej wiążą się z kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa, która –zwana jego osobowością, duchem czy też prawem moralnym– stanowi w istocie podłoże wszelkich spraw personalnych. Kulturę tę najczęściej definiuje się, jako: system wartości i norm zachowań oraz sposobów postępowania i myślenia, który został wykształcony i zaakceptowany przez pewien zespół ludzi i który powoduje wyraźne wyróżnianie się tego zespołu od innych [Boro91,s. 199]. Jest to zatem specyficzny sposób patrzenia na rzeczywistość, pewna stosowana w przedsiębiorstwie filozofia działania, jednocząca wszystkich wokół wspólnego myślenia i podzielanych wartości. Kultura organizacyjna może więc wspierać realizację zadań przedsiębiorstwa, również działania związane z kreowaniem wiedzy. Kierownictwo powinno, zatem:

- stać się rzecznikiem norm i wartości pożądaných przy realizacji strategii rozwoju uwzględniającej wiedzę, jako źródło osiągnięcia pożądanej pozycji na rynku,
- propagować kreatywność, profesjonalizm w działaniu, chęć doskonalenia się, zaufanie we wzajemnych relacjach interpersonalnych,
- afirmować dialog i partnerstwo,
- jednoczyć wszystkich pracowników wokół wizji rozwoju przedsiębiorstwa.

Należy również mieć na uwadze, iż wszelkie działania mające na celu rozwój wiedzy w przedsiębiorstwie, czyli: umożliwianie pracownikom

poszerzania wiedzy, tworzenie przyjaznej atmosfery, delegowanie uprawnień czy zaznajamianie pracowników z wizją rozwoju przedsiębiorstwa, mają wymiar zarówno ekonomiczny –służą realizacji celów przedsiębiorstwa– jak i społeczny –zaspokajają potrzeby pracowników w zakresie indywidualnego rozwoju zawodowego i osobowościowego, samorealizacji i satysfakcji z wykonywanej pracy. Pozytywna odpowiedź na niematerialne potrzeby pracowników z kolei przekłada się na efekty ich pracy, stanowiąc skuteczny instrument motywowania.

### **Zakończenie**

Konkludując, można stwierdzić, iż sukces w wykreowaniu pożądanej w przedsiębiorstwie wiedzy i „przełożenie” jej na efektywną realizację zamierzonych celów zależy od właściwego połączenia nowoczesnej technologii z odpowiednim podejściem do człowieka i jego potencjału. Praktycznie, każdy system zarządzania wiedzą powinien bazować na odpowiednim rozwiązaniu wykorzystującym współczesne osiągnięcia technologii informatycznych, które są jednak dodatkiem do kompetencji ludzi w firmie i nie mogą zastąpić znaczenia pracowników i takich elementów, jak kultura organizacyjna czy strategia firmy. W ostatecznym rozrachunku to człowiek decyduje o powodzeniu lub porażce wszystkich przedsięwzięć (por.[Kowa03]). Należy pamiętać o tym, że to, co przechowuje się w systemach informatycznych może być nazwane wiedzą jedynie, jeżeli uwzględnia się, że jest stworzone lub przetworzone przez człowieka i w efekcie staje się ekspertyzą.

## Literatura

- [Berg03] Bergeron B.: Essentials of Knowledge Management, John Wiley & Sons, New Jersey 2003.
- [BlBr04] Błaszczuk A., Brdulak J.: Zarządzanie wiedzą w Polskich przedsiębiorstwach, Wyd. SGH, Warszawa 2004.
- [Boro91] Boroń J. (red.): Organizacja i zarządzanie, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1991.
- [Druc99] Drucker P.F.: Społeczeństwo prokapitalistyczne, Wyd. PWN Warszawa 1999.
- [Evan05] Evans Ch.: Zarządzanie wiedzą, Wyd. PWE, Warszawa 05.
- [Fazl03] Fazlagić A.: Skarb który się mnoży gdy się go dzieli, Magazyn CXO, z dnia 01-09-2003. [w:] <http://www.cxo.pl>
- [Gabl01] Gableta M.: Problemy społeczne w zmieniającym się przedsiębiorstwie, Wyd. Conlinuo, Wrocław 2001.
- [Gabl03] Gableta M.: Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2003.
- [Glus04] Głuszek E.: Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2004.
- [GrMe04] Grudzewski W. (red.), Merski J. (red.): Zarządzanie wiedzą istotą współczesnych organizacji inteligentnych, cz. I, wyd. WSE w Warszawie, Warszawa 2004.
- [HaNo99] Hansen M.T., Noria N.: What's your strategy for managing knowledge, Harvard Business review, no.2, 1999.

- [Jaku02] Jakubowski T.: Zarządzanie wiedzą w firmach konsultingowych, Gazeta IT nr 7, listopad-2002, [w:] <http://www.gazeta-it.pl>
- [Kisi04] Kisielnicki J.: Zarządzanie organizacją, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa im. R. Łazarskiego, Warszawa 2004.
- [Kowa03] Kowalkiewicz M.: Zarządzanie wiedzą krok po kroku, Gazeta IT, nr 2(10), 3-02-2003. [w:] <http://www.gazeta-it.pl/>
- [Kpmg98] KPMG Management Consulting: Knowledge Management Research Report, London 1998.
- [Miku06] Mikuła B.: Dostosowania systemu zarządzania zasobami ludzkimi do wymagań zarządzania wiedzą, [w:] E-mentor, nr 4, 2006.
- [NoTa00] Nonaka J., Takeuchi H.: Kreowanie wiedzy w organizacji - jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne, Wyd. Poltext, Warszawa 2000.
- [Oles04] Olszewski B. (red.): Przedsiębiorstwo na progu XXI wieku, [w:] Podstawy zarządzania, wyd. AE Wrocław 2004.
- [Pwne05] Wielka Encyklopedia PWN, Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2005.
- [Sajk02] Sajkiewicz A. (red.): Jakość zasobów pracy - kultura, kompetencje, konkurencyjność, Poltext, Warszawa 2002.
- [SoWa06] Sopińska A., Wachowiak P.: Modele zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, [w:] E-mentor, nr 2, 2006.
- [Szab02] Szaban J.: Miejsce i rola zarządzania wiedzą w teorii organizacji, [w:] Współczesne Zarządzanie, nr 1, 2002.
- [Zmig04] Żmigrodzki M.: Próba porządku w sprawach wiedzy, Magazyn CXO, z dnia 01-02-2004. [w:] <http://www.cxo.pl>

### Informacje o autorach

Dr Elżbieta Karamalla-Gaiballa  
Uniwersytet Warszawski  
e-mail: [e.karamalla@uw.edu.pl](mailto:e.karamalla@uw.edu.pl)

Dr inż. Kamal Matouk  
Katedra Informatyki Ekonomicznej  
Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu  
e-mail: [kamal.matuk@ae.wroc.pl](mailto:kamal.matuk@ae.wroc.pl)