

## **CZŁOWIEK I ZASOBY PRZEDSIĘBIORSTWA A EFEKT SYNERGII**

### **Wprowadzenie**

Zagadnienie zasobów przedsiębiorstwa oraz możliwość osiągnięcia efektu synergii nabiera większego znaczenia w warunkach wysokiego stopnia zmienności zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i jego otoczenia. Dlatego zagadnienie tworzenia wiedzy i zarządzanie jej rozwojem nabiera większego znaczenia w strategii zarządzania przedsiębiorstwem.

Zarządzanie wiedzą wpływa także na wzrost dóbr niematerialnych firm, co potwierdzają badania C. Kocha i T. Andersena w dużych międzynarodowych korporacjach budowlanych. W czasie, gdy wykorzystywano wiedzę, znacząco zwiększył się kapitał intelektualny pracowników, nastąpił silny nacisk na podnoszenie kwalifikacji, zwłaszcza wśród kadry szczebla średniego (Koch C., Andersen T. 2001)<sup>1</sup>.

### **Człowiek**

Współczesne struktury zarządzania w przedsiębiorstwach wymagają zarówno od pracodawcy, jak i pracownika ogromnej elastyczności i otwartości na zmiany. Stare struktury nie mają już racji bytu, a człowiek jest poddawany ciągłemu procesowi nauki. Literatura przedmiotu prezentuje szeroko rozwinięte nowatorskie podejście do tematu, jednak jest to często ujęcie teoretyczne. Peter Drucker twierdzi, że „organizacja, która utrwała dzisiejszy poziom wizji, sprawności i dokonań, traci zdolność adaptacyjną i nie będzie zdolna do przetrwania w zmiennym jutrze, skoro zmiana jest jedynym przeznaczeniem człowieka”<sup>2</sup>. Literatura posługuje się pojęciem zarządzanie zasobami ludzkimi bądź pojęciem zarządzanie personelem, które określa się jako „działania organizacji mające na celu pozyskanie, rozwój i utrzymanie efektywnie działającej siły roboczej”<sup>3</sup>.

Przedsiębiorstwo jest dla człowieka i bez niego nie mogłoby funkcjonować, zatem człowiek jest najważniejszą „wartością” firmy. Każdy człowiek jest inny, każdy ma inne potrzeby, odczuwa inaczej, posiada różne zdolności, stąd też nie możemy generalizować procesów zarządzania w przedsiębiorstwie, gdyż żadna sytuacja nie powtórzy się dwa razy<sup>4</sup>. Biorąc w niej udział różni ludzie, inne są ich zdolności i umiejętności. Każda chwila jest niepowtarzalna i jedyna. Jeżeli będziemy podchodzić do każdego pracownika zawsze w ten sam sposób, nie damy ani sobie, ani jemu szansy na rozwój i poznanie oraz wykorzystanie swoich możliwości<sup>5</sup>. Zjawisko bezrobocia i związane z tym trudności w jej uzyskaniu sprawiają, że

---

<sup>1</sup> Buszko A., Od zarządzania jakością do zarządzania wiedzą (2005), w: *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, Rpk LVI Nr 7 (666), s. 61.

<sup>2</sup> Drucker P.F., (1994), *Menedżer skuteczny*, Akademia Ekonomiczna, Kraków, s. 71.

<sup>3</sup> Griffin R.W., (2005), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa, s. 440.

<sup>4</sup> Przyjmuje się, że firma posiada generalizację ogólnych procesów zarządzania w przedsiębiorstwie. Posiada swoje standardy i jasno określone reguły postępowania z członkami organizacji. Co więcej, wszyscy są traktowani na równi i tak samo bez wyjątków.

<sup>5</sup> Mowa o wypracowaniu standardów postępowania jasnych i właśnie powtarzalnych – ale takich, które nie blo-

praca stała się najważniejszym celem człowieka. Praca stała się towarem, o który trzeba walczyć. Jednak zapomniano o tym, iż „praca jest dla człowieka, a nie człowiek dla pracy”<sup>6</sup>. Praca nie powinna być zdeterminowana jedynie czynnikami zewnętrznymi, takimi jak czynniki finansowe, materialne, rodzinne lub inne. Dobór pracy powinien być starannie przemyślany i dobrany do zdolności i umiejętności każdego człowieka oraz stopnia jego zaangażowania. Wówczas możemy mówić o rozwoju i wzroście poziomu wiedzy, który może się przełożyć na wzrost efektywności pracy, lub innych osiągniętych wielkości mierzalnych, na przykład wzrost poziomu wykształcenia.

Człowiek uczy się swoich obowiązków, zadań, uzupełnia je swoimi zdolnościami i zaangażowaniem oraz chęcią rozwoju, wykorzystując w ten sposób w pełni swój potencjał. Z czasem zaczyna więcej zauważać i wdrażać nowe pomysły w procesie pracy. Wówczas człowiek nabiera większego zaufania do siebie, do swojej pracy, a tym samym do otoczenia, w którym pracuje, pod warunkiem, że to sam pracownik będzie chciał się rozwijać. Żadne standardowe ani indywidualne podejście do niego nie przyniesie rezultatu, jeśli pracownik nie będzie chciał się rozwijać i podnosić poziomu swojej wiedzy.

Uzyskanie ciągłego wzrostu poziomu wiedzy w przedsiębiorstwie wymaga współpracy jego członków w dłuższym okresie czasu. Stąd częste zmiany pracowników stanowią trudność w osiąganiu zamierzonych przez firmę celów. Oznacza to, że wolny rynek pracy niesie z sobą pewne zagrożenia dla długoterminowego rozwoju firmy, gdyż sprzyja częstszym zmianom pracy. W ten sposób pracodawca powinien zadbać o rozwój pracowników w firmie dając im szansę na spełnienie oczekiwań i chętnie rozwijane umiejętności w presketywnie długoterminowej.

Zagadnienie wzrostu poziomu wiedzy wymaga od pracownika zaangażowania i chęci podejmowania wyzwania, jakim jest ciągle podnoszenie kwalifikacji. Skutecznie pracujący zespół zadaniowy wymaga takiej postawy jego członków. Kompetencyjność w sposobie formowania zespołów zadaniowych oraz przydzielanie zadań zgodnie z umiejętnościami stanowi podstawę do osiągnięcia efektu synergii. Stąd bardzo ważna jest znajomość pracowników. Zadaniem kierowników, menedżerów zespołów jest poznanie potrzeb pracowników, ich możliwości i chęci rozwoju, a także ich hierarchii wartości oraz umiejętności. Jeśli przedsiębiorstwo opiera swoją pracę na zespołach zadaniowych, co ma miejsce coraz częściej, wówczas konieczne jest uwzględnienie powyższych aspektów zarówno w procesie rekrutacji, jak i w procesie przygotowywania zespołów zadaniowych, gdyż to one stwarzają szansę na powstawanie efektu synergii. Umiejętność rozpoznania i dopasowania pracownika do zadań przez niego wykonywanych jest największą sztuką menedżera, kierownika.

## Zasoby przedsiębiorstwa

Współczesne przedsiębiorstwo w swoim zarządzaniu musi uwzględnić jeszcze inne zasoby, które dzisiaj stają się równie istotne jak te klasyczne.

Do klasycznych zasobów organizacje „wykorzystują cztery podstawowe rodzaje zasobów ze swojego otoczenia: zasoby ludzkie, pieniężne, rzeczowe i informacyjne. Zasoby ludzkie to uzdolnienia zarządcze i praca; zasoby pieniężne to kapitał finansowy wykorzystywany przez organizację do finansowywania działań zarówno bieżących, jak i długookresowych.

Do zasobów rzeczowych należą surowce, pomieszczenia biurowe i produkcyjne oraz sprzęt. Zasoby informacyjne to wszelkiego typu użyteczne dane niezbędne do skutecznego podej-

---

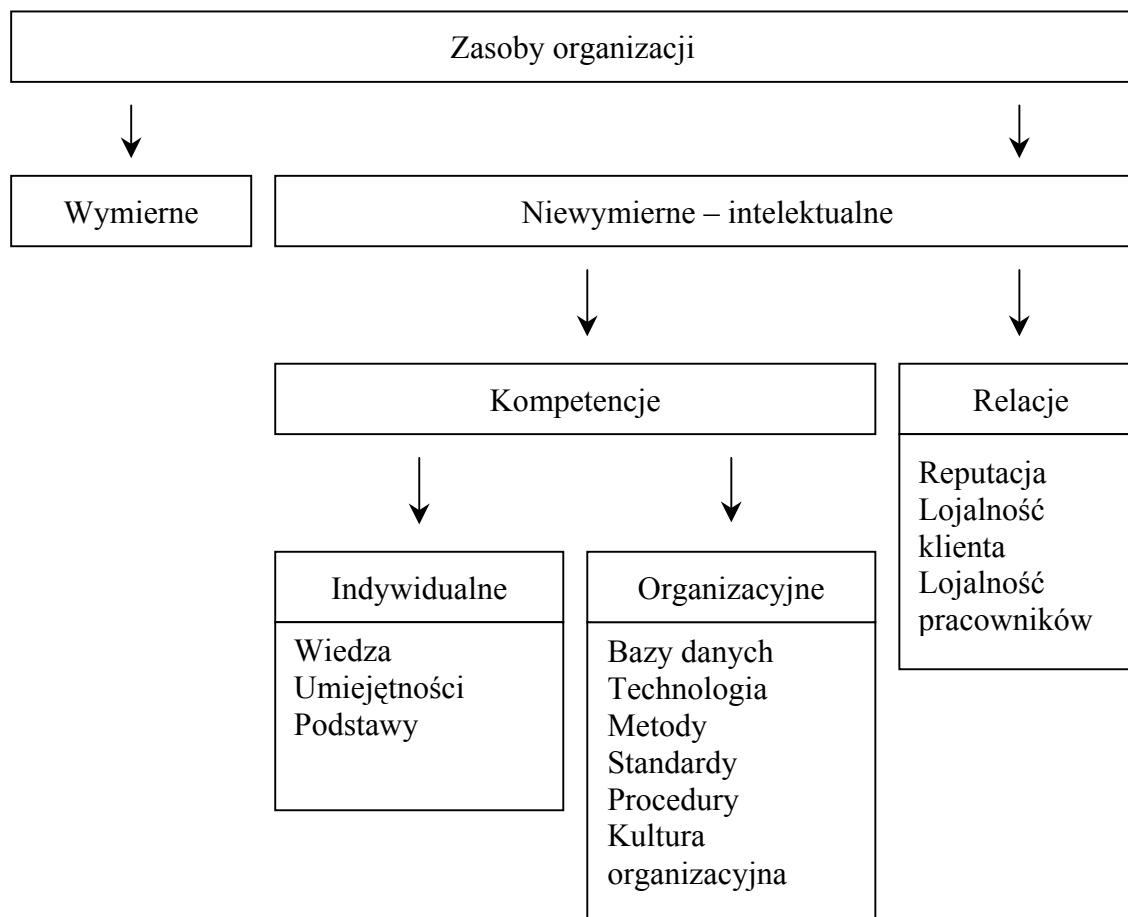
kują indywidualnych zdolności członka organizacji, a wspomagają ich rozwój, jednak zawsze są zgodne ze specyfiką organizacji. Gdyż każda firma posiada swoją, charakterystyczną kulturę organizacji, począwszy od ukrytych wartości, aż do sposobów zewnętrznego zachowania się.

<sup>6</sup> Jan Paweł II, (1997), Homilia w czasie mszy św. w Legnicy, 2 VI 1997.

mowania decyzji”<sup>7</sup>. Obecnie to wartości niematerialne, takie jak wizerunek (marka) nabierają większego znaczenia.

Z kolei K. Haanes i B. Lowendahl<sup>8</sup> dzielą zasoby organizacji na wymierne i niewymierne. Dalej klasyfikują zasoby niewymierne na kompetencje i relacje, a następnie kompetencje na indywidualne i organizacyjne. Szczegółowo tą klasyfikację prezentuje rysunek 1.

Rysunek 1. Klasyfikacja zasobów organizacji



Źródło: Dobija D., (2003), *Metodyka szacowania wiedzy w: Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. B. Wawrzyniaka, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa, s. 285.

Istnieje w literaturze wiele klasyfikacji, jednak w tej warto zwrócić uwagę na miejsce wiedzy w zasobach organizacji. Jest ona umiejscowiona jako indywidualna kompetencja na równi z kompetencjami organizacyjnymi, takimi jak baza danych, technologia, metody, standardy, procedury oraz kultura organizacyjna. Świadczy to o wysokim znaczeniu wiedzy w klasyfikacji zasobów organizacji.

<sup>7</sup> Griffin R.W., *Ibidem*, s. 5.

<sup>8</sup> Dobija D., (2003), *Metodyka szacowania wiedzy, w: Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. B. Wawrzyniaka, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa, s. 285.

## Wiedza

Istnieje wiedza formalna i wiedza nieformalna. Wiedza formalna (dostępna) jest to wiedza ustalona i zapisana. Wiedza nieformalna (ukryta) jest trudna do skodyfikowania.

Wypracowanie skutecznych metod zarządzania wzrostem poziomu wiedzy w przedsiębiorstwie wydaje się mieć dzisiaj duży wpływ na jego pozycję rynkową.

„Organizacyjne tworzenie wiedzy, to zdolność korporacji jako całości do wytworzenia nowej wiedzy, upowszechniania jej w organizacji i ucieleśniania w produktach, usługach i systemach organizacji”<sup>9</sup>.

Wiedza ludzka jest dzielona<sup>10</sup> na wiedzę dostępną (explicit knowledge) i wiedzę ukrytą (tacit knowledge). Wiedza dostępna, to ta, do której mamy dostęp, możemy ją zmierzyć, zbadać, przekazać dalej w formie sformalizowanej. Może być ona łatwo przetworzona komputerowo i przetworzona na wiele sposobów. Natomiast wiedza ukryta jest trudna do sformalizowania, zalicza się do niej intuicję, przeczucia, a także indywidualne działanie i doświadczenie. Sposoby indywidualnego podejścia, ideały, wartości czy emocje nie są łatwe do przetworzenia i przekazania dalej. Muszą one przejść proces takiego przekształcenia, by były dostępne i zrozumiałe dla wszystkich. Ten proces przekształcania wiedzy ukrytej do dostępnej tworzy wiedzę organizacyjną, czyli potencjał jej przedsiębiorstwa. Kreowanie tej wiedzy w organizacji nie jest procesem uczenia się, jest to budowanie wiedzy w sposób indywidualny. Jest to proces długotrwały i intensywny. „Ludzie nie zdobywają nowej wiedzy w sposób pasywny: oni ją interpretują i dostosowują do własnej sytuacji oraz perspektywy”<sup>11</sup>.

W jaki sposób powstaje wiedza? Autorzy I. Nonaka i H. Takeuchi<sup>12</sup> w sposób bardzo obszerny i obrazowy przedstawiają proces tworzenia wiedzy w sześciu punktach:

- I. Wymiar tworzenia wiedzy.
- II. Typy wiedzy.
- III. Sposoby konwersji wiedzy.
- IV. Spirala wiedzy.
- V. Istota wiedzy tworzonej na cztery sposoby.
- VI. Spirala organizacyjnego tworzenia wiedzy.

### I. Wymiar tworzenia wiedzy

I. Nonaka i H. Takeuchi proponują dwa wymiary tworzenia wiedzy (rysunek 2), pierwszy epistemologiczny, drugi ontologiczny. Wymiar epistemologiczny wynika z oddzielenia przedmiotu i podmiotu percepcji, czyli oddzielenia wiedzy dostępnej od ukrytej. Inaczej, ludzie reprezentujący podmiot percepcji zdobywają wiedzę zewnętrzną, będącą tutaj obiektem zewnętrznym – przedmiotem. Natomiast wymiar ontologiczny, to „organizacyjne wzmacnianie i włączanie wiedzy jednostkowej do systemu wiedzy organizacji”. Ten proces zaczyna się od pojedynczego członka organizacji, poprzez interakcje grupowe dochodzi swoim rozmiarem do procesów wewnątrzorganizacyjnych, aż do międzyorganizacyjnych.

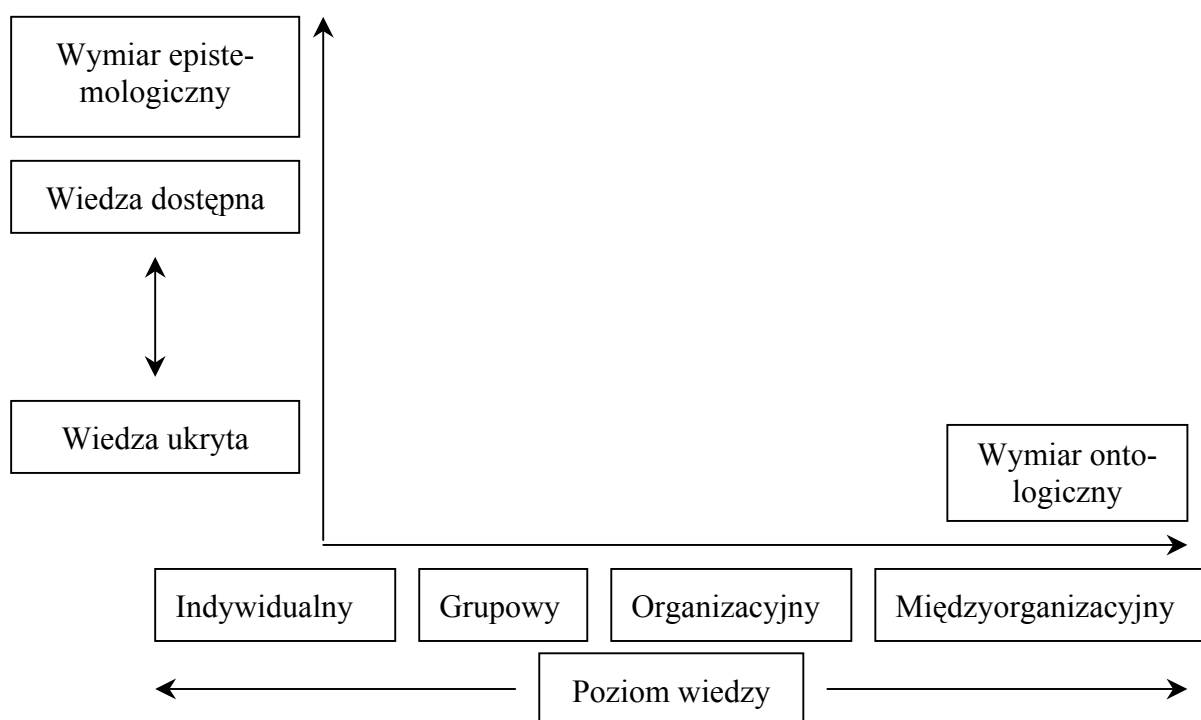
<sup>9</sup> Nonaka I., Takeuchi H., (2000), Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne. Poltext, Warszawa, s.81-98.

<sup>10</sup> Ibidem, s.14-26.

<sup>11</sup> Ibidem, s. 33.

<sup>12</sup> Ibidem, s. 82-84.

Rysunek 2. Wymiary tworzenia wiedzy



Źródło: Nonaka I., Takeuchi H., (2000), Kreowanie wiedzy w organizacji, Poltext, Warszawa, s. 82.

Dwa wymiary tworzenia wiedzy przedstawione na rysunku 2, można by zinterpretować w sposób następujący: oś pionowa reprezentuje człowieka, pojedynczą jednostkę, która tworzy proces wiedzy od ukrytej po dostępną, a jednocześnie rozpowszechnia się ten proces wiedzy w osi poziomej od indywidualnej interpretacji wiedzy, przez grupową, organizacyjną, dochodząc do poziomu międzyorganizacyjnego. Każda jednostka odbiera i przekazuje zdobytą wiedzę w taki sposób, w jaki ją odebrała i we własny sposób zinterpretowała. Te dwa wymiary, epistemologiczny i ontologiczny, łączą się tworząc na osiach pewne dane, które można by nanieść, badając przykładowo mierzalność wiedzy w przedsiębiorstwie.

## II. Typy wiedzy

Wiedzę, dzielią autorzy na wiedzę ukrytą, która jest praktyką tworzoną symultanicznie „tu i teraz” i wiedzę dostępną, opartą na stworzonych teoriach i praktykach. Tabela 1 prezentuje dwa typy wiedzy<sup>13</sup>.

Tabela 1. Typy wiedzy

WIEDZA UKRYTA (SUBIEKTYWNA)	WIEDZA DOSTĘPNA (OBIEKTWNA)
Wiedza doświadczalna (ciało)	Wiedza racjonalna (umysł)
Wiedza symultaniczna (tu i teraz)	Wiedza sekwencyjna (tam i wtedy)
Wiedza analogowa (praktyka)	Wiedza cyfrowa (teoria)

Źródło: Nonaka I., Takeuchi H., (2000), Kreowanie wiedzy w organizacji, Poltext, Warszawa s. 84.

<sup>13</sup> Ibidem, s. 84

Wynikają z niej stwierdzenia, że w procesie tworzenia wiedzy zachodzi niejako proces transformacji, polegający na tworzeniu wiedzy dostępnej – racjonalnej (w umyśle) poprzez wiedzę ukrytą – doświadczalną (w ciele). Informacja, która ma się stać wiedzą dostępną – sekwencyjną (tam i wtedy), musi się wydarzyć najpierw jako wiedza symultaniczna (tu i teraz). Aby powstała wiedza dostępna cyfrowa (teoria), musi przejść proces wiedzy ukrytej analogowej (praktyka). Najistotniejszy w tym procesie jest poziom świadomości przetwarzanych informacji. Do tego służą sposoby konwersji wiedzy opisane niżej.

### III. Sposoby konwersji wiedzy

„Poprzez proces *społecznej konwersji* wiedza ukryta i wiedza dostępna rozrastają się, i to zarówno w sensie jakościowym, jak i ilościowym (Nonaka, 1990b)”<sup>14</sup>.

Do procesu konwersji dochodzi wówczas, gdy ma on miejsce między różnymi osobami, a nie zachodzi we wnętrzu jednostki. Interakcja między tym, co ukryte, a tym co dostępne prowadzi do następujących procesów<sup>15</sup>:

- 1) Socjalizacja, to proces od wiedzy ukrytej do wiedzy ukrytej;
- 2) Eksternalizacja, następuje od wiedzy ukrytej do wiedzy dostępnej;
- 3) Kombinacja, następuje od wiedzy dostępnej do dostępnej;
- 4) Internalizacja, od wiedzy dostępnej do ukrytej.

Socjalizacja, to dzielenie się doświadczeniami, a tym samym tworzenie wiedzy ukrytej. Zdobywanie tej wiedzy, to często proces obserwacji, naśladownictwa i ćwiczeń, gdzie nie jest potrzebny kontakt werbalny.

Eksternalizacja polega na przekształceniu wiedzy ukrytej w dostępną przy pomocy dostępnych wyrażen i pojęć, werbalnie za pomocą metafor, analogii, pojęć, hipotez lub modeli. W tym procesie dochodzi nierzadko do zniekształceń przekazu, gdyż słownictwo, które jest używane jest jeszcze niewykształcone, nieodpowiednie, niewystarczające. Eksternalizacja wyposaża w nowe modele, pomysły, a kluczem do przetworzenia ją w wiedzę dostępną jest metafora. „Metafora to jedyny mechanizm komunikowania, który może pogodzić rozbieżność znaczeń” (Donnelon, Gray, Bougon, 1986)<sup>16</sup>.

Kombinacja, polega na łączeniu elementów wiedzy dostępnej, które są porządkowane, selekcjonowane, a tym samym włączone w określony system wiedzy. Jest to jeden z kluczowych sposobów konwersji wiedzy, gdyż tu powstają często nowe idee, pomysły, które często są wdrażane w ich realizację.

Internalizacja, to w języku angielskim proces nazywany *learnig by doing* czyli nauka poprzez pracę. Wiedza dotychczas zbierana i przetwarzana staje się użyteczna i stosowana. Jest ona wspomagana przez rozbudowane procesy werbalizacji, zapisu między innymi w dokumentach, wykresach oraz tabelach.

### IV. Spirala wiedzy

Spirala wiedzy polega na tym, że interakcje, które następują w procesie tworzenia wiedzy kształtowane są przez przemieszczania, zachodzące między różnymi sposobami konwersji, które są z kolei uruchamiane przez cztery siły: budowanie pola, dialog, łączenie wiedzy dostępnej oraz uczenie w działaniu. Jest to bardzo dynamiczny proces między wiedzą ukrytą i dostępną. Po tym procesie następuje kolejny, a mianowicie tworzy się wiedza wytworzona na cztery sposoby<sup>17</sup>.

<sup>14</sup> Ibidem, s.85.

<sup>15</sup> Ibidem, s. 84-95.

<sup>16</sup> Ibidem, s. 90.

<sup>17</sup> Ibidem, s. 95-96.

## V. Istota wiedzy tworzonej na cztery sposoby

Wytworzona wiedza jest różnorodna. Każdy z jej procesów dostarcza innej wiedzy, a mianowicie, proces socjalizacji dostarcza wiedzę współodczuwalną; eksternalizacja wiedzę pojęciową; internalizacja wiedzę operacyjną; a kombinacja wiedzę usystematyzowaną. Tabela 2 prezentuje istotę wiedzy wytworzonej.

Tabela 2. Istota wiedzy wytworzonej na cztery sposoby

	<b>Wiedza ukryta</b>	<b>do</b>	<b>Wiedza dostępna</b>
<b>Wiedza dostępna</b>	(Socjalizacja) Wiedza współodczuwania		(Eksternalizacja) Wiedza pojęciowa
<b>od</b>			
<b>Wiedza ukryta</b>	(Internalizacja) Wiedza operacyjna		(Kombinacja) Wiedza usystematyzowana

Źródło: Nonaka I., Takeuchi H., (2000), Kreowanie wiedzy w organizacji, Poltext, Warszawa, s. 96.

Znaczenia pojęć zamieszczonych w tabeli 2, odzwierciedlają następujące przykłady: wiedza współodczuwalna na temat życzeń klientów może być dostępną wiedzą pojęciową o nowym produkcie za sprawą procesów socjalizacji i eksternalizacji. Z kolei taka wiedza pojęciowa posłużyć może procesowi tworzenia wiedzy usystematyzowanej przy pomocy kombinacji. Pomysł nowego produktu steruje fazą kombinacji, w której zostają połączone świeżo wytworzone i istniejące już składniki technologii celem uzyskania prototypu. Wiedza tzw. usystematyzowana w procesie internalizacji zmienia się w wiedzę operacyjną, która służy do produkcji masowej. Wiedza operacyjna wzbogacona doświadczeniami nierzadko tworzy nowy cykl tworzenia wiedzy. Z kolei ukryta wiedza operacyjna użytkownika produktu poprzez proces socjalizacji może spowodować udoskonalenie istniejącego już produktu lub też przyczynić się do stworzenia istotnej innowacji związanej z tym produktem<sup>18</sup>.

## VI. Spirala organizacyjnego tworzenia wiedzy

Wiedza ukryta jednostek (czyli każdego człowieka z osobna) jest bazą do tworzenia zasobu wiedzy w przedsiębiorstwie. Zadaniem organizacji jest zebranie tej wiedzy, zmobilizowanie jej i uczynienie z niej wiedzy dostępnej dla każdego pracownika. Wiedza ta zostaje wzmocniona przez cztery opisane wcześniej sposoby konwersji i wykształca się na wyższych poziomach ontologicznych (por. rysunek 2).

Spirala organizacyjnego tworzenia wiedzy, polega na jednoczesnym wzroście wiedzy na poziomie ontologicznym wraz ze wzrostem zakresu interakcji pomiędzy wiedzą dostępną i ukrytą.

### Zarządzanie wiedzą

Tworzenie wiedzy jest procesem złożonym i wielofunkcyjnym. Stąd też konieczna jest odpowiednia umiejętność zarządzania tym procesem. Zarządzanie wiedzą „zawiera wszystkie

<sup>18</sup> Nonaka I., Takeuchi H., Ibidem, s.97

aspekty związane z wiedzą, które mają wpływ na rentowność i sukces przedsiębiorstwa”.

Do „komponentów sytemu zarządzania wiedzą zalicza się<sup>19</sup>:

- Wiedzę
- Proces zarządzania
- Stosunki ludzkie oparte na zaufaniu
- Technologie informacyjne
- Kultura organizacyjna zorientowana na wiedzę
- Elastyczna struktura organizacyjna
- Wskaźniki wydajności/wykonania i nagrody.”

Tabela 3 przedstawia kilka definicji zarządzania wiedzą, które odzwierciedlają szerokie i różnorodne podejście do tego zagadnienia.

Tabela 3. Definicje zarządzania wiedzą

ROK	AUTOR	DEFINICJA
1998	O'Dell C., Grayson C.J.	zarządzanie wiedzą to "strategia dostarczania odpowiedniej wiedzy do odpowiednich ludzi w odpowiednim czasie i wspieranie ludzi w dzieleniu się i stosowaniu informacji w taki sposób, by podnosiła efektywność organizacji"
2000	Nonaka I., Takeuchi H.	zarządzanie wiedzą składa się z procesów przechodzenia wiedzy w dwóch wymiarach, epistemologicznym (ukryta/dostępna) i ontologicznym (indywidualny/grupowy/organizacyjny) socjalizacji, eksternalizacji, kombinacji i internalizacji
2002	Probst G., Raub S., Rombardt K.	zarządzanie wiedzą składa się z sześciu kluczowych procesów: "lokalizowania, pozyskiwania, rozwijania, dzielenia się wiedzą i jej rozpowszechniania, wykorzystywania oraz zachowywania wiedzy"
2003	Ortiz Laverde A.M., Baragano A.F., Sarriegui Dominguez J.M.	zarządzanie wiedzą to zbiór operacji, które firma powinna realizować: identyfikacji wiedzy, mapowania wiedzy, uchwycenia istniejącej wiedzy, pozyskania potrzebnej wiedzy, przechowywania wiedzy, dzielenia się wiedzą, zastosowania wiedzy, tworzenia nowej wiedzy
2003	Perechuda K., Stosik A.	zarządzanie wiedzą jest "określonym i systematycznym zarządzaniem istotną dla organizacji wiedzą i związanymi z nią procesami kreowania, zbierania, organizowania, dyfuzji, zastosowań i eksploatacji realizowanymi w dążeniu do osiągnięcia celów organizacji"

Źródło: Na podstawie wybranej literatury<sup>20</sup>.

Różnorodność definicji wynika ze złożoności zagadnienia. Nie można jednoznacznie określić, czym jest zarządzanie wiedzą. Każda definicja jest trafna, jednak na dwie należy

<sup>19</sup>Karwowski, W., (2007), Zarządzanie w 21-szym wieku. Zarządzanie wiedzą, WSiLiZ Rzeszów, portal.wsiz.rzeszow.pl/stan na dzień 18.03.2008.

<sup>20</sup> Nonaka I., Takeuchi H. (2000), Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa. Perechuda K., Stosik A., (2003), Zarządzanie wiedzą w małej firmie, w: Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 975, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław. Probst G., Raub S., Rombardt K., (2002), Zarządzanie wiedzą w organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków. O'Dell C., Grayson C.J., (1998), If Only We Knew What We Know, Free Press. Ortiz Laverde A.M., Baragano A.F., Sarriegui Dominguez J.M., (2003), Knowledge Processes: An Overview of the Principal Models, 3rd European Knowledge Management Summer School, San Sebastian.



zwrócić szczególną uwagę, gdyż są one najbliższe tematowi niniejszego opracowania. Mianowicie, definicja Perechudy, Stosika, która jasno określa, że najważniejszy do osiągnięcia jest cel organizacji, a wszystkie poszczególne kroki są jedynie drogą do jego osiągnięcia. Druga definicja, Nonaki, Takeuchi została szczegółowo omówiona w artykule.

## Synergia

„Synergia oznacza, że całość jest większa od sumy jej części. W znaczeniu organizacyjnym *synergia* oznacza, że poszczególne działy organizacji współpracują ze sobą i oddziałując na siebie stają się wydawniejsze, niż gdyby każdy z nich działał w odosobnieniu”<sup>21</sup>. Zatem w ten sposób można odnosić znacznie większe sukcesy i rezultaty swojej pracy, a tym samym zwiększać wzrost poziomu wiedzy w przedsiębiorstwie.

Jest to synergia, na którą zwrócił uwagę K. Perechuda, „oryginalna wiedza cicha wymaga dodatkowego przetworzenia przez pracowników (eksternalizacji), co w efekcie zwiększa zasoby wiedzy przedsiębiorstwa (efekt synergiczny)”<sup>22</sup>.

Dalej za Griffinem „dobre stosunki interpersonalne w całej organizacji mogą być również źródłem synergii. Ludzie, którzy się nawzajem wspierają i którym dobrze się ze sobą pracuje, mogą działać znacznie więcej niż ludzie, którzy nie udzielają sobie wzajemnie wsparcia i którzy nie umieją ze sobą pracować”<sup>23</sup>.

## Praktyka uzyskiwania efektu synergii

Bogata literatura przedmiotu prezentuje bardzo wiele rozwiązań i propozycji, które można zastosować w organizacjach. Jak wygląda to zagadnienie w praktyce?

Badania benchmarkingowe „Creating a Knowledge-Sharing Culture” przeprowadzone w 1999 roku przez American Productivity & Quality Center (APQC), w którym wzięły udział organizacje o najlepszych praktykach zarządzania wiedzą, wykazały interesujące wnioski. W badaniu wzięły udział takie firmy jak: PriceWaterhouseCoopers LLP, American Management System, Ford Motor Company, Lotus Development Corporation, National Semiconductor Corporation. Wnioski jakie dały przeprowadzone badania ilościowe i jakościowe, to<sup>24</sup>:

1. Dzielenie się wiedzą pozwoliło na rozwiązanie praktycznych problemów oraz osiągnięcie zysków biznesowych.
2. Pracownicy mieli świadomość związku między dzieleniem się wiedzą a celem biznesowym, stąd inicjatywy powołania zespołów ekspertów i grup dyskusyjnych odnosiły wyraźne sukcesy.
3. „Dzielenie się wiedzą jest ściśle związane z główną wartością firmy i pozwala ją realizować”<sup>25</sup>.
4. Styl dzielenia się wiedzą jest dopasowany do stylu pracy w danej organizacji.
5. Menedżerowie promowali współpracę i wiedzę.
6. Praktyka dzielenia się wiedzą jest wkomponowana w codzienny rytm pracy.
7. „Poziom zaangażowania menedżerów jest ściśle związany z ogólnym poziomem za-

<sup>21</sup> Stoner J.A.F., Ibidem, s. 65.

<sup>22</sup> Perechuda K., (2005), Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Nr 5, 5(44)05, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa, s. 14.

<sup>23</sup> Griffin R.W., Ibidem, s. 591

<sup>24</sup> Romańczuk A., (2003), Praktyka zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, w: Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, red. B. Wawrzyniaka, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa, s. 141.

<sup>25</sup> Ibidem, s. 143

- angażowania się organizacji w dzielenie się wiedzą.”<sup>26</sup>
8. W organizacjach, które uznane są za tak zwane najlepsze, ma miejsce proces nieformalnych sieci ludzkich, które mają ogromny wpływ na organizację. Zakres ich wiedzy eksperckiej dotyczy istotnych dziedzin firmy.
  9. „Zespoły formalne czy nieformalne posiadają moderatora, który troszczy się, by wszyscy aktywnie uczestniczyli w pracach zespołu.”
  10. „Najlepsze firmy widzą potrzebę powiązania systemu nagród i wyróżnień z dzieleniem się wiedzą.”

## Podsumowanie

Proces tworzenia wiedzy oraz sprawne i skuteczne zarządzanie tym procesem stanowi bardzo ważne zagadnienie w funkcjonowaniu współczesnego przedsiębiorstwa, które uczestniczy w organizmie gospodarki opartej na wiedzy. Jest to proces długotrwały, wymagający odpowiedniego przygotowania i aktywnego uczestnictwa wszystkich członków organizacji. Fundamentem tego procesu jest człowiek, gdyż to on tworzy zespół i każdą strukturę zarządzającą. Zatem obowiązkiem zarządu przedsiębiorstwa jest kierowanie się dobrem jednostki poprzez wspólne dążenie wszystkich członków organizacji do celu, który został uznany i przyjęty jako właściwy i słuszny przez wszystkich. Zapewnienie rozwoju adekwatnego do stanowiska i możliwości każdego pracownika jest nadrzędnym celem firmy. Ponadto metodologia przedstawiona przez Nonaka i Takeuchi sięga do nieuświadomionych wartości człowieka i dlatego ten aspekt powinien być uwzględniony w procesach zarządzania. Nie powinno się pozostawać jedynie na zewnętrznej procesowo - taktycznej warstwie zarządzania.

Każda sytuacja w organizacji stanowi część procesu tworzenia wiedzy ukrytej, która jest przetwarzana w wiedzę jawną. To oznacza, że należy przyjrzeć się uważniej wszystkim procesom jakie zachodzą w organizacji i zastanowić się nad sposobami budowania kultury poszerzania wiedzy w przedsiębiorstwie zgodnie ze specyfiką prowadzonej działalności.

Teza główna opracowania została zweryfikowana: kapitał ludzki w połączeniu ze wzrostem poziomu wiedzy w przedsiębiorstwie stwarza szanse uzyskania efektu synergii.

Odpowiedzi zaobserwowane w badaniu przeprowadzonym przez American Productivity & Quality Center (APQC), dowodzą, że firmy, które stosują sprawny system zarządzania wiedzą (a do nich zaliczają się firmy, które brały udział w badaniu), znacznie podnoszą poziom wiedzy w przedsiębiorstwie co pozwala na ciągły i dynamiczny rozwój firmy i jej pracowników.

## Bibliografia

1. Buszko A., (2005), Od zarządzania jakością do zarządzania wiedzą, w: *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, Rpk LVI Nr 7 (666).
2. Dobija D., (2003), *Metodyka szacowania wiedzy*, w: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. B. Wawrzyniaka, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa.
3. Drucker P.F., (1994), *Menedżer skuteczny*, Akademia Ekonomiczna, Kraków.
4. Griffin R.W., (2005), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
5. Jan Paweł II, (1007), *Homilia w czasie mszy św. w Legnicy*, 2 VI 1997.
6. Karwowski, W., (2007), *Zarządzanie w 21-szym wieku. Zarządzanie wiedzą*, WSiIZ Rzeszów, portal.wsiz.rzeszow.pl.
7. Nonaka I., Takeuchi H., (2000), *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie*

---

<sup>26</sup> Ibidem, s. 145

- dynamizują procesy innowacyjne, Poltext, Warszawa.
8. O'Dell C., Grayson C.J., (1998), *If Only We Knew What We Know*, Free Press.
  9. Ortiz Laverde A.M., Baragano A.F., Sarriegui Dominguez J.M., (2003), *Knowledge Processes: An Overview of the Principal Models*, 3rd European Knowledge Management Summer School, San Sebastian.
  10. Perechuda K., (2005), *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Nr 5, 5(44)05, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.
  11. Perechuda K., Stosik A., (2003), *Zarządzanie wiedzą w małej firmie*, w: *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 975*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław.
  12. Probst G., Raub S., Rombardt K., (2002), *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
  13. Romańczuk A., (2003), *Praktyka zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, w: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. B. Wawrzyniaka, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa.
  14. Stoner J.A.F., (1997), *Kierowanie*, PWE Warszawa.