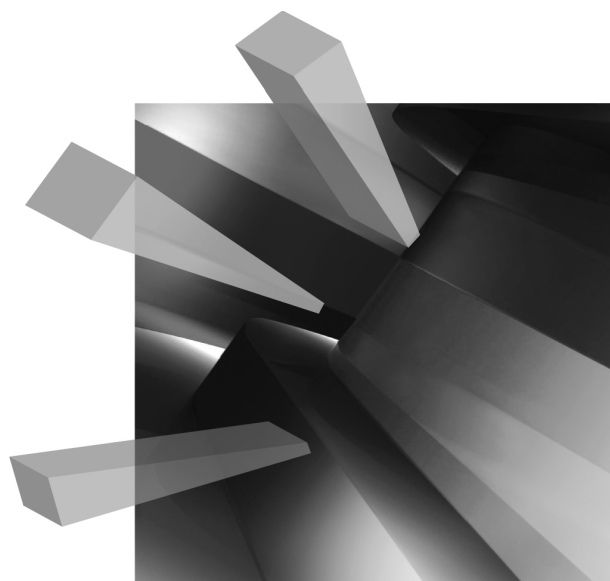


NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

4(17)•2013



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny i korektor: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 2080-6000

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Nakład: 200 egz.

Spis treści

Wstęp	7
Krzysztof Ćwik , Wzrost przedsiębiorstwa przez tworzenie ugrupowania kapitałowego.....	9
Wojciech Fliegner , Analiza relacji między regułami i procesami biznesowymi.....	18
Michał Jankowski , Toksyczne opcje walutowe – negatywne aspekty ograniczania ryzyka walutowego dla przedsiębiorstw na przykładzie wydarzeń z roku 2008.....	29
Elżbieta Karaś, Agnieszka Piasecka-Gluszak , Zarządzanie wiedzą – dlaczego tak ważne?.....	45
Patrycja Klimas , Współzależność wymiarów innowacyjności organizacyjnej.....	61
Tomasz Kopczyński , Zarządzanie projektami na tle wzrastającej złożoności i dynamiki otoczenia.....	73
Kamila Malewska , Doskonalenie potencjału intuicyjnego współczesnego menedżera.....	83
Grażyna Osbert-Pociecha , Zmiany upraszczające w organizacji – wyniki badań sondażowych.....	95
Ireneusz P. Rutkowski , Zmodyfikowane metody analizy portfelowej i ich zastosowanie do oceny projektów innowacji produktowych.....	109
Anna Sankowska, Krzysztof Santarek , Zaufanie w sieci badawczo-rozwojowej jednostek naukowych. Studia przypadków.....	123
Krzysztof Stepaniuk , Facebook jako płaszczyzna kreowania więzi społecznych między wybranymi podmiotami turystycznymi a użytkownikami serwisu. Studium przypadku.....	142
Michał Terlecki , Wykorzystanie sponsoringu imiennego w sporcie na przykładzie koszykarskiego Śląska Wrocław.....	154
Katarzyna Tracz-Krupa , Efektywność wydatkowania środków Europejskiego Funduszu Społecznego na rozwój kadr.....	172
Paweł Waniowski , Uczciwość cen. Etyczne aspekty procesu kształtowania cen w przedsiębiorstwach.....	184
Jarosław Woźniczka , Czas jako zmienna w procesach planowania i pomiaru efektów komunikacji marketingowej.....	198
Anna Zięba , Zastosowanie funkcji informacyjnej pytania w doskonaleniu analizy ankiet wykorzystywanych w przedsiębiorstwach.....	219

Summaries

Krzysztof Ćwik , Growth of the company through the creation of a business group.....	17
Wojciech Fliegner , Analysis of relationship between rules and business processes.....	28
Michał Jankowski , Toxic currency options – negative aspects of the exchange rate risk limitation for companies in relation to events from the year 2008.....	44
Elżbieta Karaś, Agnieszka Piasecka-Głuszak , Knowledge management – why is it so important?.....	60
Patrycja Klimas , The interdependencies within dimensions of organizational innovativeness.....	71
Tomasz Kopczyński , Management of projects compared to the increasing complexity and the dynamics of the environment.....	82
Kamila Malewska , Improving intuitive potential of contemporary manager.....	94
Grażyna Osbert-Pociecha , Changes that lead to simplification – results of studies.....	108
Ireneusz P. Rutkowski , Modified methods of portfolio analysis and their application to the evaluation of product innovation projects.....	122
Anna Sankowska, Krzysztof Santarek , Trust in R & D network of scientific units. Case studies.....	141
Krzysztof Stepaniuk , Facebook as a creation plain of secondary social bonds between selected tourist companies and users. Case study.....	153
Michał Terlecki , Use of title sponsorship in sport. The case of Śląsk Wrocław basketball team.....	171
Katarzyna Tracz-Krupa , Efficiency of the European Social Fund expenditure on the human resources development.....	183
Paweł Waniowski , Price integrity. Ethical aspects of the price formation process in companies.....	197
Jarosław Woźniczka , Time as a variable in processes of marketing communication planning and performance measurement.....	218
Anna Zięba , Application of the Item Information Function to improve the analysis of questionnaires used in companies.....	229

Elżbieta Karaś

Politechnika Opolska

Agnieszka Piasecka-Głuszak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ – DLACZEGO TAK WAŻNE?

Streszczenie: W dzisiejszych czasach wiele przedsiębiorstw zrozumiało, że bardzo ważnym elementem w zarządzaniu przedsiębiorstwem jest umiejętność wykorzystania wiedzy i odpowiedniego zarządzania nią. Zarządzanie wiedzą wykorzystuje wiedzę, zarządzanie, innowacje, kapitał intelektualny do tworzenia nowych wartości dla przedsiębiorstwa. Nie jest to działanie czasowe, ale systematyczne i uporządkowane w przekroju całego przedsiębiorstwa. Kreatywność pracowników w usprawnianiu procesów, umiejętne zarządzanie wiedzą mogą znacznie przyczynić się do osiągnięcia celów organizacji i poprawy jej pozycji konkurencyjnej. Celem artykułu jest przedstawienie głównych zagadnień związanych z zarządzaniem wiedzą, prezentuje on praktyczne wykorzystanie dorobku zarządzania wiedzą w praktyce gospodarczej. Artykuł składa się z dwóch części: teoretycznej i empirycznej. Pierwsza część, teoretyczna, przedstawia ogólne zagadnienia związane z wiedzą, zarządzaniem wiedzą, takie jak: definicje, cele, rodzaje, proces, modele i strategie. Druga część, empiryczna, prezentuje przykład międzynarodowej korporacji Google, która skutecznie potrafi zarządzać wiedzą.

Słowa kluczowe: zarządzanie, wiedza, zarządzanie wiedzą, organizacja.

DOI: 10.15611/noz.2013.4.04

1. Wstęp

W dzisiejszej gospodarce przedsiębiorstwa poszukują różnych metod zarządzania, aby osiągnąć przewagę konkurencyjną. Zasoby materialne, takie jak praca, kapitał, ziemia, mogą okazać się niewystarczające, należy wykorzystać również zasoby niematerialne. Obecnie dla wielu firm najcenniejszym zasobem jest wiedza. Z jednej strony wiedza jest szczególnie ważna, ponieważ może być wykorzystana w różnych procesach, w wielu miejscach, przez wiele osób i nigdy się nie wyczerpie. Z drugiej jednak strony wiedza jest trudna do zmierzenia, trudno się nią posługiwać czy też umiejętnie ją wykorzystać. Ważne jest, aby wiedzę traktować jako istotny zasób, który właściwie spożytkowany może przyczyniać się do tworzenia wartości dodanej w przedsiębiorstwie.

Celem artykułu jest przedstawienie głównych zagadnień związanych z zarządzaniem wiedzą. Praca składa się z dwóch części: teoretycznej i empirycznej. Pierwsza

część, teoretyczna, przedstawia ogólne zagadnienia związane z wiedzą, zarządzaniem wiedzą, jak np. definicje, cele, rodzaje, proces, modele i strategie. Druga część, empiryczna, prezentuje przykład międzynarodowej korporacji, która potrafi skutecznie zarządzać wiedzą. Metodą zastosowaną w poniższym opracowaniu jest metoda wnioskowania oparta na analizie i syntezie literatury źródłowej.

2. Pojęcie, poziomy i atrybuty wiedzy

W XX wieku w większości firm istniało przekonanie, że menedżerowie powinni rządzić, pracownicy zaś wykonywać ich polecenia. Oczywiście u podstaw tego stwierdzenia leży założenie, że tylko menedżerowie mają dobre i trafne pomysły. Ale już w tamtych czasach wielu menedżerów przekonywało, że takie podejście jest błędne i do niczego nie prowadzi. Jeden z najsłynniejszych menedżerów XX wieku, przewodniczący (*chairman*) i dyrektor generalny (CEO) amerykańskiego koncernu General Electric w latach 1981-2001 – Jack Welch, od samego początku stawiał na kapitał intelektualny i wiedzę dostępną w przedsiębiorstwie. Nie zgadzał się z ogólnie przyjętymi zasadami prowadzenia biznesu, jakie były stosowane w innych firmach. Według niego, biznes powinien opierać się m.in. na wykorzystaniu kapitału ludzkiego i intelektualnego firmy, wychodził z założenia, że im więcej ludzi, tym więcej możliwości wykreowania nowych pomysłów. Jego zdaniem chęć i zdolność do czerpania z wiedzy z wszelkich możliwych źródeł i natychmiastowe jej zastosowanie w praktyce gospodarczej daje zdecydowanie większą przewagę nad konkurencją [Krames 2002, s. 27].

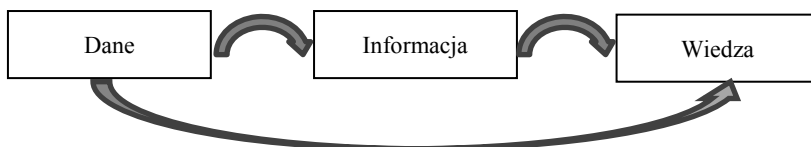
P.F. Drucker, uważany za „ojca” współczesnych metod zarządzania, w swoich licznych publikacjach prezentował pogląd, że jedną z głównych cech dobrego zarządzania jest zdolność organizacji do uczenia się. W jednej ze swoich prac napisał: „najcenniejszym zasobem przedsiębiorstwa XX wieku były posiadane środki produkcji. Najbardziej wartościowym zasobem instytucji XXI wieku – zarówno w biznesie, jak i poza biznesem – będzie pracownik wiedzy i jego wydajność” [Drucker 2009, s. 145]. W swoich rozważaniach na temat zarządzania stwierdza, że: „ludźmi nie należy zarządzać; zadaniem menedżerów jest przewodzenie ludziom, celem jest czerpanie wydajności z wiedzy i silnych stron każdego pracownika” [Drucker 2009, s. 30-31].

Trudno jednoznacznie wskazać datę, kiedy zarządzanie wiedzą pojawiło się w biznesie. Koncepcja wiedzy jako uzasadnione, prawdziwe przekonanie została wprowadzona w około 400 roku p.n.e. przez greckiego filozofa Platona. Od tego czasu rozwijała się aż do XX wieku, kiedy to stała się kluczowym determinantem ekonomii i sukcesu w biznesie [Weiss (red.) 2008, s. 313]. Jedni za początek pojawienia się zarządzania wiedzą przyjmują rok 1987, kiedy to w USA odbyła się konferencja pt. „Managing the Knowledge Assets into 21st Century”, zorganizowana przez Uniwersytet Purdue i firmę DEC, a w Szwecji zawiązała się tzw. grupa Konrada, która zajęła się problematyką zarządzania kapitałem intelektualnym. Inni za począ-

tek przyjmują rok 1993, kiedy to w Bostonie odbyła się pierwsza konferencja na temat zarządzania wiedzą. Niezależnie od tego, kiedy powstała koncepcja zarządzania wiedzą, jej rozwój przypadł na drugą połowę lat 90., a spopularyzowali ją Japończycy I. Nonaka i H. Takeuchi. W 1995 r. opublikowali oni książkę pt. *The Knowledge-creating Company – How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, która skupiała się na ukazaniu procesu tworzenia się wiedzy w organizacji.

Termin „wiedza” jest różnorodnie definiowany przez wielu autorów. Według encyklopedii PWN, wiedza w węższym znaczeniu to ogół wiarygodnych informacji o rzeczywistości wraz z umiejętnością ich wykorzystywania. W szerszym znaczeniu wiedza to zbiór wszelkich informacji, poglądów, wierzeń itp., którym przypisuje się wartość poznawczą i/lub praktyczną. Inny autor – O. Harari, definiuje wiedzę jako pełne użytkowanie i eksploataowanie informacji w połączeniu z optymalnym użyciem ludzkich kompetencji, umiejętności, talentów, myśli, idei, intuicji, zaangażowania, motywacji i wyobraźni.

W literaturze istnieją cztery poziomy zasobów wiedzy niematerialnej. Wiedza zajmuje miejsce pośrednie między informacją a mądrością. Najniższy poziom to dane, czyli poszczególne znaki, fakty, liczby, pewne szczegóły dotyczące danego wydarzenia. Dane stają się informacją, kiedy są odpowiednio wyselekcjonowane, porównane, przetworzone i odpowiednio zinterpretowane i ocenione. Informacja według I. Nonaki i H. Takeuchiego jest strumieniem wiadomości, a rozpowszechniona informacja staje się wiedzą, która może być następnie dobrze wykorzystana w organizacji. Aby informacja mogła być przetworzona w wiedzę, musi być aktualna, zrozumiała dla odbiorcy, czytelna, dokładna, łatwa do wykorzystania, związana z teraźniejszością, ukierunkowana na przyszłość i musi pochodzić z pewnego, sprawdzonego źródła. Najwyższy poziom to mądrość, która najczęściej nie występuje w organizacjach.



Rys. 1. Relacje między danymi, informacją a wiedzą

Źródło: [Kisielnicki 2008, s. 255].

Podsumowując, można stwierdzić, że wiedza to coś więcej niż dane, pogrupowanie ich w informacje – potrzebne jest jeszcze ich zrozumienie i powiązanie.

- A. Toffler wyróżnia cztery atrybuty wiedzy [Błaszczuk i in. 2003, s. 17-18]:
- dominacja – dominujący charakter wiedzy wynika z faktu, że wiedza uznawana jest za najważniejszy, najistotniejszy i strategiczny zasób obok już istniejących: kapitału, ziemi i pracy; wiedza wyznacza przyszłą pozycję organizacji na rynku,

od jej efektywnego użycia zależy, jak zostaną ze sobą powiązane i użyte pozostałe zasoby dla zrealizowania celów organizacji;

- niewyczerpywalność – wiedza jako jedyny zasób nie zużywa się; im częściej się jej używa, tym jej wartość rośnie;
- symultaniczność – nie ma specjalnych barier, które uniemożliwiałyby używanie tej samej wiedzy przez kilka osób jednocześnie, nawet pochodzących z różnych organizacji; w przypadku tradycyjnych zasobów byłoby to niewykonalne; mając wiedzę, nie mamy na nią wyłączności, o ile nie mamy praw autorskich, patentów itp., dlatego nie mamy pewności, czy konkurent nie wykorzysta jej przed nami;
- nieliniowość – nawet odrobina wiedzy może powodować niewyobrażalne konsekwencje, i odwrotnie – ogromna ilość wiedzy może okazać się bezużyteczna, a więc posiadanie dużych zasobów wiedzy nie decyduje bezpośrednio o przewadze konkurencyjnej, ale w praktyce pozwala na uzyskanie takiej przewagi nad przedsiębiorstwami uboższymi w zasoby wiedzy.

3. Rodzaje wiedzy

Korzystając z dorobku filozofów antycznych, wiedzę można podzielić na 4 kategorie [Błaszczuk i in. 2003, s. 14-15]:

- wiedzieć „co” – odnosi się do wiedzy o faktach, konkretnych danych; tę wiedzę można łatwo ująć w słowa i liczby, przesłać w postaci danych i jest ona bliskoznaczna informacji;
- wiedzieć „dlaczego” – dotyczy praw zachodzących w naturze, ludzkim umyśle i społeczeństwie; dostęp do tej wiedzy ułatwia i przyspiesza postęp technologiczny, który także obniża częstotliwość błędów przy dokonywaniu eksperymentu; wiedza ta istotna jest w medycynie, przemyśle chemicznym, elektronicznym; to również wiedza pracowników o strategii przedsiębiorstwa, o wartościach;
- wiedzieć „jak” – umiejętność wykonywania konkretnych zadań i czynności; dotyczy głównie kompetencji pracowników, procesu tworzenia nowego produktu, metod rekrutacji; są to zasoby ukryte w ludzkich umysłach, składające się z naszego doświadczenia z zakresu, jak to działa i jak to się robi;
- wiedzieć „kto” – rozeznanie w tym, kto jest kim i jaką wiedzę dysponuje; ukazuje, kto jest specjalistą w jakiej dziedzinie, jaki zakres wiedzy i zdolności do jej przekazywania innym ma ta osoba.

I. Nonaka i H. Takeuchi wiedzę dzielą na wiedzę jawną i wiedzę ukrytą (tab. 1). Wiedza jawna (dostępna, formalna) to taka, która jest sformalizowana, zawiera jasne fakty i można ją bez większych trudności przekazać innym za pomocą słów, tekstu, liczb, znaków, rysunków czy symboli. Wiedza ta w przedsiębiorstwie jest często wprowadzona do informatycznej bazy danych. Może być skodyfikowana, czyli jasno przedstawiona za pomocą programów komputerowych, szkoleń czy podręczników. Daje możliwość powstania wielu nowych pomysłów w organizacji, jest źród-

Tabela 1. Porównanie wiedzy ukrytej i jawnej

Wiedza ukryta	Wiedza jawna
Subiektywna	Obiektywna
Wypływa z doświadczenia	Wypływa z racjonalnego rozumowania
Praktyka	Teoria
Trudna do skopiowania/transferu	Łatwa do transferu
Tu i teraz (charakter symultaniczny)	Tam i wtedy (charakter sekwencyjny)

Źródło: opracowanie na podstawie: [Nonaka, Takeuchi 2000, s. 24-25].

dłem innowacji. Wiedza ukryta (cicha) to wiedza niewerbalna, niejasna, bardziej zindywidualizowana, intuicyjna, nabywana podczas długotrwałego osobistego doświadczenia, którą trudno zidentyfikować. Taka wiedza nie jest jeszcze ujęta w słowa i obrazy, zatem trudno ją przekazać innym osobom.

I. Nonaka i H. Takeuchi, przeprowadzając analizę doświadczeń organizacji japońskich (Honda, Canon) i amerykańskich (General Electric, 3M), wyróżnili trzy modele zarządzania w aspekcie tworzenia wiedzy [Kisielnicki 2008, s. 267]:

- model góra-dół – najwyższy szczebel zarządzania tworzy wiedzę po otrzymaniu informacji od pracowników,
- model dół-góra – wiedza tworzona jest przez tzw. przedsiębiorczą jednostkę,
- model środek-góra-dół – wiedza tworzona jest przez cały zespół z kierownikami średniego szczebla (tzw. inżynierowie wiedzy) na czele; zespoły zadaniowe.

Stosując pierwszy model zarządzania, udaje się zgromadzić wiedzę jawną, w drugim zaś – wiedzę ukrytą. W trzecim modelu gromadzą się obydwa typy wiedzy.

4. Pojęcie, przedmiot i cel zarządzania wiedzą

Współczesne przedsiębiorstwa coraz bardziej zauważają, że odpowiednie zarządzanie wiedzą może przynieść firmie wiele korzyści. Tak samo jak globalna wioska, również zarządzanie wiedzą stało się faktem. Aby przedsiębiorstwo było konkurencyjne, musi mieć odpowiednią wiedzę, ale również musi umieć ją odpowiednio wykorzystać. Wiedza staje się szczególnie istotną kategorią zasobów przedsiębiorstwa. Ważny strategicznie charakter wiedzy wynika, po pierwsze, z jej trudniejszej imitacji i substytucji w porównaniu z zasobami materialnymi, a po drugie z jej większej elastyczności, tj. przydatności do tworzenia lub doskonalenia różnych elementów oferty przedsiębiorstwa [Grudzewski, Hejduk].

Istnieje wiele definicji zarządzania wiedzą. Niektóre z nich zaprezentowano w tab. 2.

Przed laty w zarządzaniu wiedzą można było zaobserwować dwa zasadniczo różne podejścia: pierwsze skoncentrowane na tworzeniu wiedzy i innowacji, typowe

Tabela 2. Definicje pojęcia zarządzania wiedzą w ujęciu teoretyków i praktyków zarządzania

Autor	Definicja
F. Klasson	Zdolność do kreowania i zatrzymania jak największej wartości dla podstawowej działalności biznesowej organizacji
R. Bennet, H. Gabriel	Zdolność do zarządzania informacjami, wiedzą i doświadczeniem, tzn.: ich tworzenie, gromadzenie, przechowywanie i wykorzystywanie mające zapewnić przyszły rozwój na podstawie posiadanych zasobów
D.J. Skryme	Systematyczne działania związane z wiedzą oraz procesami kreowania, zbierania, organizowania, realizowanymi w dążeniu do osiągnięcia celów organizacji
T.A. Stewart	Posiadanie wiedzy o tym, co wiemy, zdobywanie i organizowanie jej oraz wykorzystywanie jej w sposób przynoszący określone korzyści
Naukowcy z Wielkiej Brytanii	Ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystywanie wiedzy do realizacji celów organizacji
Deloitte & Touche	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; działania te służą m.in. poprawie wyników, zwiększeniu kompetencji, szybkości działania, wydajności i rentowności
Pricewaterhouse Coopers	Sztuka przetwarzania informacji i aktywów intelektualnych w trwałą wartość dla klientów i pracowników organizacji
Ernst & Young	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 z Amerykańskim Centrum Produk- tywności i Jakości	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
KPMG	Systematyczne i zorganizowane wykorzystanie zasobów wiedzy do usprawnienia funkcjonowania organizacji; zasoby wiedzy obejmują wiedzę o klientach, produktach, procesach, konkurentach itd. w postaci formalnej (bazy danych, komputery) oraz nieskodyfikowanej (ludzie)

Źródło: na podstawie literatury przedmiotu z zakresu zarządzania i zarządzania wiedzą: [Grudzewski, Hejduk; Kowalczyk, Nogalski 2007, s. 43-45; <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/8/id/115>].

dla teoretyków i firm japońskich, oraz drugie, zorientowane na gromadzenie, udostępnianie i ochronę zasobów wiedzy, kojarzone ze Stanami Zjednoczonymi i krajami Europy Zachodniej. Podstawowym celem zarządzania wiedzą jest odpowiednie kształtowanie zasobów wiedzy w organizacji oraz zapewnienie jej sprawnego przepływu w poszczególnych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa.

Odmienne interpretacje tematyki i celów zarządzania wiedzą w wybranych obszarach zarządzania przedstawia tab. 3.

Tabela 3. Odmienne interpretacje tematyki i celów zarządzania wiedzą przez specjalistów zajmujących się poszczególnymi obszarami zarządzania

Obszar zarządzania	Przedmiot i cel zarządzania wiedzą
Zarządzanie i strategia firmy	Rozwój zasobów wiedzy i kompetencji
Przedsiębiorczość	Tworzenie przedsięwzięć opartych na wiedzy
Zarządzanie ludźmi	Rozwój kultury organizacji wspierającej kreatywność i dzielenie się wiedzą oraz rozwój kapitału intelektualnego
Zarządzanie procesami i jakością	Projektowanie struktur i procedur gwarantujących gromadzenie i wykorzystywanie wiedzy
Marketing	Zdobywanie wiedzy z otoczenia rynkowego i wykorzystanie jej do rozwoju innowacyjności
Rachunkowość i finanse	Pomiar kapitału intelektualnego i podnoszenie wartości firmy przez rozwój aktywów niematerialnych
Systemy informatyczne w zarządzaniu	Kodyfikacja, gromadzenie i udostępnianie wiedzy z wykorzystaniem narzędzi informatycznych
Rozwój technologii informatycznych	Inżynieria wiedzy, sztuczna inteligencja i tworzenie systemów eksperckich

Źródło: [Klincewicz 2008, s. 81].

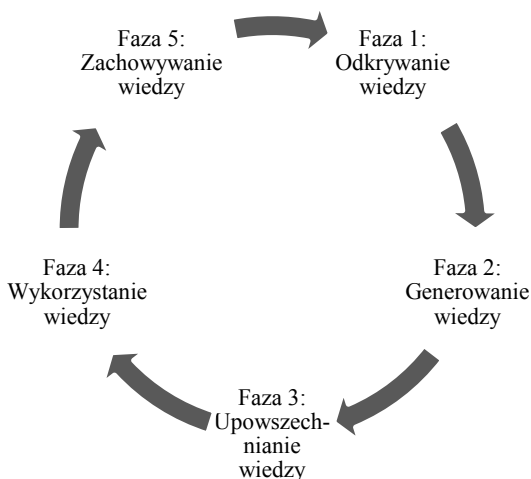
5. Proces zarządzania wiedzą

Zazwyczaj zasoby wiedzy w organizacji są nieusystematyzowane, trudne do zlokalizowania lub wyszukania. W przedsiębiorstwach opartych na wiedzy stosuje się cykliczny proces zarządzania, w którym wyróżnia się następujące fazy (rys. 2):

- odkrywanie wiedzy,
- generowanie wiedzy,
- upowszechnianie wiedzy,
- wykorzystywanie wiedzy,
- zachowywanie potrzebnej wiedzy.

Faza pierwsza to odkrywanie wiedzy czy też zlokalizowanie potrzebnej wiedzy. Obejmuje ona rozpoznanie źródeł zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Wewnętrzne źródła mogą zawierać ważne informacje, a ich wykorzystanie może być znacznie tańsze niż korzystanie ze źródeł zewnętrznych. Zlokalizowanie tej wiedzy wymaga określenia bieżącego stanu wiedzy organizacyjnej i zgromadzenia jej w określony sposób. Wiedzę zewnętrzną zaś można zdobyć, dokładnie analizując otoczenie organizacji i wykorzystując na przykład benchmarking przez porównanie i przechwycenie skutecznych rozwiązań stosowanych przez inne przedsiębiorstwa.

W lokalizowaniu wiedzy pomocne są wielofunkcyjne programy informacyjne, sieci komputerowe, nowoczesne technologie komunikacyjne oraz sami uczestnicy procesu zarządzania wiedzą, czyli: pracownicy, doradcy, eksperci, naukowcy, klienci i inni partnerzy rynkowi.



Rys. 2. Cykl procesu zarządzania wiedzą w organizacji

Źródło: [Jashapara 2006, s. 20].

Faza druga to generowanie wiedzy, które następuje w wyniku połączenia wiedzy z otoczenia zewnętrznego, a jej rozwijanie dotyczy wiedzy już posiadanej przez pracowników i organizację. Nowa wiedza powstaje dyskretnie i pojawia się na każdym etapie tego procesu. Trzeba uzyskać klarowny obraz danych, informacji i wiedzy. Każdy pracownik powinien rozwijać swoją wiedzę, kreatywnie myśleć i dążyć do jej upowszechniania wśród innych zatrudnionych w organizacji.

Upowszechnienie, czyli dzielenie się zasobami wiedzy, jest kolejną fazą w procesie zarządzania wiedzą. Osoby podejmujące ważne decyzje mogą działać skutecznie tylko wtedy, kiedy mają dostęp do potrzebnych informacji i doświadczeń. Dzielenie się wiedzą to wzajemne przekazywanie sobie wiedzy przez ludzi w procesie komunikacji i współpracy. Dzięki transferowi wiedzy, umiejętności i doświadczeniu pojedynczych osób informacje w przedsiębiorstwie mogą stać się użyteczne dla wszystkich członków organizacji.

Wykorzystanie wiedzy – faza czwarta – jest podstawowym działaniem w procesie zarządzania wiedzą, ponieważ na tym etapie wiedza zostaje przełożona na konkretne wyniki. Wiedza jest potencjałem organizacji, który przyczynia się do ogólnego dobra i tak powinna być traktowana. Wykorzystanie wiedzy wzrośnie wraz z udostępnieniem, dostosowanego do potrzeb pracowników, systemu korzystania z zasobów wiedzy. Im jest on szybszy, prostszy i umożliwi natychmiastowe zastosowania wiedzy w praktyce, tym częściej i szybciej będzie stosowany.

Faza piąta to zachowywanie wiedzy czy też pamięci organizacji. Jest to „zdolność do przechowywania spostrzeżeń i doświadczeń, które już się nabyło po to, by można było do nich wrócić w przyszłości” [Probst, Raub, Romhardt 2002, s. 228]. Dzięki pamięci możliwy jest proces uczenia się organizacji, a zgromadzona wiedza

może stanowić unikatowy zasób organizacji. Nierozważne, nadmierne „odchudzenie” organizacji może prowadzić do utraty wartościowych pracowników, a wraz z nimi odchodzi pamięć i pewien zasób wiedzy. Ta strata może być nieodwracalna.

6. Modele i strategie zarządzania wiedzą

W praktyce gospodarczej wykształciły się trzy podstawowe modele zarządzania wiedzą:

- model japoński,
- model zasobowy,
- model procesowy.

Model japoński zarządzania wiedzą jest efektem badań dwóch Japończyków: I. Nonaki i H. Takeuchiego, którzy na początku lat 90. opracowali pojęcie „spirali wiedzy”. W tym podejściu wiedza została podzielona na wiedzę cichą czy też ukrytą i wiedzę jawną, czyli dostępną. Proces zarządzania wiedzą odbywa się na zasadzie „spirali” i jest to powtarzający się cykl czterech procesów konwersji wiedzy cichej i jawnej:

- internalizacji, czyli zamiany wiedzy cichej (ukrytej) w wiedzę cichą (ukrytą),
- socjalizacji, czyli zamiany wiedzy cichej (ukrytej) w wiedzę jawną (dostępną),
- eksternalizacji, czyli zamiany wiedzy jawnej (dostępnej) w wiedzę jawną (dostępną),
- kombinacji, czyli zamiany wiedzy jawnej (dostępnej) w wiedzę cichą (ukrytą).

Model japoński jest uznawany za nowatorski i najbardziej wybiegający w przyszłość. Opiera się on na następujących zasadach:

- wiedza nie jest postrzegana jedynie jako zbiór danych i informacji, które można gromadzić w bazach komputerowych, na wiedzę składają się też wartości, emocje, przeczucia;
- przez pojęcie zarządzania wiedzą w firmie powinno się też rozumieć jej kreowanie;
- każda osoba w organizacji powinna być zaangażowana w tworzenie wiedzy;
- szczególne miejsce w procesie tworzenia wiedzy powinni zajmować menedżerowie średniego szczebla.

Twórcy japońskiego modelu uważają, że w ogóle zarządzanie wiedzą samo w sobie jest zbędne, ważne jest natomiast kreowanie wartości, a to nie podlega zarządzaniu. Według nich, należy pracownikom sygnalizować pewne problemy w odpowiedni sposób, a wiedza będzie powstawała sama, bez dodatkowej ingerencji. Złożone problemy należy dzielić, upraszczać, a pracowników mobilizować do ich rozwiązywania. Stosując odpowiednie procedury rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji, pracownicy będą zmuszeni wykorzystywać swoje doświadczenie i w ten sposób będzie powstawała nowa wiedza dla organizacji.

Model zasobowy zarządzania wiedzą powstał w pierwszej połowie lat 90. jako rezultat badań nad innowacyjnością przedsiębiorstw przemysłowych. Model ten ba-

zuje na rozwijanym od dawna w ramach zarządzania strategicznego podejściu zasobowym. Opracowany został przez D.L. Bartona, który wiedzę rozpatrywał jako najważniejszy zasób przedsiębiorstwa. Opierał się on przede wszystkim na modelu „źródeł wiedzy” (*wellsprings of knowledge*) opartym na koncepcji kluczowych kompetencji i kluczowych umiejętności. Kluczowe umiejętności organizacji określone są dzięki wiedzy pobranej z otoczenia zarówno zewnętrznego, jak i wewnętrznego organizacji. Umiejętności wpływają na terażniejszą sytuację przedsiębiorstwa, ale także na przyszłą – przez eksperymentowanie możliwymi rozwiązaniami problemów, które ewentualnie mogą się pojawić. W modelu zasobowym to pracownicy gwarantują istnienie wiedzy w organizacji, przez utożsamianie się z jej celami i ciągłe utrzymywanie określonych zasobów wiedzy.

Model procesowy bazuje na doświadczeniach praktycznych i rozwiązaniach stosowanych w dużych firmach konsultingowych. Duży wkład w rozwój koncepcji modelu procesowego wnieśli: T. Davenport i L. Prusak z IBM Consulting Group, G. Probst i S. Raub oraz W.R. Bukowitz i R.L. Wilson. Dokonali oni syntezy istniejących doświadczeń praktycznych. Zgodnie z modelem procesowym zarządzanie wiedzą to ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystywanie wiedzy do realizacji celów organizacji. W tworzeniu wiedzy decydujące znaczenie ma kultura organizacyjna, system wartości i struktura organizacyjna. W tym modelu można wyróżnić trzy główne fazy procesu zarządzania wiedzą:

- poszerzanie wiedzy,
- kodyfikację wiedzy,
- transfer wiedzy.

Faza poszerzania wiedzy charakteryzuje się działaniami skupiającymi na przejmowaniu wiedzy poprzez zakup przedsiębiorstw i zatrudnieniu odpowiednich pracowników czy też wydzielaniu zasobów [Kowalczyk, Nogalski 2007, s. 53]. W ten sposób buduje się na przykład dział badań i rozwoju, który zarządza nową wiedzą, inicjuje innowacyjne rozwiązania lub buduje sieci pracownicze odpowiedzialne za nowe pomysły i twórcze rozwiązania. Kodyfikacja organizuje zdobytą wiedzę, by jej forma była zrozumiała i dostępna dla wszystkich pracowników. Transfer wiedzy zaś pozwala na jej wymianę pomiędzy pracownikami. Transfer wiedzy może mieć charakter formalny, nieformalny lub odbywać się przez program mentorski.

Niezależnie od przyjętego podejścia do zarządzania wiedzą przedsiębiorstwo może wybrać jedną z dwóch strategii postępowania:

- strategię kodyfikacji zarządzania wiedzą,
- strategię personalizacji (stosowaną często jako uzupełnienie pierwszej strategii).

Stosując strategię kodyfikacji, przedsiębiorstwo opiera się na wiedzy jawnej. Konsultanci korzystają przede wszystkim z wiedzy wcześniej opracowanej w firmie i są zachęceni do jej uzupełniania o własne spostrzeżenia i doświadczenia zdobyte w trakcie realizacji projektów. Funkcjonowanie tej strategii bez odpowiedniego, sprawnego systemu informatycznego i bazy danych nie byłoby możliwe. Strategia personalizacji natomiast kładzie nacisk na wiedzę ukrytą, którą ma każdy pracownik

z osobna i pracownik jako jednostka tworząca zespół zadaniowy. Systemy informatyczne są tu dodatkiem, ich celem jest zapewnienie odpowiedniej łączności, jeżeli zaś chodzi o bazy danych, to upraszczając, można powiedzieć, że konsultanci mają je w głowach [<http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/14/id/275>].

7. Najczęściej popełniane błędy w zarządzaniu wiedzą

Zarządzanie wiedzą może przynieść firmie wiele korzyści, ale przy jego wprowadzeniu bardzo często pojawiają się problemy, które wynikają z niezrozumienia istoty jej zarządzania, lekceważenia, braku znajomości podstawowych zasad, braku

Tabela 4. Jedenaście „śmiertelnych grzechów” zarządzania wiedzą – typowe błędy programów wdrożeniowych

Błąd 1	Brak roboczej definicji wiedzy	– problemy z rozróżnieniem wiedzy, informacji i danych – brak refleksji nad celami inicjatywy zarządzania wiedzą
Błąd 2	Nacisk na zasoby wiedzy, lekceważenie przepływów wiedzy	– kodyfikacja, a nie personalizacja wiedzy – gromadzenie, archiwizacja, pomiar, a nie dzielenie czy wykorzystywanie
Błąd 3	Postrzeganie wiedzy jako istniejącej poza głowami jednostek	– gromadzenie zasobów wiedzy kontrolowanych przez organizację – niedoceniające roli pracowników w zarządzaniu wiedzą
Błąd 4	Niezrozumienie, że fundamentalnym celem zarządzania wiedzą jest dzielenie się nią	– brak zachęt do dzielenia się wiedzą – niewłaściwa atmosfera pracy, ograniczone zaufanie, konflikty międzyludzkie
Błąd 5	Lekceważenie wiedzy ukrytej	– niedoceniające doświadczeń pracowników i znaczenia personalizacji wiedzy
Błąd 6	Oderwanie wiedzy od jej zastosowań	– inicjatywa zarządzania wiedzą staje się celem samym w sobie: budowa archiwum, pomiar wartości kapitału intelektualnego, badania rynku – zapominanie, że wiedza powinna być wykorzystywana w działaniu
Błąd 7	Lekceważenie myślenia i wnioskowania	– dopiero analiza posiadanych zasobów wiedzy pozwala na podejmowanie lepszych decyzji
Błąd 8.	Koncentracja na przeszłości, a nie na przyszłości	– przeszłe doświadczenia nie zawsze odpowiadają, co robić w nowych sytuacjach
Błąd 9	Niedoceniające znaczenia eksperymentowania	– inicjatywa zarządzania wiedzą jako samodzielny, odrębny program – a nie zestaw wielu technik wprowadzanych metodą prób i błędów
Błąd 10	Zastąpienie kontaktów międzyludzkich technologiami informatycznymi	– przekonanie, że system informatyczny rozwiąże wszystkie problemy zarządzania wiedzą
Błąd 11	Stosowanie niewłaściwych mierników wiedzy	– pomiar wiedzy na podstawie liczby dokumentów, wyszukiwań, odbytych szkoleń, wdrożonych inicjatyw – zapominanie, że najważniejsze mierniki dotyczą wymiernych efektów wykorzystywania wiedzy

Źródło: [Klincewicz].

współpracy, niewłaściwego przepływu informacji. Przedsiębiorstwo, wdrażając tę metodę zarządzania, powinno zapoznać się z najczęściej popełnianymi błędami. L. Prusak i L. Fahey stworzyli listę takich błędów występujących w zarządzaniu wiedzą (tab. 4).

8. Zarządzanie wiedzą na przykładzie firmy Google – studium przypadku

Firma Google¹ wystartowała oficjalnie w 1998 r.; obecnie jest uznawana za jedną z najbardziej innowacyjnych firm na świecie. Współzałożycielami Google są L. Page i S. Brin. Nazwa spółki wzięła się od słowa *googol*, które oznacza bardzo dużą liczbę: 10 do setnej potęgi, czyli jedynkę z setką zer. Wyszukiwarka opierała się na rewolucyjnym mechanizmie indeksowania serwisów. W przeciwieństwie do innych dominujących wówczas wyszukiwarek (np. Altavisty) Google odrzucało liczbę słów kluczowych jako najważniejsze kryterium decydujące o pozycji witryny w wynikach. Większy nacisk położono na liczbę odnośników prowadzących do strony, przyznając jej ocenę, tzw. PageRank. Obecnie udział Google w rynku wyszukiwarek osiąga niebywały poziom 63% – jest to dwa razy więcej, niż wynoszą łączne udziały w rynku dwóch bezpośrednich konkurentów firmy: Microsoft i Yahoo!

Głównym źródłem dochodów Google są przede wszystkim reklamy w wyszukiwarce internetowej. Jeszcze do niedawna uważano, że jest to zbyt niestabilny model biznesowy jak na tak dużą firmę. Obecnie jednak nikt nie ma wątpliwości, że Google znalazło na to sposób i wytyczyło sobie nowy cel: sprawić, aby Internet stał się niezbędny i wszechobecny – w telefonie, w netbooku, tablecie, a wszystko za pośrednictwem Google i jego usług.

9. Zasoby wiedzy i nowoczesna technologia w firmie Google

Misją Google jest „organizowanie informacji na świecie i dążenie do tego, by była ona dla wszystkich dostępna i użyteczna” [Armstrong, Kotler, s. 357]. Z punktu widzenia Google dane, informacje są traktowane jak zasoby naturalne, które się eksploatuje i przetwarza, a następnie dostarcza innym. W ten sposób rozpowszechniona informacja staje się wiedzą. Właśnie ta idea informacji jako zasobów łączy w jedną spójną całość projekty Google, takie jak mapy świata czy przeszukiwanie Internetu. Wszystkie projekty mają związek z poszukiwaniem, selekcjonowaniem bądź wykorzystywaniem informacji i przetworzeniem jej w użyteczną wiedzę dostępną dla każdego potencjalnego użytkownika.

Google jest firmą innowacyjną, wprowadza nowe produkty i usługi z prędkością światła. Kluczem do sukcesu Google jest oczywiście innowacja i sposób wykorzy-

¹ Przykład Google opracowano m.in. na podstawie: [Armstrong, Kotler 2012, s. 357-359; www.google.com].

stania dostępnych technologii informacyjnych. Nikt wcześniej nie zaproponował rozwiązania tak prostego i jednocześnie tak skutecznego w zakresie przeszukiwania Internetu. Na stronie przeglądarki selekcjonowano informacje, które są grupowane w odpowiednie wątki. Drugim ważnym czynnikiem był model biznesowy polegający na publikowaniu prostych reklam tekstowych w wynikach wyszukiwania i na stronach WWW. Dziś przychody Google z reklam sięgają ponad 22 miliardów dolarów rocznie. To wystarczająco dużo pieniędzy, aby móc pozwolić sobie na eksperymenty. Najbardziej udanym z nich był uruchomiony w 2004 r. Gmail, który zamieszkał na rynku darmowych kont e-mail. Gmail był rewolucyjny, bo zapewniał aż gigabajt miejsca na e-maile (darmowa konkurencja oferowała w tym czasie po kilka lub kilkanaście megabajtów). Wprowadził nowy sposób wyświetlania wiadomości, grupując je w wątki, przez co skrzynka odbiorcza zaczęła przypominać forum dyskusyjne. Warto pamiętać o tym, że nie wszystkie oferowane dziś przez korporację produkty zostały opracowane w siedzibie Google w Mountain View. Wiele z nich Google kupiło. W ten sposób narodziły się takie usługi, jak Google Earth, Google Maps, Picasa, Blogger czy Dokumenty Google. Program Google Earth pozwala na oglądanie zdjęć satelitarnych całego globu, wyświetla także najważniejsze budynki w postaci modeli 3D.

Największą inwestycją spółki Google było wyłożenie w 2006 r. 1,65 miliarda dolarów na zakup popularnego serwisu YouTube. Większość przejęć Googla okazała się strzałem w dziesiątkę.

Ostatnimi produktami Google są: system operacyjny na urządzenia mobilne – smartfony i tablety – Android oraz kolejna udoskonalona wersja przeglądarki Google Chrome, która jest już oficjalnie rozwijana w system operacyjny. Przeglądarka Chrome obsługuje wszystkie oficjalne standardy (w przeciwieństwie do Internet Explorera) i szybko się uruchamia (inaczej niż Firefox). Obsługuje nawet rozszerzenia, choć zapewne potrwa parę lat, zanim programiści stworzą dla niej tak rozbudowany ekosystem jak ten, który towarzyszy Firefoksowi. Google nadal jednak się rozwija i eksperymentuje, ostatnio z wyszukiwaniem w czasie rzeczywistym, które pobiera informacje z serwisów społecznościowych.

10. Kultura organizacyjna i kapitał intelektualny w firmie Google

Firma Google jest otwarta na pomysły dotyczące nowych produktów z niemal każdego źródła. Główną wartością jest pasja przedsiębiorstwa do pomagania ludziom w odnajdywaniu informacji i przekształcaniu jej w wiedzę jawną dostępną dla każdego użytkownika Internetu. Dzielenie się wiedzą i kreowanie nowej wiedzy jest częścią zakresu obowiązków każdego z pracowników Google. Inżynierów Google zachęca się do tego, aby poświęcali 20% czasu pracy na wymyślanie nowych produktów. A wszystkie nowe pomysły kierowane są szybko do przetestowania przez osoby, które będą z nich korzystać. Na portalu Google Labs użytkownicy mogą wypróbować eksperymentalne aplikacje firmy Google.

Dla Google najważniejsze są innowacje. Jak twierdzą sami pracownicy, jest to coś więcej niż tylko proces – to część „kodu genetycznego” firmy. Google zatrudnia około 20 tysięcy najlepszych ludzi na świecie, którzy każdego dnia dzielą się najróżniejszymi pomysłami, w ten sposób powstają ogromne możliwości kreowania nowej wiedzy organizacyjnej, która przekłada się na innowacyjne produkty i natychmiastowe ich stosowanie w praktyce gospodarczej na całym świecie. Jeśli się rozmawia z pracownikami firmy Google zatrudnionymi na różnych stanowiskach, na różnych poziomach organizacyjnych, w różnych działach uwidacznia się jeden główny, bardzo silny motyw: ludzie ci mają przekonanie, że swoją pracą mogą zmieniać świat. Niezwykłość Google’a polega na zdolności firmy do trwałego zaszczerpienia swoim pracownikom bezkompromisowej kreatywności i ambicji tworzenia innowacji na dużą skalę. W tym procesie firma Google czerpie wiedzę z wszelkich możliwych źródeł, a sposób, w jaki to robi, stanowi o jej unikatowych kompetencjach, które zapewniają zdecydowaną przewagę konkurencyjną na rynku globalnym.

11. Zakończenie

We wszystkich przedstawionych modelach i definicjach zarządzania wiedzą można zauważyć, że jest to koncepcja obejmująca różne zasoby i obszary funkcjonalne przedsiębiorstwa, czyli może dotyczyć jego pracowników, struktur, technologii czy też systemów działania. Proces zarządzania wiedzą należy implementować w organizacji w sposób przemyślany i systemowy. Powinien on być rozpatrywany w dwóch wymiarach – strategicznym i operacyjnym. Poziom strategiczny odnosi się bowiem do ogólnych zasad budowania organizacji „opartej na wiedzy i otwartej na wiedzę”, tworzenia odpowiedniej kultury organizacyjnej, pozyskiwania i motywowania pracowników związanych z organizacją i jej zasobami wiedzy. Poziom operacyjny odnosi się do sposobu przejmowania, upowszechniania i efektywnego wykorzystywania wiedzy. W praktyce gospodarczej firmy skoncentrowane na zarządzaniu wiedzą często tworzą bazy danych za pomocą nowoczesnych technologii informatycznych. Gromadzą w nich m.in. dane z dotychczas realizowanych projektów wraz z procedurami ich wykonywania oraz szablony stosowanych w organizacji dokumentów. Często bazy te stają się kompendium wiedzy niezbędnej dla pracowników. Właściwy przebieg całego procesu zarządzania wiedzą zapewniają określone czynniki otoczenia organizacyjnego. Są to cztery podstawowe elementy:

- nowoczesna technologia umożliwiająca gromadzenie, wyszukiwanie i udostępnianie wiedzy organizacyjnej, sprzyjającej powstawaniu i dzieleniu się wiedzą,
- kultura organizacyjna stymulująca rozwój kapitału intelektualnego i wiedzy,
- system pomiarowy umożliwiający przynajmniej częściowy pomiar efektywności wykorzystania kapitału intelektualnego organizacji,
- pozytywne podejście naczelnego kierownictwa do koncepcji zarządzania wiedzą.

Naczelne kierownictwo przedsiębiorstwa zainteresowane wdrożeniem zarządzania wiedzą musi się wykazać nie tylko znajomością samej koncepcji i własnej organizacji, ale także rozumieć istotę przeobrażeń, jakie dokonują się w biznesie, gospo-

darce i codziennym życiu pod wpływem rosnącej roli wiedzy. Musi uwzględniać również specyfikę swojej organizacji, która powoduje, że rozwiązania zastosowane z sukcesem w jednym miejscu mogą zakończyć się katastrofą gdzie indziej. W procesie tym należy wykazać zdroworozsądkowe podejście w stosowaniu zasad zarządzania wiedzą, tworząc swoje modele wykorzystania informacji, co powinno skutkować kreowaniem nowych wartości dla klienta. Niemniej w każdym przypadku tworzenie i wykorzystanie wiedzy jest najważniejszym zadaniem współczesnego menedżera i to od jego podejścia do kreowania nowej wiedzy będzie zależało powodzenie firmy na coraz bardziej wymagającym rynku. Praktyka gospodarcza wielu ważnych na świecie przedsiębiorstw, które zbudowały swoją pozycję na podstawie unikatowych zasobów wiedzy – między innymi doświadczenia firmy Google, dowodzi, że odpowiednie zarządzanie wiedzą powinno pomóc organizacji w [Weiss (red.) 2008, s. 302]:

- tworzeniu innowacji przez zachęcanie do wolnego przepływu pomysłów,
- ulepszaniu obsługi klientów przez skracanie czasu reakcji,
- pomnażaniu dochodu przez szybsze wypuszczanie produktów i usług na rynek,
- optymalizowaniu fluktuacji zatrudnienia dzięki rozpoznawaniu wartości pracowniczej wiedzy i zatrzymaniu pracowników najbardziej wartościowych,
- skracaniu procesu działania przez eliminację procesów zbytecznych, obniżając tym samym koszty funkcjonowania,
- zwiększeniu efektywności, produktywności,
- zwiększeniu dochodu firmy.

Zagrożeniem dla uznania i popularności koncepcji zarządzania wiedzą mogą być przypadki, kiedy przedsiębiorstwa, upatrując swojego sukcesu w sprawnym zarządzaniu wiedzą, opierają na nim całą swoją działalność. Bazują na zgromadzonych w przeszłości informacjach dotyczących struktury rynku, preferencji klientów czy obecnie stosowanych technologii, ignorując siłę oddziaływania potencjalnych przyszłościowych zmian, a także nie dostrzegając nowych szans rynkowych. W obliczu zmian preferencji obecnych klientów bądź wykształcenia się nowej, ilościowo dominującej grupy konsumentów przedsiębiorstwo nie może zareagować odpowiednio szybko, ponieważ bazując na dotychczasowo zgromadzonej, potencjalnie przestarzałej wiedzy, nie dysponuje aktualnymi informacjami oraz technologiami. W takiej sytuacji traci szanse na utrwalenie lub zdobycie przewagi konkurencyjnej, a także budowanie długofalowych relacji z konsumentami i partnerami rynkowymi. Takie postępowanie może być źródłem porażki przedsiębiorstwa.

Literatura

- Armstrong G., Kotler Ph., *Marketing*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
Błaszczyk A., Brdulak J., Guzik M., Pawlaczuk A., *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, SGH, Warszawa 2003.

- Drucker P.F., *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, MT Biznes, Warszawa 2009.
- Grudzewski W.M., Hejduk I., *Zarządzanie wiedzą w organizacjach*, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/8/id/115>.
- Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.
- Jemielniak D., Koźmiński A.K. (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne Sp. z o. o., Warszawa 2008.
- Kisielnicki J., *Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2008.
- Klincewicz K., *Cele zarządzania wiedzą*, [w:] D. Jemielniak, A.K. Koźmiński (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne Sp. z o. o., Warszawa 2008.
- Klincewicz K., *Wyzwania zarządzania wiedzą*, <http://pl.scribd.com/doc/12335718/Wyzwania-zarzadzania-wiedz>.
- Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą, koncepcje i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
- Krames J.A., *24 lekcje najwybitniejszego CEO na świecie*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2002.
- Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Poltext, Warszawa 2000.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Weiss E. (red.), *Podstawy i metody zarządzania. Wybrane zagadnienia*, Vizja Press & IT, Warszawa 2008. www.google.com [dn. 12.05.2013].

KNOWLEDGE MANAGEMENT – WHY IS IT SO IMPORTANT?

Summary: Nowadays, many companies have realized that a very important element in the management of a company is the ability to use an appropriate management of knowledge. Knowledge management uses knowledge, management, innovation and intellectual capital to create new value for the company. It is not a temporary but systematic and orderly activity in the cross-section of entire enterprise. The creativity of employees in improving processes, skillful management of knowledge can significantly contribute to the achievement of organizational objectives and improve the competitive position of the organization. The purpose of this article is to present the main issues related to the management of knowledge. The article consists of two parts: theoretical and empirical. The first theoretical part presents general issues related to knowledge, knowledge management, such as: definitions, objectives, types, process models and strategies. The second part presents an empirical example of an international corporation Google, which is able to effectively manage knowledge.

Keywords: management, knowledge, knowledge management, organization.