Obraz zawierający tekst, Czcionka, logo, symbol

Opis wygenerowany automatycznie

Politechnika Wrocławska,

15.01.2024, 11:15

**Mateusz Rabenda**

**Filip Antoniak**

**Knowledge Management**

**Streszczenie:** W tym referacie omówione zostaje zarządzanie wiedzą w organizacji. Skupiamy się między innymi na elementach zarządzania wiedzą, wykorzystywanych narzędziach i strategiach. Przytaczany jest również przykład dużego przedsiębiorstwa, które odniosło swój sukces dzięki skutecznemu zarządzaniu wiedzą, podkreślając jego wagę w każdym przedsiębiorstwie.

**Słowa kluczowe:** projekt, zarządzanie wiedzą, knowledge management, ochrona danych

**I. Wstęp**

Zarządzanie wiedzą stanowi jedno z fundamentalnych narzędzi decydujących o sukcesie bądź porażce przedsiębiorstwa. Jest to dość rozbudowany proces obejmujący zdobywanie wiedzy, jej dystrybucję, przechowywanie oraz zabezpieczenie. Nieumiejętne zarządzanie wiedzą często prowadzi do strat wynikających z nieoptymalnych procesów, przegapionych okazji i błędów niedoinformowanych pracowników.

**II. Dlaczego zarządzanie wiedzą jest istotne?**

W przedsiębiorstwie mamy do czynienia ze stałą fluktuacją zatrudnionych w wyniku zmian pracodawcy, przejścia na emeryturę czy śmierci. Sprawia to, że wiedza w przedsiębiorstwie może zanikać wraz z odchodzącymi pracownikami. Utracenie tej cennej wiedzy może zmniejszyć efektywność przedsiębiorstwa w praktycznie każdym aspekcie, w znajdywaniu nowych klientów i utrzymywaniu dobrych relacji z dotychczasowymi, koszty, jakość i szybkość produkcji zarówno produktów fizycznych jak i usług. Brak wiedzy utrudnia nam również odpowiednie reagowanie na zmiany rynkowe, szacowanie ryzyka i analizowanie naszego przedsiębiorstwa, przez co dużo trudniej nam jest je rozwijać.

Skuteczne zarządzanie wiedzą pozwoli nam przeciwdziałać wymienionym stratom a także zapewnić rozwój naszym pracownikom – co zwiększa atrakcyjność pracy. Odpowiednia kultura dzielenia się wiedzą wspomaga również powstawanie innowacji, a to właśnie one są bardzo często odpowiedzialne za generowanie przez przedsiębiorstwa wysokich zysków.

**III. Elementy zarządzania wiedzą**

1. **Gromadzenie wiedzy**
   1. Jest to kluczowy proces dla przedsiębiorstwa polegający na zbieraniu wiedzy wykorzystując do tego narzędzia zarządzania treścią i bazy danych.
   2. Gromadzimy informacje między innymi na temat: klientów, rynku, pracowników i sposobu wykonywania przez nich pracy, procesów produkcyjnych, konkurencji itd.
2. **Udostępnianie wiedzy (dystrybucja wiedzy)**
   1. Kluczową rolę odgrywa tu kultura organizacji zachęcająca pracowników do dzielenia się wiedzą.
   2. Może być wspomagane poprzez odpowiednią technologię komunikacji między pracownikami.
   3. Ważne jest również udostępnienie wiedzy nowym pracownikom poprzez szkolenia wdrażające.
3. **Tworzenie wiedzy**
   1. Ten element zarządzania wiedzą dotyczy głównie do procesu generowania nowych informacji, pomysłów i umiejętności przyczyniających się do rozwoju wiedzy ogólnej (wiedzy przedsiębiorstwa i jego członków).
   2. Wiedza bardzo często tworzona jest przez stosowanie wiedzy teoretycznej.
   3. Wiele dużych przedsiębiorstw inwestuje w różne badania mające na celu np. poprawę efektywności wykorzystywanych przez firmę procesów, bądź wynalezienie nowego produktu.
4. **Ochrona wiedzy**
   1. Polega na zabezpieczeniu wiedzy przed nieuprawnionym dostępem.
   2. Obejmuje przede wszystkim szyfrowanie i różne narzędzia informatyczne skupiające się na zabezpieczeniu korespondencji i przechowywanych danych.
   3. Ważnym czynnikiem są klauzule kontraktowe zabraniające aktualnym i byłym pracownikom dzielenia się wiedzą organizacji.

**IV. Narzędzia wykorzystywane w zarządzaniu wiedzą oraz ich wpływ na organizacje**

W dobie rozwoju technologicznego, wzrost odnosi również popularność jak i dostępność systemów, programów oraz usług wspierających zarządzanie wiedzą w organizacji. Użycie technologii komputerowej w tej dziedzinie znacząco wspomaga procesy pozyskiwania, przechowywania, przetwarzania jak i wdrażania wiedzy w organizacji. Rozwój narzędzi komputerowych, wykorzystywany w tym celu można zauważyć np. porównując badania z 2001 roku (rys. 1). Ówcześnie zdobywanie wiedzy jak i rozwiązywanie problemów przypisywano wyłącznie domenie jednostek ludzkich. Ewolucja technologiczna, w skład której wchodzi rozwój sztucznej inteligencji, intensywnie oddziałowuje na organizacje. Sztuczna inteligencja łamie dotychczas znany podział. Pozwala automatyzować procesy, wyciągać wnioski czy też porozumiewać się z klientem. Narzędzie tego pokroju sprawia, że organizacje, które potrafią w odpowiedni sposób wykorzystać jego atuty mają niewątpliwą przewagę nad konkurencją.

Obraz zawierający tekst, diagram, linia, Czcionka

Opis wygenerowany automatycznie

Rys 1. Wykres z 2001 roku przedstawiający podział domen w zarządzaniu wiedzą

Źródło: (A. Fazlagić: Marketing a zarządzanie wiedzą. „Zarządzanie i Rozwój”, nr 5, 8/2001)

Oprócz sztucznej inteligencji dostępne są równie pomocne rozwiązania do zarządzania wiedzą w organizacji. W dziedzinie zarządzania wiedzą dostępne są np. serwisy baz danych, sieci intranet czy systemy typu CRM. Niestety nawet najlepsze narzędzia nie rozwiążą magicznie problemów organizacyjnych. Badanie rynkowe organizowane przez Zipdo (Zipdo, 2024) wykazuje, że aż 74% pracowników, odczuwa brak bycia dostatecznie poinformowanym, natomiast 72% badanych nie rozumie strategii swoich organizacji. Fakt ten pokazuje, że pomimo dostępności koniecznych narzędzi często ich wykorzystanie samo w sobie nie gwarantuje osiągnięcia sukcesu.

To samo badanie pokazuje również, że komunikacja wewnętrzna w organizacji przy użyciu urządzeń mobilnych wzrosła w przeciągu 2 ostatnich lat (2022-2024) aż o 89%. A znaczna większość, bo aż 74% wybiera odczytywanie informacji z organizacji przy użyciu telefonu. Co przekłada się na 7% zwiększenie zaangażowania wśród pracowników.

**V. Amazon jako przykład organizacji, która osiągnęła sukces dzięki zarządzaniu wiedzą**

Amazon to gigant na światowym rynku, który swój sukces zawdzięcza zarządzaniu wiedzą oraz bezbłędnemu zarządzaniu i odpowiednio dobranym strategiom biznesowym.

Amazon działa w oparciu o model SECI (Mathew, Varia, 2014). Model ten działa w sposób przypominający spirale – cykl powtarzających się procesów:

1. Socjalizacja – dzielenie się wiedzą ukrytą
2. Eksternalizacja – przetwarzanie wiedzy ukrytej na jawne koncepcje
3. Kombinacja – integracja informacji z systemem wiedzy
4. Internalizacja – wcielenie wiedzy jawnej w wiedze ukrytą

SECI, inaczej model japoński rozszerza tradycyjne pojmowanie wiedzy i zmusza by dostrzec w informacji nośnik emocji, przeczuć i ukrytych wartości. Podejście to stawia na piedestale wiedze ukrytą oraz komunikacje w organizacji. Twórcy tego modelu uważają, że od ślepego poszukiwania wiedzy, ważniejsze jest motywowanie oraz uświadamianie jednostek w organizacji, ponieważ przyczynia się to do większych korzyści.

Misja Amazon orientuje ich na klienta oraz, pomimo obrzymiej konkurencji, promuje strategicszne partnerstwo oraz współprace. Przekłada się do na rozwój otwartych innowacji takich jak na przykład:

* Zakupy w jednym kliknięciu
* Innowacyjne systemu chmurowe, które stały się jedną z flagowych usług oferowaną przez Amazon

Otwarte innowacje wyróżniają Amazon, są przykładem perfekcyjnego zarządzania wiedzą, ponieważ polegają na wykorzystaniu zarówno wiedzy z wewnątrz jak i z zewnątrz organizacji.

Amazon przyklada dużą wage do komunikacji. W tak dużej organizacji wymiana informacji (wiedzy) może być utrudniona. Rozwiązanie, które wykorzystuje Amazon to połączenie podejść odgórnego jak i oddolnego, które skutkuje maksymalizacją przepływu informacji. Podejście oddolne – bottom up pozwala na podejmowanie lepszych decyzji oraz pokazuje szerszy obraz problemu (Alexander Lyon, 2016).

Oprócz pozyskiwania wiedzy i jej implementacji, Amazon przykłada ogromną wagę ochronie danych. Systemy Amazon zostały zbudowane w sposób priorytetyzujący bezpieczeństwo danych ich klientów. Ponadto Amazon wykorzystuje techniki takie jak:

* Szyfrowanie danych
* Rygorystyczne procesy mające na celu zapobieganie wyciekom danych

a dbanie o bezpieczenstwo pozwoliło im uzyskać obecną renome.

**VI. Wyzwania i strategie w knowledge management**

Samo rozumienie konceptu zarządzania wiedzą oraz posiadanie odpowiednich narzędzi nie wystarczy, żeby organizacja czerpała z niej korzyści. Przed kierownictwem, odpowiedzialnym za wprowadzenie działań poprawiających przepływ informacji postawiony jest szereg przeszkód takich jak:

1. **Kultura rywalizacji**

Kultura rywalizacji w organizacji, pozwala na lepszy rowój pracowników, którzy napędzają siebie nawzajem pnąc się w strukturach przedsiębiorstwa. Problem pojawia w sytuacji, w której chęć rywalizacji przeważa nad dobrem organizacji, a jednostka zamyka się na innych co uniemożliwia przepływ informacji. Często dochodzi wówczas do kreaowania się kadr, w których dominuje kilku pracowników.

1. **Organizacja i bezpieczeństwo danych**

Kierownictwo musi zadbać o to, żeby odpowiednie osoby otrzymały niezbędne im informacji, a co za tym idzie, blokować niepożądane przepływy danych, by uniknąć ich wycieku. Ponadto, aby wiedza była prawidłowo wykorzystana, musi być odpowiednio poindeksowana i łatwo dostępna, by mogła trafić do tych, którzy jej potrzebują

1. **Brak standaryzacji**

Kolejnym problemem, który może uniemożliwić całkowicie zarządzanie wiedzą jest brak ogólno-przyjetej standaryzacji. Przepisy jak i formaty wprowadzanych danych powinny być ściśle określone co znacząco ułatwia przechowywanie jak i przetwarzanie informacji.

1. **Zmiany kadrowe**

Aby zapobiec sytuacji krytycznej dla organizacji, np. nieobecność mistrza dzialu, koniecznie jest prowadzenie środków prewencyjnych. Kierownictwo powinno zadbać o organizaowanie szkoleń i programów mentoringowych dla pracowników, aby wiedza nie była skupiona tylko w jednej jednostce. Ponadto dobrą praktyką jest regularne badanie opinii pracowników jak i dokumentowanie kluczowych informacji.

1. **Ludzka natura**

Wyzwaniem dla kierownika jest przede wszystkim zapanowanie nad pracownikami. Nawet pomimo największych starań i wykorzystaniu najlepszej technologii, nie da się w 100% przewidzieć zachowań pracowników. Dlatego by usprawnić komunikacje i co za tym idzie efektywność pracy, kierownik jest odpowiedzialny za utrzymanie odpowiedniej atmosfery w organizacji.

Aby organizacja mogła łatwiej poradzić sobie z ogółem czynności związanych z zarządzaniem wiedzą, mogą zaimplementować w swoich działaniach opracowane strategie i modele. Istnieje wiele strategii, które można kategoryzować ze względu na różne czynniki, takie jak rodzaj wiedzy czy procesy biznesowe (Gruszczyńska-Malec, Rutkowska, 2007)

Jeden z podziałów wyróżnia trzy znaczące strategie zarządzania wiedzą:

* Strategia kodyfikacji
* Strategia personalizacji
* Strategia pomostowa

Podejścia te różnią się szeregiem czynników takich jak ich cel, podejmowane działania czy typy relacji w organizacji. Ich charakterystyke obrazuje tabela 1:

Tabela 1: Zestawienie strategii zarządzania wiedzą.

Źródło: Opracowanie własne na bazie: (Gruszczyńska-Malec, Rutkowska, 2007)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Strategia kodyfikacji | Strategia personalizacji | Strategia pomostowa |
| Cel: Pozyskiwanie, przetwarzanie i wykorzystywanie informacji | Cel: Usprawnienei komunikacji | Cel: Udoskonalenie dostępu do wiedzy i jej transferu |
| Koncentracja na zarządzaniu informacją | Koncentracja na ludziach; edukacja | Koncentracja na procesach; wiedza-człowiek |
| Relacje człowiek-technologia | Relacje społeczne; człowiek-człowiek | Relacje socjotechniczne |
| Kultura technokracji | Ludzie udoskonalają kulutrę | Ludzie udoskonalają kulturę wykorzystując technologie |
| Działania: zdobywanie wiedzy jawnej | Działania oparte na wiedzy ludzi | Działania: personalizowanie bazy wiedzy |
| Orientacja na system | Orientacja na proces; dzielenie się wiedzą | Orientacja procesowo-systemowa |

Ponadto w zarządzaniu wiedzą wyróżnia się modele, takie jak:

* **Model japoński; SECI**

Opisany w charakterytyce Amazon (patrz część V. Amazon jako przykład organizacji, która osiągnęła sukces dzięki zarządzaniu wiedzą)

* **Model zasobowy**

To podejście opracowane przez D. Leonard-Barton, traktujące wiedze jako najważniejsza wartość w organizacji. Charakteryzuje je holistyczne spojrzenie, według którego, aby system dobrze prosperował musi zachodzić w nim połączenie na szczeblach takich jak:

1. System zarządzania wiedzą
2. Eksperymentowanie
3. Przekazywanie wiedzy
4. Wspólne rozwiązania
5. Korzystanie z nowoczesnej technologii

* **Model procesowy**

Podejście działające w oparciu o doświadzenia praktyczne. Zakłada ono występowanie trzech procesów:

1. Kodyfikacja wiedzy
2. Transfer wiedzy
3. Tworzenie wiedzy

**Zakończenie**

**Podsumowanie:**

Przedstawione, wybrane elementy złożonego problemu jakim jest odpowiednie zarządzanie wiedzą pokazują istotę oraz wagę tego zagadnienia. Wszystkie elementy zarządzania wiedzą jakimi są pozyskiwanie, przetwarzanie, udostępnianie oraz ochrona danych są procesami, które mogą zapewnić organizacji znaczącą przewagę na rynku, przykładem czego jest omawiany Amazon. Dostępne są różnorakie narzędzia wspomagające kierownictwo z procesie zarządzania informacjami. Swoją pozycje ostatnimi czasy umacnia także sztuczna inteligencja, która może w przyszłości zrewolucjonizować te dziedzinę. Sama wiedza niesie konkretne wartości dla organizacji, takie jak zwiększenie efektywności pracy czy lepsza samoświadomość rynkowa organizacji, a co za tym idzie szybsze reagowanie na zmiany otoczenia. Chcąc odpowiednio zarządzać wiedzą, można skorzystać z szeregu dostępnych modeli i strategii, ułatwiających nam te sztukę. Nie mniej kluczem do odpowiedniego przepływu informacji są ludzie, dlatego najlepsze technologie i najdoskonalsze strategie nie gwarantują nam sukcesu w zarządzaniu wiedzą.

**Bibliografia:**

Badanie zipdo: <https://zipdo.co/statistics/internal-communications/>

A. Fazlagić: Marketing a zarządzanie wiedzą. „Zarządzanie i Rozwój”, nr 5, 8/2001.

<https://www.ivoryresearch.com/samples/report-on-knowledge-management-at-amazon-inc/>  
Mathew, S. and Varia, J., 2014. Overview of amazon web services. Amazon Whitepapers.

Alexander Lyon, 2016. „Case Studies in Courageous Organizational Communication: Research and Practice for Effective Workplaces” *Peter Lang Inc., International Academic*

Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska 2007, „Strategie zarządzania wiedzą” Przegląd Organizacji, Nr 12 (815), 2007, ss. 17-20 *Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa*

Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach, praca zbiorowa pod red. W.M. Grudzewskiego i I. Hejduk, Difin, Warszawa 2004.

Przedsiębiorstwo przyszłości, praca zbiorowa pod red. W.M. Grudzewskiego i I. Hejduk, Difin, Warszawa 2000.

Przedsiębiorstwo przyszłości- wizja strategiczna, praca zbiorowa pod red. W.M. Grudzewskiego i I. Hejduk, Difin 2002.

W.M. Grudzewski, I. Hejduk, Przedsiębiorstwo wirtualne, Difin, Warszawa 2002.

M. Janiec, Wprowadzenie do Zarządzania wiedzą.

Knowledge Management. Neumann Management Review [w:] System informacji strategicznej, praca zbiorowa pod red. R. Borowieckiego i M. Romanowskiej, Warszawa 2001.

M. Strojny, Zarządzanie wiedzą. Wstęp do dyskusji, "Personel" 2001.

M. Strojny, Zarządzanie wiedzą - ogólny zarys koncepcji, "Przegląd organizacji" nr 2, 2000.

A. Tiwana, The knowledge management toolkit, Prentice Hall PTR, 2000.

Abstract: This research examines knowledge management in organisation. We Focus on particular elements of this field, tools that are being used in knowledge management as well as available strategies. We mention big company that succeded from knowledge management, emphasizing the value that good informations flow brings to organisation.

Keywords: project, knowledge management, data protection