

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W ORGANIZACJI

dr Zygmunt Domański

Wyższa Szkoła Gospodarki Euroregionalnej
im. Alcide De Gasperi w Józefowie

ABSTRACTS

This article describes selected issues in the field of Knowledge management in the organization. The author cites various definitions of the knowledge management, formulated by the theorists and the practitioners in the area of management. A particular attention was paid to the creation of the concept of knowledge management since the fifties of the last century to the present. There is emphasized the important role of knowledge management in the business management. It shows the relationship between the knowledge transfer and the management system in the organization. In modern time the select of a specific management system in the organization affect the way of knowledge acquisition and knowledge management.

W artykule omówiono wybrane zagadnienia z dziedziny zarządzania wiedzą w organizacjach. Autor przytacza różne definicje zarządzania wiedzą sformułowane przez teoretyków i praktyków z obszaru zarządzania. Zwrócono szczególną uwagę na tworzenie pojęcia zarządzania wiedzą od lat pięćdziesiątych ubiegłego wieku do współczesności. Podkreślono ważną rolę zarządzania wiedzą w zarządzaniu przedsiębiorstwami. Ukazano zależności między transferem wiedzy a systemem zarządzania w organizacjach. System zarządzania wpływa zarówno na procedurę pozyskiwania wiedzy, jak i jej udostępniania i kreowania. Wybór określonego systemu zarządzania w organizacji wpływa na sposób pozyskiwania wiedzy i zarządzania nią.

KEY WORDS:

knowledge, tacit and explicit knowledge, knowledge management, knowledge management systems

wiedza, wiedza jawna i ukryta, zarządzanie wiedzą, systemy zarządzania wiedzą

WPROWADZENIE

Wraz z rozwojem systemów informatycznych możliwość przetwarzania informacji stworzyła nieograniczone perspektywy dla wszystkich funkcjonujących organizacji, w tym także dla gospodarki, a szczególnie dla dużych jej przedsiębiorstw. Wiedza stała się podstawowym produktem niezbędnym do wzrostu efektywności przedsiębiorstw zabiegających o bardziej konkurencyjną pozycję na rynku. Konieczne stało się stworzenie procedur i metod zarządzania wiedzą. Przyjmuje się, że punktem początkowym koncepcji zarządzania wiedzą była konferencja pt. *Managing the knowledge assets into 21st. century*, zorganizowana w 1987 roku w Stanach Zjednoczonych przez Uniwersytet Purdue z West Lafayette, w stanie Indiana, i firmę DEC (Digital Equipment Corporation – pierwszego producenta komputerów). Konferencja ta poświęcona była zarządzaniu aktywami wiedzy jako kapitałem intelektualnym przedsiębiorstw.

W tym czasie, także w 1987 roku, w Szwecji z inicjatywy prof. Karla-Erika Sveiby'ego została zawiązana tzw. Grupa Konrada, zajmująca się pracami nad zarządzaniem kapitałem intelektualnym (Strojny, 2001, s. 12.). W 1989 roku został opublikowany tzw. „Raport Konrada” w którym po raz pierwszy zdefiniowano pojęcie kapitału intelektualnego.

Dynamiczny rozwój zarządzania wiedzą przypadł na drugą połowę lat dziewięćdziesiątych XX wieku. W tym okresie Anthony Wayne „Tony” Stewart, współpracownik amerykańskiego magazynu „Fortune”, opublikował dwa artykuły, w których postawił tezę, że kapitał intelektualny związany jest z poziomem zyskowności i sukcesem rynkowym przedsiębiorstwa.

W tym samym czasie w USA Robert Kaplan i David P. Norton rozwijali swoją koncepcję balanced score card (BSC), zrównoważonej karty wyników, która zakładała, że podstawą długofalowego rozwoju przedsiębiorstwa są jego aktywa intelektualne.

W 1995 roku dwaj Japończycy, Ikujiro Nonaka i Hirotaka Takeuchi, opublikowali książkę *The knowledge – creating Company – How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Została ona przetłumaczona na język polski i nosi tytuł „Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne”. Została wydana przez Polską Fundację Promocji Kadr w 2000 r. Autorzy przedstawili w niej nową koncepcję, polegającą na stwierdzeniu, że istotą zarządzania wiedzą jest jej **tworzenie**. Uważają oni, że gromadzenie, przetwarzanie i wykorzystanie wiedzy już istniejącej w danej organizacji ma drugorzędne znaczenie.

Po transformacji ustrojowej w Polsce rozpoczęły działanie dwie znane organizacje zajmujące się tą tematyką; Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Wiedzą (PSZW) oraz Stowarzyszenie Praktyków Zarządzania Wiedzą (SPZW).

PSZW (Polish Association for Knowledge Management) powstało w 2003 r., w Bydgoszczy na Uniwersytecie Technologiczno-Przyrodniczym. Jest to organizacja, w której spośród członków założycieli znaleźli się przedstawiciele 26 wyższych uczelni z całej Polski oraz przedsiębiorcy. Celem statutowym PSZW jest wspieranie rozwoju oraz upowszechnianie wiedzy z zakresu organizacyjnych, prawnych i naukowych podstaw tworzenia, przesyłania oraz przetwarzania wiedzy.

Stowarzyszenie Praktyków Zarządzania Wiedzą – SPZW (Polish Management Practitioners Association) zostało powołane w Warszawie w 2003 r., przez grupę profesjonalistów, których celem było wzajemne pomaganie sobie w rozwiązywaniu problemów biznesowych i propagowanie wśród polskich menedżerów nowoczesnych metod zarządzania wiedzą. Misją stowarzyszenia jest promowanie nowoczesnych koncepcji i metod zarządzania wiedzą oraz kapitałem intelektualnym w organizacjach. Stowarzyszenie prowadzi działalność badawczą, doradczą i edukacyjną w obszarze zarządzania wiedzą, ze szczególnym uwzględnieniem możliwości jej praktycznego zastosowania w polskich organizacjach. Aktywnie rozwija i propaguje inicjatywy, postawy oraz działania budujące profesjonalizm i uczące przedsiębiorców umiejętności wzajemnej współpracy.

Ponadto kilka polskich firm oferuje oprogramowanie wspierające zarządzanie wiedzą. Tematykę zarządzania wiedzą podejmują przede wszystkim wydawnictwa uczelniane, np. E-mentor, jednak można też napotkać artykuły z tego zakresu w pismach o zarządzaniu, np. w „Magazynie CEO” (magazyn kadry zarządzającej w Polsce) i w czasopiśmie informatycznych, np. „Gazeta IT”.

ROLA ZARZĄDZANIA WIEDZĄ WE WSPÓŁCZESNYM ZARZĄDZANIU

Zarządzanie wiedzą jest integralną częścią zarządzania organizacją. Kierunek zarządzania wiedzą wywodzi się z lat pięćdziesiątych XX wieku jako element zarządzania obiektowego MBO (*Management by Objectives* - zarządzanie przez cele), jest to sposób zarządzania polegający na motywowaniu pracowników do działania w celu osiągnięcia znaczących rezultatów w pracy, przy wspólnym określaniu i osiągnięciu celów.

W latach sześćdziesiątych ubiegłego stulecia powstała teoria konglomeratów.

Konglomerat oznacza fuzję przedsiębiorstw działających na zupełnie różnych rynkach. Polaczenia dokonywano w celu uniknięcia negatywnych skutków wahań koniunktury na jednym z rynków. W tym okresie zmienił się sposób zarządzania przedsiębiorstwami, przechodząc z systemu centralizacji na decentralizację.

W latach siedemdziesiątych XX wieku w organizacjach dominowało strategiczne planowanie. Zmieniały się też techniki produkcji przemysłowej. Powszechnym zjawiskiem była automatyzacja produkcji, komunikacji, transportu oraz życia codziennego. Środki techniczne i urządzenia automatyczne zastępowały działanie człowieka.

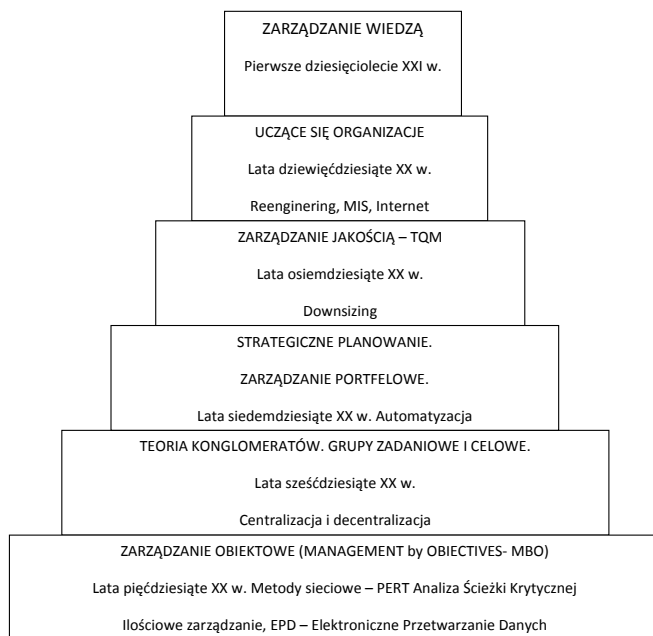
W latach osiemdziesiątych minionego stulecia skupiono się na zarządzaniu zwanym w literaturze przedmiotu TQM (*Total Quality Management* – zarządzanie jakością).

Ten rodzaj zarządzania koncentrował się na jakości oraz na efektywnym wykorzystaniu zasobów ludzkich i materialnych do osiągnięcia zamierzonych celów.

W latach dziewięćdziesiątych XX wieku wraz z rozwojem systemów komputerowych i Internetu rozwinął się system uczących się organizacji. Organizacja ucząca się OUS (organizacje uczące się – *Learning Organization*) to organizacja adaptująca się do zmiennych warunków oraz zapewniająca stałe doskonalenie się swoich pracowników i nabywania przez nich nowych umiejętności, możliwości oraz wzorców działania.

Klasyczne zarządzanie wiedzą znalazło się w sferze szczególnych zainteresowań zarówno teoretyków, jak i przedsiębiorców dopiero w pierwszym dziesięcioleciu XXI wieku. Ilustracją tych procesów jest piramida przedstawiona na rys. 1.

Rys. 1. Piramida rozwoju nauk organizacji i zarządzania



Źródło: Jerzy Kisielnicki, Wykład XV (kurs POZ) www.edu.pjwstk.edu.pl

W teorii i praktyce zarządzania brak jest ogólnie przyjętej i akceptowanej definicji zarządzania wiedzą. Wpłynęły na to dwa czynniki – po pierwsze, stosunkowo krótki okres jej funkcjonowania, niepozwalający na usystematyzowanie zgromadzonych danych i informacji, a po drugie – nadmiar różnych określeń, koncepcji i teorii często sprzecznych.

Ricky W. Griffin (2007) określa zarządzanie jako „zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przeprowadzenie, tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacyjne (ludzkie, finansowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny.

Jan Lichtarski (2007) określa zarządzanie jako: „celowe podejmowanie przez odpowiednie osoby (organy i kadrę kierowniczą) decyzji prowadzących – dzięki wykorzystaniu posiadanych zasobów – do osiągnięcia założonych celów”.

Bogdan Gliński w Małej encyklopedii ekonomicznej (1974) twierdzi,

że „zarządzanie jest to działanie zmierzające do spowodowania funkcjonowania rzeczy, organizacji lub osób podległych zgodnie z celami zarządzającego”.

Wśród teoretyków największy wkład w wypracowanie **definicji zarządzania wiedzą** wnieśli naukowcy brytyjscy (Murray, Myers, 1997). Efektem ich prac i badań jest następująca definicja: **zarządzanie wiedzą to ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystywanie wiedzy do realizacji celów organizacji.**

Znane są też inne definicje zarządzania wiedzą wynikające z praktycznego działania i sformułowane przez firmy konsultingowe:

Według Pricewaterhouse Coopers (PwC – firma konsultingowa powstała w 1998 r., w wyniku połączenia Price Waterhouse oraz Coopers and Lybrand) *zarządzanie wiedzą to sztuka przetwarzania informacji i aktywów intelektualnych w trwałą wartość dla klientów i pracowników organizacji;*

Ernst & Young (międzynarodowy koncern świadczący usługi doradcze i audytorskie) uważa, że zarządzanie wiedzą to *system zaprojektowany, aby pomóc przedsiębiorstwom w zdobywaniu, analizowaniu, wykorzystaniu wiedzy w celu podejmowania szybszych, mądrzejszych i lepszych decyzji, dzięki czemu mogą one osiągnąć przewagę konkurencyjną.*

Arthur Andersen (globalna firma, świadcząca usługi audytorskie i doradcze) definiuje zarządzanie wiedzą jako *proces identyfikowania, zdobywania i wykorzystywania wiedzy mający na celu poprawę pozycji konkurencyjnej organizacji. Cały proces zarządzania wiedzą jest wspierany przez cztery czynniki: przywództwo, kulturę organizacyjną, technologię i system pomiarowy.*

W KPMG (nazwa pochodzi od pierwszych liter nazwisk reprezentantów głównych firm założycielskich: Pieta Klijnvelda, założyciel holenderskiej firmy księgowej Klinveld Kraayenhof, Wiliama Barclaya Peata, założyciela londyńskiej firmy księgowej, James’a Marwicka, założyciela amerykańskiej firmy księgowej Marwick and Mitechell, oraz Reinharda Goerdelera, prezesa zarządu Deutsche Treuhand – Gesellschaft and Co.,) międzynarodowa sieć firm świadczących usługi konsultingowe – uważa się, że zarządzanie wiedzą to *systematyczna i zorganizowana próba wykorzystania wiedzy przekładająca się na efekty rynkowe.*

Firma konsultingowa Deloitte&Touche, powstała w 1880 r. w Nowym Jorku, definiuje zarządzanie wiedzą jako systematyczny, zorganizowany

proces ukierunkowany na wykorzystanie wiedzy zgromadzonej w firmie przez zbieranie, weryfikację, przechowywanie i upowszechnienie wiedzy poszczególnych pracowników oraz zasobów wiedzy zgromadzonych w firmowych archiwach. Służy więc: poprawie wyników, podnoszeniu kompetencji, zwiększeniu szybkości działania, wydajności i rentowności. Proces zarządzania wiedzą pozwala przekształcać ją w podstawowy kapitał wiedzy danej firmy.

W firmie Notek (Notek – Nova- Technology GmbH, która powstała w Monachium) uważa się, że zarządzanie wiedzą wymaga dobrego systemu gromadzącego wiedzę, lokalizującego ją w firmie oraz ułatwiającego jej przepływ. System taki składa się zarówno z prostych aplikacji, z forum dyskusyjnego dla pracowników firmy, jak i dostępu do skomplikowanych baz danych: ekspertyz, aktów prawnych, dokumentacji technicznej, procedur postępowania.

Z tych definicji wynika, że zarządzanie postrzegane jest jako całość kształt procesów usytuowanych w określonym czasie. Proces, który można podzielić na elementy składowe (funkcje): planowanie (nazywane również podejmowaniem decyzji), organizowanie, motywowanie (przewodzenie) i kontrolowanie. Te wszystkie wymienione i podejmowane działania mają zmierzać do osiągnięcia zamierzonego na początku celu w zaplanowanym czasie. Aby go osiągnąć, należy umiejętnie wykorzystać zasoby, które organizacja lub otoczenie mają w posiadaniu.

Zarządzanie wiedzą jest procesem, w którym do realizacji postawionych celów należy umieć:

- wykorzystać posiadane w organizacji zasoby wiedzy,
- poszukiwać zewnętrznych zasobów wiedzy i absorbować je ,
- stworzyć takie warunki, aby wszyscy uczestnicy procesu decyzyjnego czuli się zobowiązani do dzielenia się posiadanymi zasobami wiedzy i jej kreowania.

Działania związane z zarządzaniem wiedzą mają prowadzić do zdobywania, gromadzenia, ochrony i wykorzystania wiedzy w organizacji.

Niemieccy uczeni, Gilbert Probst, Steffen Raub i Kai Romhardt, proponują model sześciu kluczowych procesów zarządzania wiedzą:

- identyfikacja wiedzy,
- zdobywanie wiedzy,
- rozwój wiedzy,

- dzielenie się wiedzą,
- wykorzystywanie wiedzy,
- ochrona wiedzy

Ich wzajemne relacje przedstawia poniższy rysunek 2.

Rys. 2. Kluczowe procesy zarządzania wiedzą



Prof. Jerzy Kisielnicki uważa, że każda organizacja winna wybrać swoją indywidualną ścieżkę tworzenia wiedzy i zarządzania nią. Zarządzanie wiedzą jest to proces, dzięki któremu przedsiębiorstwa niezależnie od wielkości mogą przybrać taką postać, która pozwoli im na stawanie się w pełni konkurencyjnymi na ciągle zmieniającym się globalnym rynku. Proces dostosowania polega na bardzo szybkim procesie uczenia się, w wyniku czego następuje dostosowanie się organizacji do nowych wymagań otoczenia. Dokonuje się to poprzez zmiany struktury organizacyjnej, jak i profilu produkcji lub usług.

SYSTEM ZARZĄDZANIA WIEDZĄ

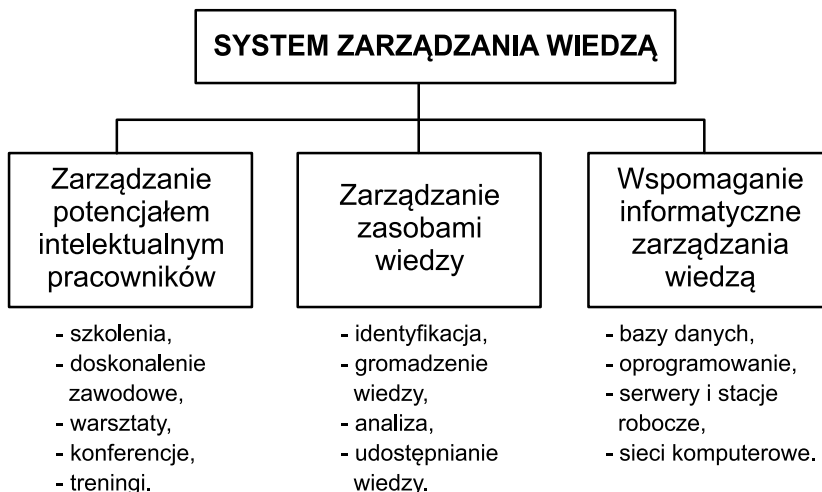
Systemowe spojrzenie na kwestie zarządzania wiedzą pozwala na ustalenie aspektów dotyczących wiedzy i funkcji menedżerskich realizowanych w stosunku do niej. Uwzględniając to podejście, można stwierdzić, że system zarządzania wiedzą jest jednym z podsystemów zarządzania

przedsiębiorstwa wspomagającym realizację celów gospodarczych.

Funkcje i instrumenty systemu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie obejmują trzy obszary:

- zarządzanie działalnością intelektualną pracowników,
- zarządzanie zasobami wiedzy,
- wspomaganie informacyjne zarządzania wiedzą.

Ten system zarządzania wiedzą obrazuje poniższa tabela.



Źródło: J. Kisielnicki, *op. cit.*

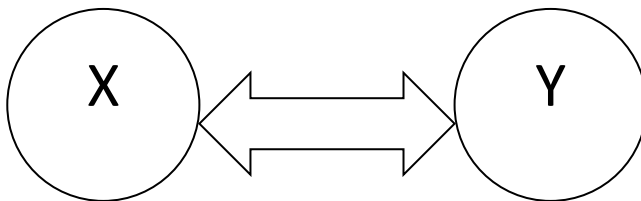
W systemie zarządzania wiedzą istotnym elementem jest zarządzanie zasobami ludzkimi i związana z tym kultura organizacyjna, czyli zrozumienie, wsparcie kierownictwa, odpowiednie programy zachęt oraz rozwijanie wzajemnych kontaktów wśród pracowników. Pracownicy, ich umiejętności i zaangażowanie stanowią zasadniczy potencjał organizacji. Umysł człowieka jest pierwotnym źródłem wiedzy i rolą systemu zarządzania wiedzą jest jej identyfikacja oraz efektywne wykorzystanie w przedsiębiorstwie. Konwersja danych w informację oraz informacji w wiedzę zależy od doświadczenia i możliwości analitycznych jednostki. Proces budowania bazy wiedzy w przedsiębiorstwie jest poważnym wyzwaniem dla kierownictwa, szczególnie że zachęcanie pracowników do dzielenia się posiadaną wiedzą jest utrudnione poprzez wiele barier utrwalonych w dawnych strukturach organizacyjnych, takich jak:

- rywalizacja między pracownikami,
- konkurencja między poszczególnymi działami w organizacji,
- przekonanie, że wiedza to element władzy,
- niewydolność struktury informatycznej.

Większość osób zatrudnionych w organizacji w sposób świadomy lub nieświadomy buduje własne bazy wiedzy. Nawet jeśli taka wiedza jest przekazywana, to ze względu na jej niestandardowy charakter jest ona bardzo często zmieniana i spłykana. Pracownik szczebla podstawowego najczęściej nie wie, jak posiadana przez niego wiedza zostanie wykorzystana, i kto będzie czerpał z tego faktu korzyści. Bardzo często ludzie, którzy przekazali wiedzę innym, obawiają się, że zostaną zwolnieni, lub przesunięci na inne stanowisko, gdyż zmieniła się wartość ich osoby dla organizacji. Z tego powodu wiedza konieczna do podejmowania decyzji powinna być gromadzona na szczeblu najwyższym i dlatego też istotny jest w tym względzie odpowiedni dla danej organizacji system zarządzania.

Rysunki 3. i 4. przedstawiają hipotetyczną sytuację relacji pomiędzy pracownikami w dwóch systemach: zdecentralizowanym i scentralizowanym.

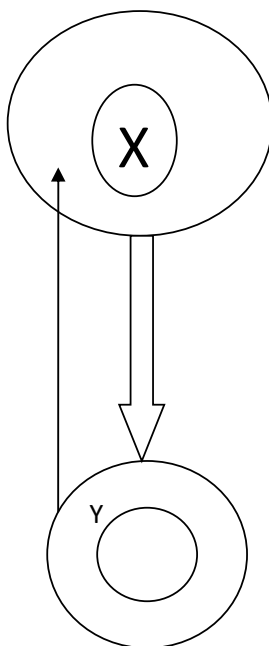
Rys. 3. System zdecentralizowany



Źródło: opracowanie własne, za J. Kisielnickim, *op. cit.*

Pracownicy X i Y mają taki sam status, mogą przekazywać sobie posiadaną wiedzę bezpośrednio. Między nimi nie ma żadnej bariery. Nie mają obaw o utratę stanowiska z powodu przekazywanej wiedzy.

Rys. 4. System scentralizowany



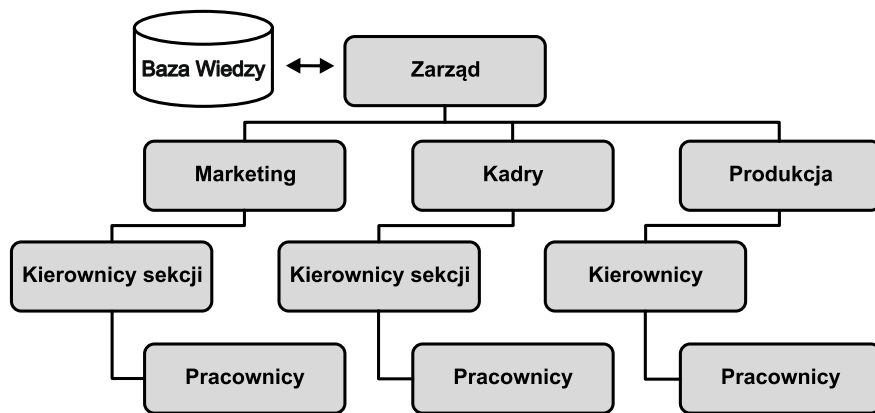
Źródło: opracowanie własne za J. Kisielnickim, *op. cit.*

Na rysunku 4. mamy do czynienia z zależnością hierarchiczną. Pracownik X jest szefem, natomiast pracownik Y jego podwładnym. Między nimi istnieje w zasadzie tylko jednostronne powiązanie, zaznaczone grubszą strzałką. Szef X przekazuje polecenia podwładnemu. Dodatkowo powiązanie, zaznaczone na rysunku cienką strzałką, to sprzężenie zwrotne, które pokazuje, że podwładny przekazuje szefowi meldunki o wykonaniu poleceń, jednak nie jest to wiedza, tylko dane lub informacje. Pracownicy X i Y są w większości schowani za osłoną (podwójny okrąg). Taka sytuacja powoduje trudności w systemie komunikacji, a tym samym przekazywaniu wiedzy. W zależnościach hierarchicznych pracownik X obawia się o swoje stanowisko i uważa, że jego podwładny Y oczekuje awansu, czyli pozbawienia go stanowiska, więc chroni się za osłoną. Pracownik Y ma z kolei obawy, że jego wiedza zostanie wykorzystana i przywłaszczona przez szefa, a tym samym jego wartość dla organizacji zmaleje. Także buduje wokół siebie dodatkową osłonę.

Z badań i praktyki wiadomo, że przepływ wiedzy jest pełniejszy i łatwiejszy w systemach zdecentralizowanych, pozbawionych barier hierarchicznych niż scentralizowanych. Odpowiednie szkolenia, wysoka kultura organizacji, uświadomienie wszystkim pracownikom wspólnych celów i wspólnej odpowiedzialności za wyniki powoduje powstawanie między nimi silnych więzi międzyludzkich. Wówczas dzielą się oni chętnie wiedzą i wspólnie rozwiązują zaistniałe problemy. Personel pomaga sobie poprzez dzielenie się wiedzą i wspólne rozwiązywanie problemów, mając świadomość, że taka współpraca jest kluczową wartością przedsiębiorstwa.

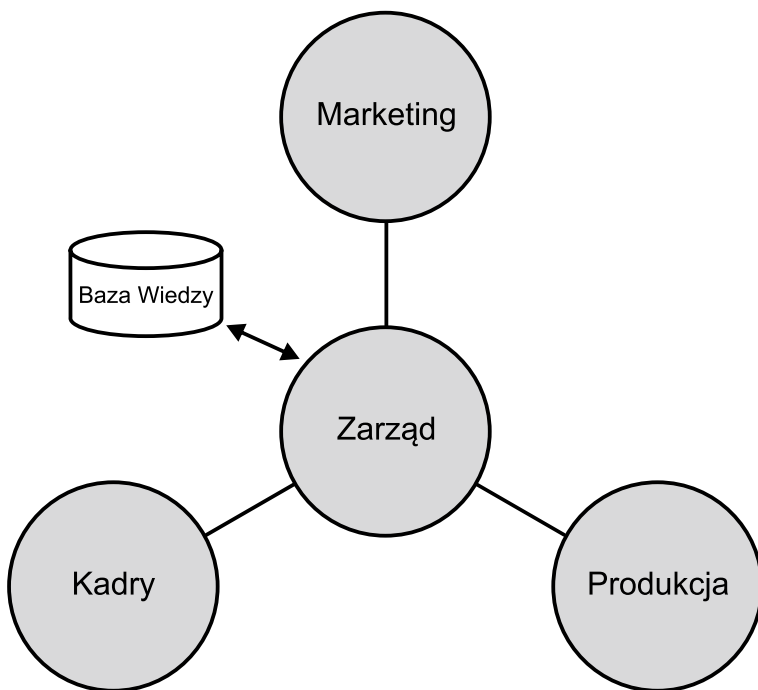
Na rysunkach 5. i 6. przedstawiono systemy przesyłania i gromadzenia wiedzy przy stosowaniu dwóch wymienionych uprzednio systemów zarządzania – scentralizowanego i zdecentralizowanego.

Rys.5. Miejsce bazy wiedzy w systemie zarządzania scentralizowanego



Źródło: J. Kisielnicki, *op. cit.*

Rys.6. Miejsce bazy wiedzy w systemie zarządzania zdecentralizowanego



Źródło: J. Kisielnicki, *op. cit.*

Wprowadzenie określonego systemu wiedzy w danej organizacji uzależnione jest od typu wiedzy najbardziej dla niej użytecznego. Tabela 2. przedstawia cztery podstawowe typy wiedzy, tzw. *Johari Window*. Okno Johari składa się z czterech obszarów wiedzy powstałych w dwuwymiarowej przestrzeni. Okno Johari to narzędzie służące do zobrazowania oraz podnoszenia stopnia samoświadomości i wzajemnego zrozumienia pomiędzy jednostkami lub grupami. Technikę tę zaproponowali dwaj badacze amerykańscy, Joe Luft oraz Harry Ingham, jako jeden z efektów badań nad dynamiką grupy, prowadzonych w latach pięćdziesiątych ubiegłego wieku na Uniwersytecie Kalifornijskim.

Tabela 2. *Klasyfikacja podstawowych typów wiedzy z punktu widzenia jej znajomości*

Wiedza otwarta, czyli wiedza dostępna dla organizacji jej pracowników oraz dla jej otoczenia.	Wiedza ślepa, czyli wiedza niedostępna dla organizacji jej pracowników, ale dostępna dla jej otoczenia.
Wiedza ukryta, czyli wiedza dostępna dla organizacji jej pracowników, a niedostępna dla jej otoczenia.	Wiedza nieznaną, czyli wiedza niedostępna dla organizacji jej pracowników i niedostępna dla jej otoczenia.

Źródło: opracowanie na podstawie W. Grodkowski (2001 s. 90–92) oraz J. Steward red. (2000 s. 269.).

W zależności od stosowanego w organizacji systemu zarządzania zachodzą między systemem zarządzania a typem wiedzy określone relacje przedstawione w tabeli 3., uwzględniające dwa podstawowe typy wiedzy i dwa systemy zarządzania.

Tabela 3. *Zależności między systemem zarządzania a typem wiedzy*

Treść	Scentralizowany system zarządzania	Zdecentralizowany system zarządzania
Wiedza jawna	Decydujący typ potrzebnej wiedzy dla procesu decyzyjnego	Uzupełniający typ potrzebnej wiedzy dla procesu decyzyjnego
Wiedza ukryta	Uzupełniający typ potrzebnej wiedzy dla procesu decyzyjnego	Decydujący typ potrzebnej wiedzy dla procesu decyzyjnego

Proces przesyłania wiedzy narażony jest na poważne straty podczas komunikacji między szczeblami pośrednimi w przedsiębiorstwie. Im więcej jest odbiorców wiedzy, tym większe są jej straty. W systemie scentralizowanym przekaz wiedzy odbywa się między licznymi ogniwami, więc straty są duże. Z tego punktu widzenia system zdecentralizowany jest dla organizacji lepszy. Przekazywanie wiedzy ukrytej, ślepej czy też nieznaną napotyka wiele trudności, gdyż pracownicy niezbyt chętnie dzielą się taką

wiedzą i mają opory przed jej ujawnianiem. Z tego względu organizacje starają się taką wiedzę sformalizować za pomocą różnych modeli i procedur. Wiedza sformalizowana, czyli jawna i otwarta, jest mniej narażona na odkształcenia w procesie przesyłania. Ponadto sformalizowana wiedza może być łatwo zapisana w bazie wiedzy, z której każdy uprawniony pracownik może pozyskać tyle wiedzy, ile jest mu potrzebne do realizowanych przez niego obowiązków, i na ile jest ona mu przyznana w wyniku posiadanych przez niego uprawnień.

Z doświadczeń Accenture (największego na świecie przedsiębiorstwa outsourcingowego i konsultingowego w dziedzinie zarządzania i wysokich technologii) wynika, że bez uwzględnienia struktury organizacyjnej nie można mówić o sprawnie działającym systemie zarządzania wiedzą. Struktura organizacji, która jest odbiciem stosowanego systemu zarządzania, stanowi podstawę funkcjonowania całego systemu zarządzania wiedzą. W Accenture zostały opracowane trzy podstawowe etapy budowania systemu zarządzania wiedzą:

- **Niezależne kontenery wiedzy** – czyli obszary wiedzy stworzone na potrzeby pojedynczych zdarzeń. Przechowywana wiedza ma charakter tymczasowy oraz przeznaczony na określone potrzeby organizacji, bez określenia sposobów jej przechowywania.
- **Wyspy doskonałości** – czyli obszary wiedzy zgromadzonej i wyselekcjonowanej podczas realizacji zadań do tworzenia bazy wiedzy. Dostęp do takich baz mają wszyscy uczestnicy organizacji zgodnie z przydzielonymi im prawami dostępu.
- **Kultura swobodnego przekazywania wiedzy** – etap swobodnej wymiany wiedzy i doświadczenia między uczestnikami organizacji. Zawartość wiedzy jest przechowywana w bazach danych wspomaganych przez narzędzia komunikacyjne umożliwiające dotarcie do źródeł wiedzy eksperckiej.

Taki system zarządzania wiedzą jest stosowany przeważnie w organizacjach o zdecentralizowanym zarządzaniu. Autokratyczny styl zarządzania jest coraz bardziej krytykowany i jego struktury organizacyjne ulegają spłaszczeniu. Takie postulaty spłaszczenia struktur pojawiły się w pracach japońskich uczonych, Ikujiro Nonaki i Hirotaki Takeuchiego.

I. Nonaka i H. Takeuchi (2000, s. 162,) przeprowadzili analizę doświadczeń organizacji japońskich i amerykańskich w zastosowaniu systemu zarządzania wiedzą. Wyróżnili oni następujące trzy modele zarządza-

nia w aspekcie tworzenia wiedzy:

- „Góra–dół”, gdzie najwyższy szczebel zarządzania tworzy wiedzę i przekazuje ją pracownikom do realizacji;
- „Dół–góra”, w którym wiedza jest tworzona przez tzw. przedsiębiorczą jednostkę na dole organizacji;
- „Środek– góra–dół”, w którym wiedza jest tworzona przez cały zespół ze średnią kadrą w roli twórców wiedzy, przekazywana jest zarządcom, a ci tę wiedzę wdrażają.

Stosując pierwszy model zarządzania („Góra–dół”) gromadzi się i przekazuje wiedzę dostępną, w drugim modelu („Dół– góra”) – udaje się zgromadzić wiedzę ukrytą, natomiast w trzecim modelu („Środek–góra–dół”), który możemy też określić mianem systemu zdecentralizowanego, następuje zgromadzenie wiedzy zarówno dostępczej, jak i ukrytej.

Wynika stąd, że model zarządzania zdecentralizowanego jest w większości sytuacji najbardziej właściwy do budowy organizacji opartej o zarządzanie wiedzą. Jednak należy zauważyć, że wybór modelu zarządzania zależy od wielu czynników i każda organizacja powinna znaleźć własną, indywidualną drogę jego tworzenia.

Zarządzanie wiedzą jest to proces, dzięki któremu przedsiębiorstwa niezależnie od wielkości mogą przybrać taką postać, która pozwoli im na stanie się w pełni konkurencyjnymi na stale zmieniającym się globalnym rynku. Proces dostosowania polega na bardzo szybkim procesie uczenia się, w wyniku czego następuje dostosowanie się organizacji do nowych wymagań otoczenia. Dokonuje się to poprzez zmiany struktury organizacyjnej, jak i profilu produkcji lub usług.

REFERENCES

- Buczkowska, T. (2012). Zarządzanie projektami. Project management. Warszawa: Oficyna Wydawnicza PW.
- Lichtarski, J. (2007). Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Wrocław: Wydawnictwo AE.
- Gliński, B. (1974). Mała encyklopedia ekonomiczna. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Griffin, R, W. (2007). Podstawy zarządzania organizacjami. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Grudzewski, W. M. i Hejduk, I. (2002). Przedsiębiorstwo wirtualne.

- Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Grudzewski, W. M. i Hejduk, I. (2004). Projektowanie systemów zarządzania. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Grudzewski, W. M. i Hejduk, I. (2004). Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Kisielnicki, J. (2004). Zarządzenie organizacją. Warszawa: Wydawnictwo WSHiP.
- Kisielnicki, J. (2008). Zarządzanie. Warszawa: Wydawnictwo PWE.
- Kisielnicki J. (2003). Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach. Warszawa: Wydawnictwo WSHiP.
- Koźmiński, A.K. i Piotrowski, W. (red. 2007). Zarządzanie. Teoria i praktyka. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Król, H. i Ludwiczynski, A. (red. 2008). Zarządzanie zasobami ludzkimi, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Nonaka, I. i Takeuchi, H. (2000). Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne. Warszawa: Wydawnictwo Polska Fundacja Promocji Kadr.