



João Freitas,
Operations Director
Trainee 2009

System zarządzania wiedzą to kompletność zasad, metod, środków, celów, zbiorów informacji ludzi i sieci wzajemnych powiązań, który pozwala przyjąć i realizować strategię wiedzy i strategię zarządzania wiedzą w organizacji dla osiągnięcia jej celów.

Zarządzanie wiedzą w ujęciu funkcjonalnym to proces koncentrujący się na zasobie personalizowanej, skodyfikowanej i uregulowanej wiedzy oraz procesach związanych z wiedzą, polegający na realizacji funkcji podejmowania decyzji, planowania, organizowania, przewożenia i kontroli, tak aby osiągnąć cele organizacji. Innymi słowy to działanie obejmujące realizację funkcji zarządzania, jak decydowanie, planowanie, organizowanie itd. skoncentrowane na funkcjach operacyjnych związanych z uzyskiwaniem wiedzy, tworzeniem, przechowywaniem, ochroną, udostępnieniem.

Wiedza jawna (dostępna, skodyfikowana) – może być wyrażona w słowach i liczbach, dlatego nadaje się do przekazywania za pomocą formalnego i uporządkowanego języka. Może mieć postać dokumentów, instrukcji, procedur, regulaminów, a nawet poleceń.

Wiedza ukryta – cicha jest indywidualna, trudna do sformalizowania i zakomunikowania oraz wymaga specyficznych umiejętności uczenia się. Obejmuje ona elementy poznawcze i techniczne (konkretna znajomość rzeczy, umiejętności i kwalifikacje) wiedzy cicha może obejmować: to, co człowiek wie, ale nie jest w stanie wyrazić za pomocą słów. M.Polany „wiemy więcej, niż potrafimy powiedzieć”

Strategia zarządzania wiedzą to formuły będące kombinacją celów stojących przed systemem zarządzania wiedzą, zasad na których się ona opiera oraz relacji i środków przez które ów system jest tworzony. To formuły mówiące w jaki sposób przedsiębiorstwo zamierza podjąć wiedzę a następnie wykorzystać ją dla realizacji swojej strategii konkurencji.

cechy wiedzy – 1-jest trudna do uchwycenia i pełnego wykorzystania, ale może być wykorzystywana przez różne osoby w różnych miejscach, 2-ma zdolności do szybkiej dezaktualizacji, 3- potrafi obniżyć poziom niepewności w ryzykownych przedsięwzięciach; 4- wartość jej może wzrastać z coraz szerszym wykorzystaniem, 5- jako sama może stanowić produkt, 6- przybiera różne postacie

Gospodarki opartej na wiedzy (GOW)

Wg Komitetu Rozwoju Ekonomicznego Australii to gospodarka „w której produkcja, dystrybucja i wykorzystanie wiedzy jest główną siłą napędową wzrostu, kierowania, bogactwa i zatrudnienia wzdłuż wszystkich przemysłów”. Wg Banku Światowego to gospodarka, w której wiedza jest nabywana, tworzona, rozpowszechniana i wykorzystywana efektywnie celem wsparcia rozwoju gospodarczego. L. Ziarkowski określa ją „jako gospodarkę, w której wiedza jako taka (nakłady i stan wiedzy) staje się ważniejszym czynnikiem determinującym tempo rozwoju i poziom rozwoju gospodarczego od nakładów i stanu (wolumenu) środków trwałych”.

Cechy gospodarki opartej na wiedzy

K. Kelly – globalność, faworyzowanie bytów niematerialnych – idee, informacji, powiązań – silne wewnętrzne połączenia. S. Borkowska – dominacja kapitału intelektualnego, jako czynnika zmian technologicznych, szybsze tempo zmian technologicznych, duża rola technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych w rozwoju innowacji, wzrost roli na kreowanie wiedzy, oraz relatywny spadek znaczenia podaży wiedzy w powstaniu innowacji, dominacja tworzenia wiedzy w małych i średnich firmach, tworzenie wiedzy w procesie interaktywnym, łączącym wiedza jawna z ukrytą.

Zarządzanie wiedzą można zdefiniować jako ogół działań służących identyfikacji, zachowaniu, upowszechnieniu i wykorzystaniu wiedzy jawnej i ukrytej personelu przedsiębiorstwa dla podniesienia sprawności i efektywności działań pracowników. Niektóre publikacje traktują zarządzanie wiedzą tylko z technicznego punktu widzenia, jako zestaw procedur i środków technicznych zapewniający przeniesienie osobistego doświadczenia i wiedzy członka organizacji do bazy danych organizacji oraz zapewnienie przechowywania i dystrybucji potrzebnych informacji wśród uprawnionych członków organizacji. Wydaje się to jednak zbyt wąskim podejściem, nieuwzględniającym ludzkiego aspektu problematyki wiedzy, takiego jak poziom motywacji, aspekty socjologiczne i społeczne, inteligencje, kompetencje komunikacyjne.

Alians strategiczny - Połączenie współpracy i konkurencji w pewnej grupie przedsiębiorstw dostarczających gamę produktów częściowo komplementarnych; umowa między konkurentami, na zasadach partnerstwa. Czasami alians odbywa się bez umowy. Alians strategiczny pomaga wprowadzić firmę na nowy rynek, wymienić doświadczenia i wiedzę pomiędzy współpracującymi firmami. Najczęstszą formą współczesnych aliansów to aliansie międzynarodowe. Alians strategiczny ma na celu rozszerzenie działalności firmy i poprawę jej konkurencyjności. Są to porozumienia zawierane wówczas, gdy na łączenie się firm nie pozwalają przepisy antymonopolowe. Opierają się w dużym stopniu na integracji działalności, co sprzyja ich trwałości.

Nowa ekonomia-Termin ten zawiera w sobie zarówno wizję jak i teorię dotyczącą problematyki mikro i makroekonomicznej. Zasadniczą różnicą między nową ekonomią, a ekonomią klasyczną (opierającą kategorię trzech czynników wytwórczych- praca, kapitał i ziemia) jest przyjęcie, że wiedza jest nadrzędnym czynnikiem wytwórczym w sensie jej definiowania o sposobie racjonalnego wykorzystania podstawowych czynników wytwórczych.

C. Kardellant podaje 4 znaczenia terminu „nowa ekonomia”:

- pierwsze w odniesieniu do giełdowej „banki spekulacyjnej” towarzyszącej spółkom technologicznym i internetowym/- w znaczeniu makroekonomicznym opisuje erę, w której gospodarka oparta jest na wiedzy - znaczenie mezoekonomiczne oznacza i sektor gospodarki związany z nowymi technologiami, przetwarzania informacji i komunikacji/- znaczenie metakonomiczne opisuje nową rzeczywistość wykreowaną przez coraz bardziej powszechne zastosowanie Internetu.

Organizacje wiedzy-To organizacje, których działalność bazuje na wiedzy i szeroko rozbudowanych relacjach. Ich wiedza w połączeniu z wiedzą partnerów jest zasadniczym źródłem tworzenia wartości przy czym wartość ta ukierunkowana jest nie tylko na właściciela czy klienta, ale na wszystkie podmioty wchodzące w interakcje, a więc pracowników, społeczeństwo, organizacje partnerskie i inne, także konkurencyjne, poprzez fakt możliwości współistnienia i rozwoju. Tworzą i sprzedają one produkty w których wartość wiedzy przewyższa wartości materii lub usługi opartej na wiedzy, a klient zmuszony jest z nich korzystać gdyż wiedza w nich zawarta charakteryzuje się albo rzadkością występowania i jest chroniona albo jest na tyle specyficzna, że jej pozyskanie jest utrudnione (zbyt kosztowne lub czasochłonne).

Wiedza (wg. Brookin'g'a) – to informacja w kontekście wraz z ich zrozumieniem, jak ich użyć. Zrozumienie to wypływa z zasobów wiedzy posiadanych przez ludzi lub/i też intuicji. **Wiedza (wg. Skryme'a)** – mądrość, wiedza, informacje i dane tworzą hierarchie wiedzy (rys.), na szczycie której zlokalizowana jest mądrość, a którą określić można jako „zdrowy rozsądek w najwyższym stopniu. Oznacza ona nie tylko zdolność do ściśle logicznego myślenia, lecz także zdolność do uchwycenia istotnej hierarchii wartości, pozwalająca wartości trwale przekładać wyżej nad wartości przemijające, a tym bardziej nad wartości pozorne.”

Typy wiedzy (C. Savage) (6 typów)

Wiedzieć jak- zjawstwo, kwalifikacje, znajomość procedur działania
wiedzieć kto- znajomość osób, które mogą pomóc znaleźć odpowiedź na pytanie
wiedzieć co- to wiedza strukturalna włączająca modele
wiedzieć dlaczego- to głębszy rodzaj wiedzy umożliwiający zrozumienie szerszego kontekstu działania
wiedzieć kiedy- to czasowy, rytmiczny sens działania
wiedzieć gdzie- to sens miejsca, gdzie najlepiej jest wykonać działanie

Zarządzanie wiedzą w ujęciu procesowym To postępowanie formujące i dyspozycyjne mające za zadanie stworzenie odpowiedniego środowiska, które umożliwi sprawną realizację funkcji operacyjnych, a więc wdrożenie systemów organizacyjnych (o właściwej konstrukcji, optymalizujących główne procesy związane z wiedzą), klimatu i kultury organizacyjnej, które ukierunkują ludzi na rozwijanie wiedzy, dzielenie się wiedzą, jej odpowiednie wykorzystanie itd. **Zarządzanie wiedzą w sensie instrumentalnym** Polega na odpowiednim doborze i wykorzystaniu instrumentów przyczyniających się do przebiegów głównych procesów z udziałem wiedzy na wszystkich poziomach i obszarach organizacji, a także poza jej granicami. W zakres instrumentów włączyć można różnego rodzaju systemy organizacyjne przyczyniające się do realizacji funkcji operacyjnych, jak system informacyjny, system motywacyjny, system controllingu itd.; oraz szereg narzędzi jak: Internet, bazy danych, pokoje rozmów, biblioteki, a także metod: obrady, kola jakości, kaizen, benchmarkingu, burza mózgów, mapowanie zespołów wiedzy itd. na których opiera się system zarządzania wiedzą, które wykorzystują wspomagające go systemy organizacyjne.

Cele zarządzania wiedzą Jednym z najogólniejszych celów zastosowania zarządzania wiedzą w organizacji jest ułatwienie kadry menedżerskiej uznania wiedzy za zasób i zainspirowanie jej do poszukiwania praktycznych zastosowań tych zasobów. **Cele zarządzanie wg R. Meier'a**:-

przejrzystość wiedzy wprowadzenie dokumentowania wiedzy/- zmiana kultury organizacyjnej/-
ulepszenie komunikacji kooperacji - przekształcenie wiedzy ukrytej w jawną (eksternalizacja)-
udoskonalenie procesów edukacyjnych treningu i tworzenie sieci nowo zwerbowanych pracowników - udoskonalenie procesów rozwoju pracowników
- ulepszenie zachowywania wiedzy (pamięci organizacji) - udoskonalenie dostępu do istniejącej wiedzy - udoskonalenie dystrybucji wiedzy/- poprawa zarządzania innowacjami/- redukcja kosztów
- sprzedaż wiedzy

Strategia wiedzy-jako zaangażowanie procesów związanych z wiedzą do istniejących lub nowych obszarów wiedzy dla osiągnięcia celów strategicznych. **Strategia wiedzy**- jako równoważenie zasobów wiedzy organizacyjnej i zdolności do wiedzy pozwalającej wprowadzić i oczywiście utrzymać produkty lub usługi wśród konkurencyjne.

Japoński model - wiedza traktowana jako „potwierdzone przekazanie” „zakotwiczone” w wierzeniach ludzi. Model zarządzania procesem kreowania wiedzy zawiera 3 istotne elementy niezbędne dla uzyskania nowej wiedzy: **proces SECI** – proces kreowania wiedzy przez zachodzącą konwersję między wiedzą cichą a jawną **4w** – to kontekst tworzenia wiedzy **aktywa wiedzy** – złożone z wejścia, wyjścia i moderatora procesu tworzenia wiedzy. **Luki strategiczne** – to rozbieżność między tym, co organizacja powinna robić, aby konkurować, a tym, co w rzeczywistości robi **Broker** – jest to zespół tworzony przez delegowanych kierowników najwyższego i średniego szczebla zarządzania firm partnerskich oraz specjalistów (np. informatyków)



João Freitas,
Operations Director
Trainee 2009

Operations
Management
Trainees

Jerónimo
Martins

It's not an opportunity, it's a
SUPER
opportunity.

Zarządzanie wiedzą

Wykład I

Orientacja	Typ otoczenia	Dominacja koncepcji zarządzania	Okres dominacji (lata w przybliżeniu)	Główny problem	Główna maksyma
Przedsiębiorcza	Spotkanie przypadkowe	Zarządzanie przez doświadczenie i intuicję	1820-1860	Jak wzrosnąć w siłę?	Wygrywa silniejszy i bezwzględniejszy
Produkcyjna	Spokojne- ze strukturalizowane	Zarządzanie funkcjonalne	1880-1930	Jak zapewnić taki produkt?	Wygrywa wydajniejszy
Rynkowa	Przekształcająco-oddziałujące	Zarządzanie marketingowe	1930-1970	Jak rozszerzyć rynek?	Wygrywa bardziej konkurencyjny
Globalna	„burzliwe pole”	Zarządzanie strategiczne	1970 do połowy lat 90 XX w.	Jak uczynić wiedzę ludzką najbardziej produktywną?	Wygrywa mądrzejszy i szybszy
Na wiedzy	Sieciowe turbulentne	Zarządzanie wiedzą i zasobami opartymi na wiedzy	Od II połowy lat 90 XX w.	Jak sprawnie zarządzać zasobami wiedzy?	Wygrywa potrafiący sprawnie wygenerować wyróżniającą wiedzę i ją wykorzystać

Tabela 1. Syntetyczne ujęcie ewolucji podstawowych orientacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Alians strategiczny

Połączenie współpracy i konkurencji w pewnej grupie przedsiębiorstw dostarczających gamę produktów częściowo komplementarnych; umowa między konkurentami, na zasadach partnerstwa. Czasami alians odbywa się bez umowy. Alians strategiczny pomaga wprowadzić firmę na nowy rynek, wymienić doświadczenia i wiedzę pomiędzy współpracującymi firmami. Obecnie jego popularność jest związana z procesem internacjonalizacji przedsiębiorstw, jest bowiem alternatywą dla innych form podejmowania działalności poza granicami kraju. Stąd też najczęstszą formą współczesnych aliansów to alianse międzynarodowe. Alians strategiczny ma na celu rozszerzenie działalności firmy i poprawę jej konkurencyjności. Są to porozumienia zawierane wówczas, gdy na łączenie się firm nie pozwalają przepisy antymonopolowe. Opierają się w dużym stopniu na integracji działalności, co sprzyja ich trwałości.

Gospodarki opartej na wiedzy (GOW)

Wg Komitetu Rozwoju Ekonomicznego Australii to gospodarka „w której produkcja, dystrybucja i wykorzystanie wiedzy jest główną siłą napędową wzrostu, kierowania, bogactwa i zatrudnienia wzdłuż wszystkich przemysłów”.

Wg Banku Światowego to gospodarka, w której wiedza jest nabywana, tworzona, rozpowszechniana i wykorzystywana efektywnie celem wsparcia rozwoju gospodarczego.

L. Zienkowski określa ją „ jako gospodarke, w której wiedza jako taka (nakłady i stan wiedzy) staje się ważniejszym czynnikiem determinującym tempo rozwoju i poziom rozwoju gospodarczego od nakładów i stanu (wolumenu) środków trwałych”.



Nowa ekonomika

Termin ten zawiera w sobie zarówno wizję jak i teorię dotyczącą problematyki mikro i makroekonomicznej. Zasadniczą różnicą między nową ekonomią, a ekonomią klasyczną (operującą kategorią trzech czynników wytwórczych- praca, kapitał i ziemia) jest przyjęcie, że wiedza jest nadrzędnym czynnikiem wytwórczym w sensie jej definiowania o sposobie racjonalnego wykorzystania podstawowych czynników wytwórczych.

C. Kardellant podaje 4 znaczenia terminu „nowa ekonomika”:

- pierwsze w odniesieniu do giełdowej „banki spekulacyjnej” towarzyszącej spółkom technologicznym i internetowym
- w znaczeniu makroekonomicznym opisującą erę, w której gospodarka oparta jest na wiedzy
- znaczenie mezoekonomiczne oznacza i sektor gospodarki związany z nowymi technologiami, przetwarzania informacji i komunikacji
- znaczenie metakonomiczne opisuje nową rzeczywistość wykreowaną przez coraz bardziej powszechne zastosowanie Internetu.

Wśród walorów gospodarki opartej na wiedzy wyróżnić można m.in. :

- coraz bardziej rozwiniętą globalizację
- wysoką turbulencje otoczenia- chaos tworzony przez impulsy niskosygnałowe
- sieciowość- rozwój różnorodnych powiązań między organizacjami, które tworzą konkurencje między sobą sieci organizacyjne. Rozwój sieci potęguje szerokie wykorzystanie aliansów strategicznych i outsourcingu
- dynamiczny rozwój sektora usług i e-biznesu
- wzrost zastosowań techniki komputerowej w realizacji działalności gospodarczej
- nadmiar możliwości- czynniki rzadkości zasobów i odległości przestają być barierą organizacyjną, rozwój działalności gospodarczej
- faworyzowanie bytów niematerialnych- skupienie uwagi na rozwoju i zarządzaniu wiedzą i kapitałem intelektualnym. Pomiar wartości organizacji z uwzględnieniem zasobów niematerialnych będących w jej posiadaniu
- szybki rozwój sektora wiedzy poprzez rozwój tzw. organizacji opartych na wiedzy, do których zalicza się: wytwarzanie produktów bogatych w wiedzę (opakowane w nie wiedza stanowi ponad 50% ich wartości), zatrudnienie pracowników wiedzy, stosunek ich wartości rynkowej do księgowej jest większy od 2
- źródłem przewagi konkurencyjnej staje się wiedza
- coraz szersze wykorzystanie marketingu relacyjnego, który wypiera tradycyjne narzędzia marketingu

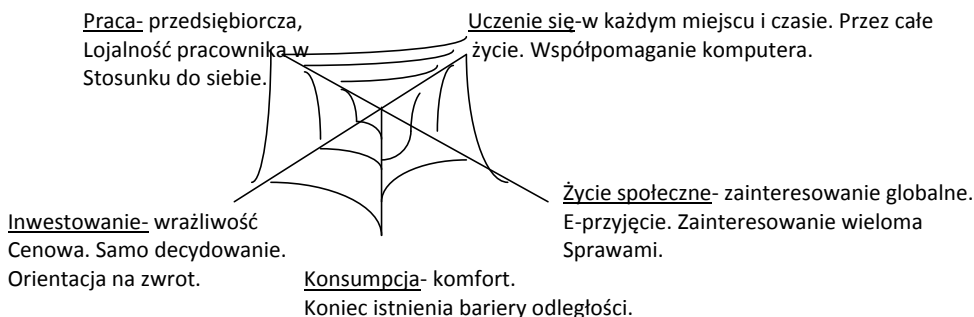
Praca ----->indywidualna lojalność pracownika wobec pracodawcy

Uczenie się ----->tradycyjne „klasowe” sposoby uczenia się w klasycznych instytucjach. Instruktaż

Życie społeczne->przyjaźnie lokalne i rodzinne. Media pojedyncze. Koncentracja na pojedynczych sprawach

Inwestowanie---->równoważenie ryzyka. Doradztwo. Orientacja transakcyjna

Konsumpcja -----> lojalność w stosunku do marki. Konsumpcja lokalna





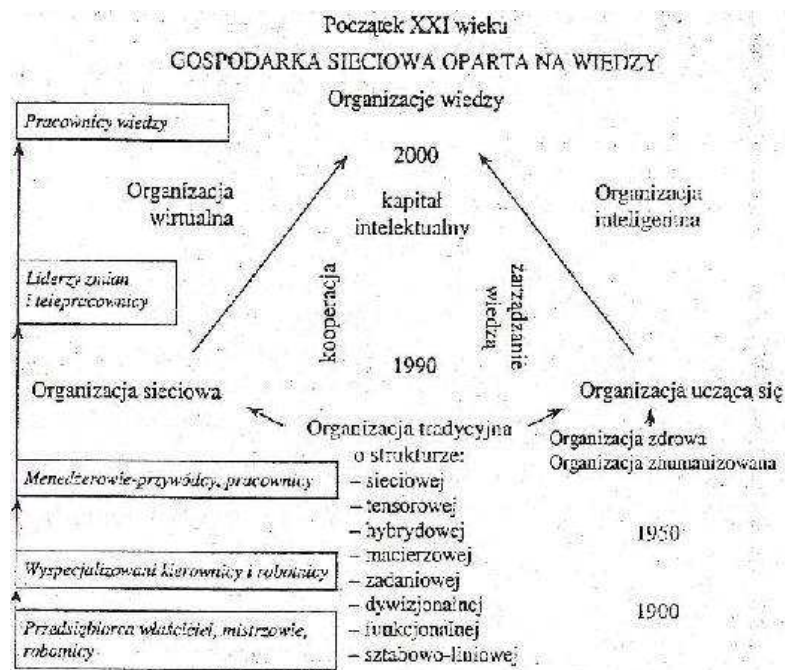
Rys. Sposoby zachowania się społeczeństwa.

Element	Natura dotychczasowa	Nowa normalność
Cykle gospodarcze	Przewidywalne	Brak
Wzrost i zwyżki	Określone (średnio co 7 lat)	Nieregularne, nieprzewidywalne
Spadki i recesje	Określone (średnio co 7 lat)	Nieregularne, nieprzewidywalne
Potencjalny wpływ na wyniki przedsiębiorstwa	Niski	Wysoki
Ogólna charakterystyka sposobu inwestowania	Ekspansywne, wielokierunkowe	Ostrożne, ukierunkowane
Tolerancja ryzyka rynkowego	Akceptowane	Unikane
Postawa konsumencka	Pewność siebie	Niepewność
Preferencje konsumenckie	Stabilne, ewoluujące	Pełne lęku i walki o bezpieczeństwo.

Tabela: normalność kontra nowa normalność w gospodarce.

Zanikanie tradycyjnej więzi rodzinnej.

Role i funkcje ludzi w organizacji (str.204)



Rys. 8.1. Kierunki rozwoju organizacji i zmian ról pracowników

Źródło: opracowanie własne.

„Motorem” napędzającym rozwój współczesnej gospodarki są tzw. organizacje oparte na wiedzy (organizacje wiedzy).

Organizacje wiedzy

To organizacje, których działalność bazuje na wiedzy i szeroko rozbudowanych relacjach. Ich wiedza w połączeniu z wiedzą partnerów jest zasadniczym źródłem tworzenia wartości przy czym wartość ta ukierunkowana jest nie tylko na właściciela czy klienta, ale na wszystkie podmioty wchodzące w interakcje, a



João Freitas,
Operations Director
Trainee 2009

It's not an opportunity, it's a
SUPER
opportunity.

więc pracowników, społeczeństwo, organizacje partnerskie i inne, także konkurencyjne, poprzez fakt możliwości współistnienia i rozwoju.

Tworzą i sprzedają one produkty w których wartość wiedzy przewyższa wartości materii lub usługi opartej na wiedzy, a klient zmuszony jest z nich korzystać gdyż wiedza w nich zawarta charakteryzuje się albo rzadkością występowania i jest chroniona albo jest na tyle specyficzna, że jej pozyskanie jest utrudnione (zbyt kosztowne lub czasochłonne).

Zasoby organizacyjne XXI w.

Str. 37

Źródła powstania koncepcji zarządzania wiedzą jest niewątpliwie wiele.

Do zasadniczych przyczyn można zaliczyć (1-8)

Definicja wiedzy, najczęstsze próby definicji wiedzy.

Cechy wiedzy.

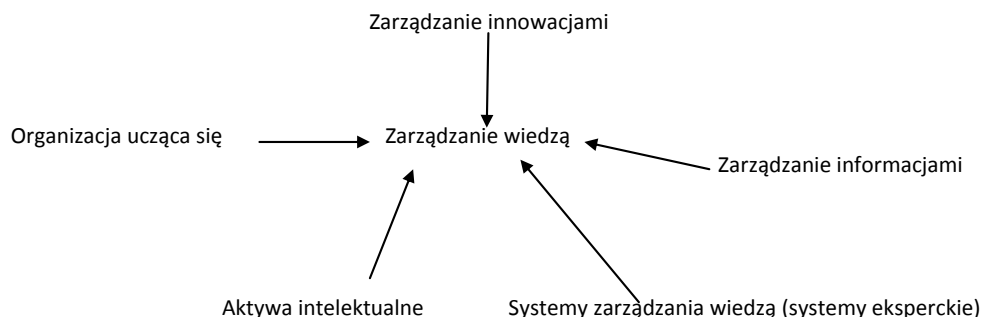
Podział wiedzy na jawną i ukrytą.

Typy wiedzy organizacji

Organizacja tradycyjna a organizacje GOW (str.37)

Wyszczególnienie	Organizacja tradycyjna	Organizacje GOW
Cel	Wypracowanie zysków	Tworzenie wartości globalnej (wartości dla klienta, właściciela, państwa i innych interesariuszy)
Skupienie uwagi	Na masowej produkcji dóbr materialnych	Na projektowaniu i zastosowaniu technologii, informacji i wiedzy
Strategia	Bierna lub reaktywna, a więc brak reakcji organizacji na zmiany zachodzące w otoczeniu lub reagowanie z opóźnieniem	Proaktywna, czyli wyprzedzanie zmian zachodzących w otoczeniu i wcześniejsze przygotowanie organizacji oraz mechanizmów działania do nich, tak aby wykorzystać je jako szansę
Dominujący zasób	Kapitał rzeczowy i finansowy	Wiedza i kapitał intelektualny
Wartość rynkowa	Wyznaczona głównie przez posiadane zasoby materialne	Wyznaczona głównie przez posiadane zasoby niematerialne
Dominujący kierunek inwestycji	Inwestowanie w zasoby materialne	Inwestowanie w rozwój i wykorzystanie wiedzy i kapitału intelektualnego
Kultura	Sprzyjająca unikaniu niepewności – niska tolerancja niepewności łączy się z dążeniem do redukcji niepewności i działaniem w warunkach małego ryzyka, wartości organizacyjne to: wzrost, wydajność, standaryzacja, kontrola	Wysoka tolerancja niepewności przez środowisko społeczne wiąże się z gotowością do działania w warunkach deficytu informacji, wartości organizacyjne to: jakość, obsługa klienta, różnorodność, innowacyjność, relacje
Podejście do niepewności	Traktowanie zdarzeń nietypowych jako zagrożenie	Traktowanie zdarzeń nietypowych jako źródło inspiracji i szans
Sposoby działania	ustrukturalizowane i stabilne, trzymanie się stereotypów i odrzucanie informacji z nimi sprzecznych, koncentrowanie uwagi na sprawności procesów zachodzących wewnątrz organizacji	Każdorazowo dostosowane do sytuacji, ciągłe rekonstruowanie świata wewnętrznego i zewnętrznego organizacji, odrzucanie stereotypów
Podstawowa wiedza	Wysoce wyspecjalizowana	Interdyscyplinarna
Podejście do zmian	Podkreślenie stabilizacji roli organizacji, traktowanie zmian jako zagrożenie, zmiany wymuszone wprowadzane są	Orientacja na zmiany, zmiany nagle, o dużym tempie i niejednokrotnie radykalne, ciągły proces doskonalenia,

	periodycznie, z określonym tempem i w sposób łatwy do przyswojenia	zasadą polityki zmian jest <i>zorganizowane odrzucenie przeszłości</i>
Źródło władzy menedżerów	Umiejscowienie w hierarchii organizacyjnej	Posiadana wiedza
Relacje władzy	Stabilne, zhierarchizowane, oparte na emocjonalnych aspektach kierowniczego autorytetu	Heterarchia, niestabilność układu władzy
Zależność pracownika	Wysoka od przywódcy	Duża autonomia wsparta wiedzą i profesjonalizmem
Role zespołów kierowniczych	Optimalizacja jakości i produktywności, aplikacja surowej energii, powtarzalne każdego dnia operacje, obróbka zasobów i innowacji, separacja i specjalizacja pracy i organizacji	Jakość = produktywność = adaptacyjność i reakcja, aplikacja idei, poszukiwania dla tworzenia innowacji, obróbka wiedzy i zdolności, podejście holistyczne i integracja pracy i innowacji
Relacje między ludźmi	Stabilne, minimalna ruchliwość, poczucie przynależności	Duża ruchliwość dzięki stosowanej rotacji, harmonia we współdziałaniu
Formy organizacyjne	Stałe, ustrukturalizowane	Wysoka dynamika zmienności
Struktura organizacyjna	Tradycyjna, skoncentrowana na funkcjach przedsiębiorstwa z dominacją zależności hierarchicznych, duży nacisk na kontrolę	Sieć kooperacyjnie powiązanych jednostek samorządzących się, skoncentrowanych na procesach, nieformalne mechanizmy wywierania nacisku (komunikacja, uczestnictwo, kultura)
Granice	Jasne i wyraźne między funkcjami, jednostkami organizacyjnymi i organizacjami	Zatarte, niewyraźne zarówno między funkcjami, jak i jednostkami organizacyjnymi i organizacjami
Współpraca z dostawcami, kooperantami i klientami	Brak ścisłych więzi kooperacyjnych, konkurencje cenowa między dostawcami i kooperantami, ograniczone relacje z klientem i częsty brak reakcji na preferencje klientów	Ścisła współpraca partnerska oparta na zaufaniu, możliwość śledzenia jakości w całym łańcuchu zaopatrzenia, wysoki poziom obsługi klienta, angażowanie klientów do współpracy
Dominująca komunikacja	Pionowa, sformalizowana	Pozioma/horyzontalna, nieformalna
Uczestnictwo w grupie	Wyłączne i trwałe	Duża ruchliwość, uczestnictwo tymczasowe
Dominujący rodzaj tożsamości personalnej	Tożsamość grupowa	Tożsamość indywidualna
Marketing	Koncentracja na transakcjach – dominują zasady marketingu masowego, np. koncentracja na cechach produktu, sprzedaż jednego produktu wielu klientom, zdobywanie nieprzerwanego strumienia nowych klientów, badanie klienta, korzyści skali	Koncentracja na relacjach – dominują zasady zarządzania relacjami z klientami, np. koncentracja na wartości dla klienta, sprzedaż wielu produktów jednemu klientowi, zdobywanie nieprzerwanego strumienia nowych zamówień od obecnych klientów, udział klienta, korzyści zakresu
Produkcja	Oparta na ekonomii skali, długie ciągi produkcyjne, rzadkie zmiany produkcyjne, wąski asortyment produkcji, stosowanie wyspecjalizowanych maszyn	Oparta na ekonomii zakresu, krótkie ciągi produkcyjne, częste udoskonalenia produktów i produkcji, szeroki asortyment, elastyczne maszyny o łatwym montażu i niskim jego koszcie



Ogólnie rzecz biorąc wiedza jest najczęściej przedstawiana jako:

- powiązanie informacji z ich zrozumieniem (koncepcja zachodnia, Europa, USA)
- efekt myślowego przetwarzania informacji i doświadczeń (koncepcja japońska)
- ogół wiadomości człowieka
- odzwierciedlenie okresu rzeczywistości w umyśle człowieka
- potwierdzone przekonanie

Piramida str. 107



Definicja wg A. Brooking, D.J Skyrme

Wiedza (wg. Brooking'a) – to informacje w kontekście wraz z ich zrozumieniem, jak ich użyć. Zrozumienie to wypływa z zasobów wiedzy posiadanych przez ludzi lub/i też intuicji.

Wiedza (wg. Skyrme'a) – mądrość, wiedza, informacje i dane tworzą hierarchie wiedzy (rys.), na szczycie której zlokalizowana jest mądrość, a którą określić można jako „zdrowy rozsądek w najwyższym stopniu. Oznacza ona nie tylko zdolność do ściśle logicznego myślenia, lecz także zdolność do uchwycenia istotnej hierarchii wartości, pozwalająca wartości trwale przekładać wyżej nad wartości przemijające, a tym bardziej nad wartości pozorne.”

Typy wiedzy (C. Savage)

Wyróżniamy 6 typów wiedzy:

- Wiedzieć jak- znawstwo, kwalifikacje, znajomość procedur działania
- wiedzieć kto- znajomość osób, które mogą pomóc znaleźć odpowiedź na pytanie
- wiedzieć co- to wiedza strukturalna włączająca modele
- wiedzieć dlaczego- to głębszy rodzaj wiedzy umożliwiający zrozumienie szerszego kontekstu działania
- wiedzieć kiedy- to czasowy, rytmiczny sens działania
- wiedzieć gdzie- to sens miejsca, gdzie najlepiej jest wykonać działanie



Wykład II

Zarządzanie wiedzą w ujęciu funkcjonalnym

To proces koncentrujący się na zasobie spersonalizowanej, skodyfikowanej i uregulowanej wiedzy oraz procesach związanych z wiedzą, polegający na realizacji funkcji podejmowania decyzji, planowania, organizowania, przewodzenia i kontroli, tak aby osiągnąć cele organizacji. Innymi słowy to działanie obejmujące realizację funkcji zarządzania, jak decydowanie, planowanie, organizowanie itd. skoncentrowane na funkcjach operacyjnych związanych z uzyskiwaniem wiedzy, tworzeniem, przechowywaniem, ochroną, udostępnieniem.

Zarządzanie wiedzą w ujęciu procesowym

To postępowanie formujące i dyspozycyjne mające za zadanie stworzenie odpowiedniego środowiska, które umożliwi sprawną realizację funkcji operacyjnych, a więc wdrożenie systemów organizacyjnych (o właściwej konstrukcji, optymalizujących główne procesy związane z wiedzą), klimatu i kultury organizacyjnej, które ukierunkują ludzi na rozwijanie wiedzy, dzielenie się wiedzą, jej odpowiednie wykorzystanie itd.

Zarządzanie wiedzą w sensie instrumentalnym

Polega na odpowiednim doborze i wykorzystaniu instrumentów przyczyniających się do przebiegów głównych procesów z udziałem wiedzy na wszystkich poziomach i obszarach organizacji, a także poza jej granicami. W zakres instrumentów włączyć można różnego rodzaju systemy organizacyjne przyczyniające się do realizacji funkcji operacyjnych, jak system informacyjny, system motywacyjny, system controllingu itd.; oraz szereg narzędzi jak: Internet, bazy danych, pokoje rozmów, biblioteki, a także metod: obrady, k.. jakości, kaizen, benchmarkingu, burza mózgów, mapowanie zespołów wiedzy itd. na których opiera się system zarządzania wiedzą, które wykorzystują wspomagające go systemy organizacyjne.

Instrumentalnie rozumiane zarządzanie wiedzą

Obejmuje system stanowisk i zespołów pracowniczych (poziomu strategicznego i operacyjnego organizacji, organizacji formalnej i nieformalnej), które realizują funkcje i zadania w zakresie zarządzania wiedzą.

Cele zarządzania wiedzą

Jednym z najogólniejszych celów zastosowania zarządzania wiedzą w organizacji jest ułatwienie kadry menadżerskiej uznania wiedzy za zasób i zainspirowanie jej do poszukiwania praktycznych zastosowań tych zasobów.

Patrząc na zarządzanie wiedzą bardziej analitycznie można ją uznać za:

- podstawowe narzędzie zarządzania przyszłością
- szansę na radykalną reorientację w sposobach myślenia
- narzędzie skutecznego i efektywnego doskonalenia jakości
- zbiór doświadczenia i intuicji, które tworzą płaszczyznę do kreowania i wchłaniania nowych doświadczeń i informacji
- szansę na ujawnienie istniejących obszarów niewiedzy

Cele zarządzanie wg R. Meier'a:

- przejrzystość wiedzy
- wprowadzenie dokumentowania wiedzy



João Freitas,
Operations Director
Trainee 2009

Operations
Management
Trainees

Jerónimo
Martins

It's not an opportunity, it's a
SUPER
opportunity.

- zmiana kultury organizacyjnej
- ulepszenie komunikacji kooperacji
- przekształcenie wiedzy ukrytej w jawną (eksternalizacja)
- udoskonalenie procesów edukacyjnych treningu i tworzenie sieci nowo zwerbowanych pracowników
- udoskonalenie procesów rozwoju pracowników
- ulepszenie zachowywania wiedzy (pamięci organizacji)
- udoskonalenie dostępu do istniejącej wiedzy
- udoskonalenie dystrybucji wiedzy
- poprawa zarządzania innowacjami
- redukcja kosztów
- sprzedaż wiedzy

Wartości tworzone przez zarządzanie wiedzą wg Deloitte & Touche:

- zwiększenie wewnętrznej skuteczności- popularyzacja w przedsiębiorstwie najlepszych praktyk, koncepcji i doświadczeń
- zwiększenie lojalności- nawiązanie i wzmocnienie trwałych więzi z klientami, pracownikami, udziałowcami i dostawcami
- polepszenie szans na przyszły sukces- innowacja w zakresie produktów, skrócenie czasu realizacji i unowocześnienie oferty
- tworzenie kultury opartej o paradygmat wartości- kształtowanie postaw, umiejętności i doświadczeń sprzyjających poszerzeniu podstawowych kompetencji i generowaniu wartości
- zwiększenie skuteczności decyzyjnej- podejmowanie trafnych decyzji dzięki odpowiednim informacjom dostarczanym odpowiednim osobom w odpowiednim czasie

Cele biznesowe (wg R. Meier'a):

- redukcja kosztów
- polepszenie produktywności
- zwiększenie szybkości procesów innowacyjnych
- rozwój nowych dziedzin działalności gospodarczej lub przedmiotów
- redukcja ryzyka w biznesie
- poprawa motywacji i satysfakcji pracowników
- poprawa wydajności
- poprawa rozwoju organizacji

(Rys. wiedza zewnętrzna)

Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie

Jedną z zasadniczych ról zarządzania wiedzą to zintegrowane funkcjonowanie wszystkich podsystemów zarządzania organizacją, na wszystkich poziomach i we wszystkich obszarach działalności, aby lepiej wykorzystać posiadane zasoby wiedzy i przyspieszyć ich rozwój.

Strategiczne zarządzanie wiedzą

To proces informacyjno- decyzyjny wspomagany przez realizację cyklicznych i ciągłych funkcji zarządzania wiedzą, którego zadaniem jest dokonanie podstawowych rozstrzygnięć co do kierunków rozwoju i sposobów wykorzystania zasobów wiedzy, przy uwzględnieniu zmian w zasobach wiedzy, otoczenia, prognoz ich rozwoju i kierunków zastosowań oraz własnych zasobów wiedzy, zdolności i ich rozwoju i wykorzystania.

Proces ten jest dla organizacji opartych na wiedzy komponentem strategicznego zarządzania organizacją.

Decyzje podejmowane w ramach strategicznego zarządzania wiedzą dotyczą 4 zasadniczych obszarów:

- rozwoju zasobów wiedzy, zdolności ich wykorzystania i posunięć konkurencyjnych dotyczących wiedzy
- określenia nowych kierunków i zakresu wykorzystania zasobów wiedzy organizacji
- rozwoju systemów organizacyjnych umożliwiających sprawną realizację, funkcji, zadań i procesów związanych z wiedzą, a więc właściwie ukształtowanie elementów składowych płaszczyzn zarządzania wiedzą (samorealizacji, klimatu organizacyjnego, generowania i wykorzystania wiedzy)
- kształtowania zasobów wiedzy otoczenia przedsiębiorstwa (w tym partnerów, klientów, konkurentów).



João Freitas,
Operations Director
Trainee 2009

Operations
Management
Trainees

Jerónimo
Martins

It's not an opportunity, it's a
SUPER
opportunity.

Do zasadniczych zadań z zakresu strategicznego zarządzania wiedzą można więc zaliczyć:

- ugruntowanie orientacji na wiedzę w misji i wizji organizacji
- strategiczną analizę środowiska wewnętrznego przedsiębiorstwa, w tym monitorowanie, analizowanie, ocenianie i raportowanie jego zasobów wiedzy spersonalizowanej, skodyfikowanej i ugruntowanej oraz sieci relacji wewnątrz organizacyjnej między jego częściami składowymi, poziomemu samoorganizacji i klimatu organizacyjnego
- strategiczną analizę otoczenia zewnętrznego (bliższego i dalszego), na podstawie ciągle gromadzonych informacji, ze szczególnym uwzględnieniem wiedzy otoczenia (firma partnerska, konkurentów i organizacji nie będących konkurentami, a w tym instytutów badawczo- rozwojowych, firm konsultingowych, uniwersytetów) i sieci..... (książka)

Strategia wiedzy

Strategia wiedzy- jako zaangażowanie procesów związanych z wiedzą do istniejących lub nowych obszarów wiedzy dla osiągnięcia celów strategicznych.

Strategia wiedzy- jako równoważenie zasobów wiedzy organizacyjnej i zdolności do wiedzy pozwalającej wprowadzić i oczywiście utrzymać) produkty lub usługi wśród konkurencyjne.

Strategia wiedzy- jest uszczegółowieniem strategii przedsiębiorstwa o wymagania.....

Typ strategii wiedzy	Istota strategii wiedzy
Strategia wiedzy jako strategia biznesowa	Koncentruje się na kreacji, zdobywaniu, organizowaniu, odnawianiu, dzieleniu i wykorzystywaniu wiedzy
Strategia zarządzania aktywami intelektualnymi	Koncentruje się na określonych aktywach intelektualnych, jak patenty, technologie, operacje i praktyki zarządzania, relacje z klientami, strukturze organizacyjnej i na innych aktywach strukturalnych
Strategia wiedzy personalnej	Koncentruje się na odpowiedzialności personelu za inwestycje związane z wiedzą, odnawianiu wiedzy i dzieleniu się z innymi
Strategia tworzenia wiedzy	Skupiona na uczeniu się organizacji, badaniach i rozwoju oraz motywacji pracowników do uzyskiwania nowej wiedzy
Strategia transferu wiedzy	Skoncentrowana na systematycznym podejściu do transferu wiedzy tzn. uzyskaniu, organizowaniu, restrukturyzacji, magazynowaniu albo zapamiętywaniu i planowym „odpakowaniu” wiedzy dla dalszego rozwoju.

Sieć strategii wiedzy APOC

- strategia kompleksowego zarządzania wiedzą
- strategia transferu wiedzy i kształtowania najlepszych praktyk
- strategię zarządzania wiedzą o klientach
- strategię osobistej odpowiedzialności za wiedzę
- strategię zarządzania aktywami intelektualnymi
- strategię innowacji i kreowania wiedzy

Biorąc pod uwagę ogólne warunki zakłócające równowagę funkcjonowania określa się 4 modele sytuacji pozwalające zidentyfikować konkretną strategię wiedzy:

- brak turbulencji wewnętrznej0 brak turbulencji zewnętrznej
- występuje turbulencja wewnętrzna- brak turbulencji zewnętrznej
- brak turbulencji wewnętrznej- występuje turbulencja zewnętrzna

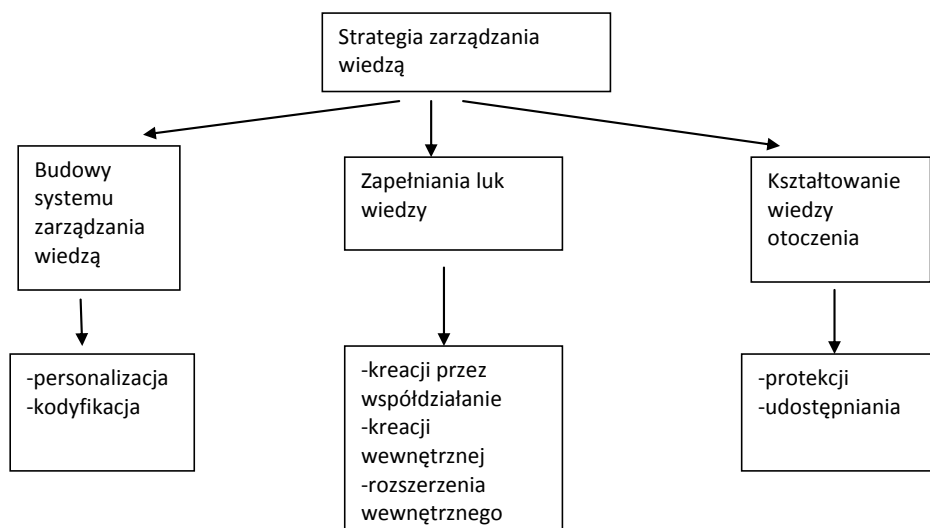


- występuje turbulencja wewnętrzna- występuje turbulencja zewnętrzna

Strategia zarządzania wiedzą

Nadogólne ujęcie to formuły będące kombinacją celów stojących przed systemem zarządzania wiedzą, zasad na których się ona opiera oraz relacji i środków przez które ów system jest tworzony.

To formuły mówiące w jaki sposób przedsiębiorstwo zamierza podjąć wiedzę a następnie wykorzystać ją dla realizacji swojej strategii konkurencji.



System zarządzania wiedzą to kompletność zasad, metod, środków, celów, zbiorów informacji ludzi i sieci wzajemnych powiązań, który pozwala przyjąć i realizować strategię wiedzy i strategię zarządzania wiedzą w organizacji dla osiągnięcia jej celów.

Strategie zarządzania wiedzą D... budowy i systemu zarządzania wiedzą
 Strategie kodyfikacji- tabela
 Strategie personalizacji- tabela

Syntetyczne ujęcie różnic między strategiczną kodyfikacją i personalizacją– tabela str.137

Kodyfikacja	Wyszczególnienie	Personalizacja
Zastosowanie systemów informacyjnych o wysokiej jakości, niezawodności i szybkości pozwalających na ponowne użycie skodyfikowanej wiedzy	Strategia konkurowania	Kreatywne i analityczne rygorystyczne podejście do problemów oparte na indywidualnej ekspertyzie
Ekonomia wielokrotnego zastosowania. Jednorazowa inwestycja w aktyw wiedzy i wielokrotne jego wykorzystanie. Koncentracja na dostępności i ponownym użyciu na zasadzie ekonomii skali. Dostarczanie niezawodnych, szybkich i tanich produktów lub/i usług klientom	Model ekonomiczny	Ekonomia eksperta. Wysoki poziom uklientowania produktu, indywidualne rozwiązanie problemu oparte na małych grupach. Wysoce zindywidualizowane produkty i usługi
Zasada ludzie-do-wiedzy. Rozwój systemów dokumentacji elektronicznej ze standardowymi	Zarządzanie wiedzą	Zasada ludzie-do-ludzi Zachęcanie do tworzenia sieci wymiany informacji, ułatwianie do niej dostępu.

metodami kodyfikacji i ponownego wykorzystania wiedzy. Istotne jest indeksowanie i poszukiwanie udogodnień. Główna koncentracja na wiedzy skodyfikowanej.		Zachęcanie do formułowania pytań i udziału w mentoringu dla celu dzielenia się najlepszymi praktykami. Istotne jest kulturowe dopasowanie. Główna koncentracja na wiedzy spersonalizowanej.
Przekazywanie informacji, odzyskiwanie i rozpowszechnianie. Duże inwestycje w technologię informacyjną umożliwiające zarządzanie dużymi bazami danych. Inwestycje w przeindeksowywanie i czyszczenie danych.	Technologia informacyjna	Koncentracja na komunikacji. Umiarkowane inwestycje w technologię informacyjną mające na celu stworzenie sieci i łatwą wymianę poglądów.
Orientacja techniczna, zespół „graczy”. Zatrudnianie absolwentów uniwersytetów z najlepszymi stopniami. Treningi w grupach z wykorzystaniem uczenia na odległość, ale z silnym naciskiem na standardowe Metody i orientacje grupowe. Wynagradzanie ludzi za wykorzystanie baz danych i wnoszenie dla nich wkładu.	Zasoby ludzkie	Kreatywne rozwiązywanie problemów. Zatrudnianie absolwentów uniwersytetów z zaawansowanymi stopniami najlepiej po studiach MBA. Wyszukiwanie ludzi kreatywnych w rozwiązywaniu problemów z wysoką tolerancją dla niepewności. Trening mentoringowy jeden-jeden lub jeden-kilku. Wynagradzanie ludzi za bezpośrednie dzielenie się wiedzą z innymi.
Niskie ceny stymulujące wysokie obroty. Niskie marże zysku. Duża liczba kanałów interakcji z klientami. Wysoko zautomatyzowany system odpowiedzi na pytania klientów. Wiedza o klientach pozyskiwana jest z baz danych, gdzie zlokalizowane są wszelkie informacje o zachowaniach grup klienckich	CRM	Wysokie ceny za specjalistyczną wiedzę i produkty. Wysokie marże zysku. Mała liczba kanałów interakcji z klientami. Odpowiedzi na pytania udzielane osobiście przez specjalistów – niski poziom automatyzacji odpowiedzi na pytania. Wiedza od klientów pozyskiwana jest przez kontakty osobiste.

Strategie uzupełniające realizację podstawowych strategii zarządzania wiedzą, które mogą być stosowane równoległe do nich to:

- strategia protekcji wiedzy
- strategia udostępniania wiedzy

Protekcja wiedzy ma m.in. na celu:

- ochronę przed imitacją innowacji, produktu lub usługi
- otrzymanie przewagi konkurencyjnej
- niedopuszczenie do wejść (ochronie może podlegać wiedza kluczowa)
- udostępnianie wiedzy na zewnątrz to m.in. narzędzia:
 - *przyciąganie i utrzymania klientów
 - *budowania satysfakcji klientów, dostawców i innych interesariuszy
 - *przyciąganie potencjalnych partnerów
 - *tworzenie wizerunku przedsiębiorstwa i uznania marki

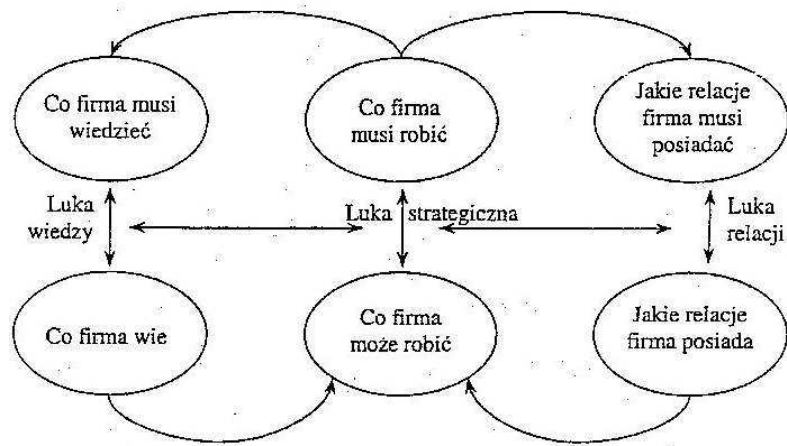
Strategia zamierzona	Strategia wyłaniająca się
Cele są ściśle określone a główne jej elementy są ukształtowane przed rozpoczęciem jej tworzenia. Cele ulegają zmianą wraz ze znaczną zmianą warunków.	Cele finalne nie są z góry założone lub nie są określone w sposób jednoznaczny. Najczęściej powstaje w trakcie działań prowadzonych w pewnym wcześniej ustalonym kierunku. Tworzenie się strategii dokonuje się na drodze



<p>Po sformalizowaniu celów proces tworzenia strategii polega na analizie otoczenia, poszukiwaniu opcji strategicznych, wyborze najwłaściwszej a następnie przystępuje się do realizacji strategii.</p> <p>Zaletą tego procesu jest ogład całości realizacji, uwzględnienie posiadanych zasobów, wyraźne charakteryzowanie opcji strategicznych i dokonywanie jasnych wyborów oraz możliwość monitorowania całości działań.</p>	<p>eksperymentowania gdyż ma na celu znalezienie najefektywniejszej drogi rozwoju.</p> <p>Jest konsekwencją dotychczasowej praktyki organizacji, motywowania ludzi, tworzenia warunków zezwalających na eksperymentowanie w dziedzinie strategii w celu poszukiwania sposobności (szans) dzięki czemu organizacja staje się elastyczna wobec zmian rynkowych.</p>
---	---

[Funkcje i zadania zarządzania wiedzą]

Koncepcja luk strategicznych- schemat (str.149)



Rys. 5.4. Luka strategiczna, wiedzy i relacji

Mayer- podział zadań zarządzania wiedzą.

Proces z udziałem wiedzy	Charakterystyka
Identyfikacja	Lokalizowanie wiedzy wewnątrz i na zewnątrz organizacji.
Transfer	W jego ramach wyróżnić można: -pozyskiwanie wiedzy- zdobywanie wiedzy z różnych źródeł (wewnętrzne i zewnętrzne) -udostępnianie wiedzy- proces odwrotny do pozyskiwania wiedzy czyli przekazywanie wiedzy skierowane na konkretne osoby -rozpowszechnianie wiedzy- rozwinięta forma udostępniania wiedzy mająca na celu stworzenie z danej wiedzy zasobu ogólnie dostępnego - dzielenie się wiedzą- wzajemne przekazywanie sobie przez ludzi wiedzy w procesie komunikacji.
Gromadzenie	Systematyczne zbieranie wiedzy w postaci skodyfikowanej i ugruntowanej.
Selekcjonowanie	Selekcja zgromadzonych lub pozyskanych zbiorów wiedzy z punktu widzenia ich użyteczności.
Kreowanie	Proces tworzenia nowej wiedzy.
Łączenie	Scalanie zasobów wiedzy
Zapisywanie	Polega głównie na rejestracji wiedzy w formie skodyfikowanej ale wiedza spersonalizowana jest zapamiętywana przez ludzi a wiedza ugruntowana



	usadza się w wytworach ludzkiej działalności.
Przechowywanie	Głównie magazynowanie nośników wiedzy (np. drukowanych, elektronicznych, audiowizualnych produktów) wiedza spersonalizowana przechowywana jest w głowach ludzi.
Ocenianie	Badanie użyteczności wiedzy.
Stosowanie	Wiedza wykorzystywana jest w każdej chwili funkcjonowania organizacji. Ważne jest więc aby znalazła się i została użyta w odpowiednim miejscu i czasie. Główne kierunki stosowania wiedzy to tworzenie wizji i koncepcji działania organizacji, produktów i usług, technologii i jej wykorzystywanie, rozwiązywanie codziennie pojawiających się problemów i realizowanie bieżących zadań.

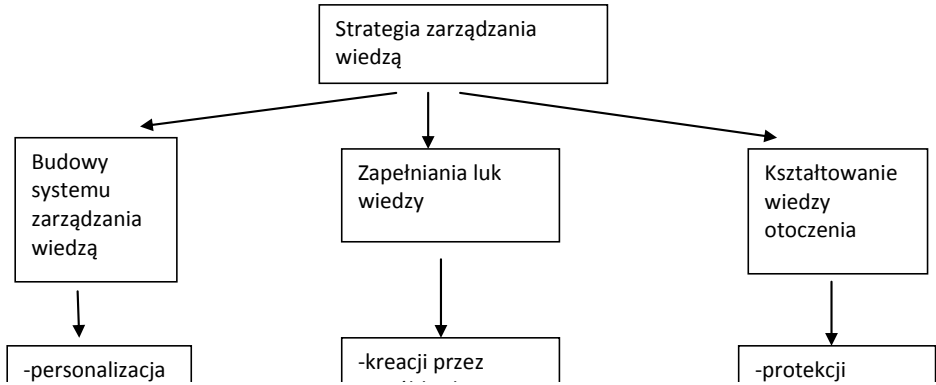
Pytania:

1. System zarządzania wiedzą
To kompletność zasad, metod, środków, celów, zbiorów informacji ludzi i sieci wzajemnych powiązań, który pozwala przyjąć i realizować strategię wiedzy i strategię zarządzania wiedzą w organizacji dla osiągnięcia jej celów.
2. Zarządzanie wiedzą w ujęciu funkcjonalnym
To proces koncentrujący się na zasobie spersonalizowanej, skodyfikowanej i uregulowanej wiedzy oraz procesach związanych z wiedzą, polegający na realizacji funkcji podejmowania decyzji, planowania, organizowania, przewodzenia i kontroli, tak aby osiągnąć cele organizacji. Innymi słowy to działanie obejmujące realizację funkcji zarządzania, jak decydowanie, planowanie, organizowanie itd. skoncentrowane na funkcjach operacyjnych związanych z uzyskiwaniem wiedzy, tworzeniem, przechowywaniem, ochroną, udostępnieniem.
3. **Wiedza jawna** (dostępna, skodyfikowana) – może być wyrażona w słowach i liczbach, dlatego nadaje się do przekazywania za pomocą formalnego i uporządkowanego języka. Może mieć postać dokumentów, instrukcji, procedur, regulaminów, a nawet poleceń.

Wiedza ukryta – cicha jest indywidualna, trudna do sformalizowania i zakomunikowania oraz wymaga specyficznych umiejętności uczenia się. Obejmuje ona elementy poznawcze i techniczne(konkretna znajomość rzeczy, umiejętności i kwalifikacje) wiedza cicha może obejmować. to, co człowiek wie, ale nie jest w stanie wyrazić za pomocą słow. M.Polany „wiemy więcej, niż potrafimy powiedzieć”

4 **cechy wiedzy** – 1-jest trudna do uchwycenia i pełnego wykorzystania, ale może być wykorzystywana przez różne osoby w różnych miejscach, 2-ma zdolności do szybkiej dezaktualizacji, 3- potrafi obniżyć poziom niepewności w ryzykownych przedsięwzięciach; 4- wartość jej może wzrastać z coraz szerszym wykorzystaniem; 5- jako sama może stanowić produkt; 6- przybiera różną postać.

4. Strategia zarządzania wiedzą
Nadogólne ujęcie to formuły będące kombinacją celów stojących przed systemem zarządzania wiedzą, zasad na których się ona opiera oraz relacji i środków przez które ów system jest tworzony.
To formuły mówiące w jaki sposób przedsiębiorstwo zamierza podjąć wiedzę a następnie wykorzystać ją dla realizacji swojej strategii konkurencji.





João Freitas,
Operations Director
Trainee 2009

6. Zarządzanie wiedzą

Zarządzanie wiedzą można zdefiniować jako ogół działań służących identyfikacji, zachowaniu, upowszechnieniu i wykorzystaniu wiedzy jawnej i ukrytej personelu przedsiębiorstwa dla podniesienia sprawności i efektywności działań pracowników. Niektóre publikacje traktują zarządzanie wiedzą tylko z technicznego punktu widzenia, jako zestaw procedur i środków technicznych zapewniający przeniesienie osobistego doświadczenia i wiedzy członka organizacji do bazy danych organizacji oraz zapewnienie przechowywania i dystrybucji potrzebnych informacji wśród uprawnionych członków organizacji. Wydaje się to jednak zbyt wąskim podejściem, nieuwzględniającym ludzkiego aspektu problematyki wiedzy, takiego jak poziom motywacji, aspekty socjologiczne i społeczne, inteligencję, kompetencje komunikacyjne.

7. Cechy gospodarki opartej na wiedzy.

K. Kelly – globalność, faworyzowanie bytów niematerialnych – idei, informacji, powiązań – silne wewnętrzne połączenia. S. Borkowska – dominacja kapitału intelektualnego, jako czynnika zmian technologicznych, szybkie tempo zmian technologicznych, duża rola technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych w rozwoju innowacji, wzrost roli na kreowanie wiedzy, oraz relatywny spadek znaczenia podaży wiedzy w powstaniu innowacji, dominacja tworzenia wiedzy w małych i średnich firmach, tworzenie wiedzy w procesie interaktywnym, łączącym wiedza jawna z ukryta.

1. Przyjęcie orientacji proaktywnej przy realizacji procesów organizacyjnego uczenia się oznacza:

- a) traktowanie zdarzeń nietypowych jako zagrożenie,
- b) liczne znamiona innowacji wdrażanych zmian,
- c) dostosowywanie się do zmian zaszłych już w otoczeniu,
- d) podejmowanie dużego ryzyka,
- e) tworzenie innowacyjnych produktów.

2. Do cech organizacji opartych na wiedzy zaliczyć można:

- a) traktowanie zmian jako zagrożenie,
- b) wysoką zależność od przywódcy,
- c) dużą stabilność relacji między pracownikami,
- d) traktowanie zdarzeń nietypowych jako źródło szans rozwojowych,
- e) masową produkcję standardowych wyrobów.

3. Do elementów wiedzy ugruntowanej zaliczymy:

- a) produkty,
- b) wiedzę zapisaną w umyśle człowieka,
- c) wiedzę jawną,
- d) markę.

4. W japońskiej koncepcji konwersji wiedzy ba oznacza:

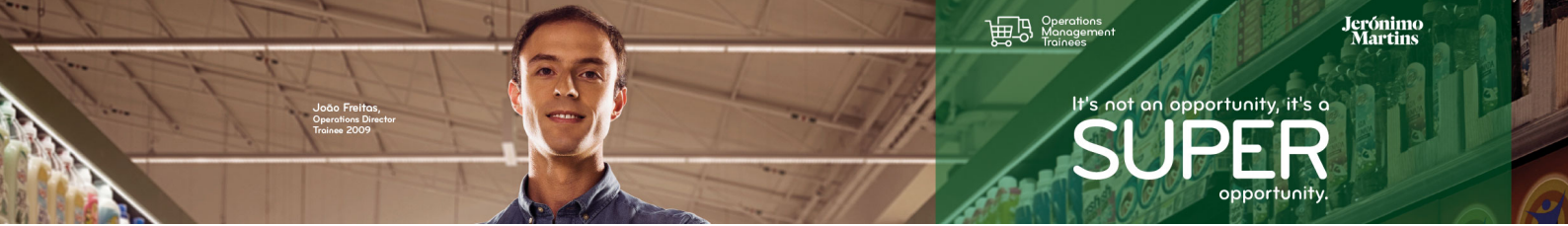
- a) potwierdzone przekonanie,
- b) strategię zarządzania wiedzą,
- c) kontekst kreowania wiedzy,
- d) nic nie oznacza.

5. Prawdą jest, że:

- a) wiedza nie może być źródłem przewagi konkurencyjnej,
- b) wiedza ma zdolność do szybkiej dezaktualizacji,
- c) strategia protekcji wiedzy chroni przed nowymi wejściami do sektora,
- d) wiedza nie może być sama w sobie produktem.

6. Celem zarządzania wiedzą jest między innymi:

- a) nie stosowanie strategii udostępniania wiedzy,
- b) udoskonalenie procesów rozwoju pracowników,



João Freitas,
Operations Director
Trainee 2009

Operations
Management
Trainees

Jerónimo
Martins

It's not an opportunity, it's a
SUPER
opportunity.

- c) integracja poszczególnych podsystemów zarządzania organizacją,
- d) reorientacja na masową produkcję,
- e) wprowadzenie marketingu relacji.

7. Decyzje podejmowane w ramach strategicznego zarządzania wiedzą dotyczą:

- a) kształtowania zasobów wiedzy otoczenia, b) tworzenia luk wiedzy,
- c) ustalania nośników wiedzy, na których wiedza zostanie zapisana,
- d) podziału pracy między pracownikami.

8. Strategią wiedzy przedsiębiorstwa jest:

- a) strategia kreowania wiedzy przez współdziałanie,
- b) strategia wiedzy personalnej,
- c) strategia protekcji wiedzy.

9. Do warunków sprzyjających realizacji procesu SECI zaliczyć można:

- a) autonomię,
- b) twórczy chaos,
- c) eksternalizację,
- d) redundancję.



João Freitas,
Operations Director
Trainee 2009

Operations
Management
Trainees

Jerónimo
Martins

It's not an opportunity, it's a
SUPER
opportunity.

Zarządzanie wiedzą

Wykład I

Orientacja	Typ otoczenia	Dominacja koncepcji zarządzania	Okres dominacji (lata w przybliżeniu)	Główny problem	Główna maksyma
Przedsiębiorcza	Spotkanie przypadkowe	Zarządzanie przez doświadczenie i intuicję	1820- 1860	Jak wzrosnąć w siłę?	Wygrywa silniejszy i bezwzględniejszy
Produkcyjna	Spokojne- ze strukturalizowaniem	Zarządzanie funkcjonalne	1880- 1930	Jak zapewnić taki produkt?	Wygrywa wydajniejszy
Rynkowa	Przekształcająco-oddziałujące	Zarządzanie marketingowe	1930- 1970	Jak rozszerzyć rynek?	Wygrywa bardziej konkurencyjny
Globalna	„burzliwe pole”	Zarządzanie strategiczne	1970 do połowy lat 90 XX w.	Jak uczynić wiedzę ludzką najbardziej produktywną?	Wygrywa mądrzejszy i szybszy
Na wiedzy	Sieciowe turbulentne	Zarządzanie wiedzą i zasobami opartymi na wiedzy	Od II połowy lat 90 XX w.	Jak sprawnie zarządzać zasobami wiedzy?	Wygrywa potrafiący sprawnie wygenerować wyróżniającą wiedzę i ją wykorzystać

Tabela 1. Syntetyczne ujęcie ewolucji podstawowych orientacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Alians strategiczny

Połączenie współpracy i konkurencji w pewnej grupie przedsiębiorstw dostarczających gamę produktów częściowo komplementarnych; umowa między konkurentami, na zasadach partnerstwa. Czasami alians odbywa się bez umowy. Alians strategiczny pomaga wprowadzić firmę na nowy rynek, wymienić doświadczenia i wiedzę pomiędzy współpracującymi firmami. Obecnie jego popularność jest związana z procesem internacjonalizacji przedsiębiorstw, jest bowiem alternatywą dla innych form podejmowania działalności poza granicami kraju. Stąd też najczęstszą formą współczesnych aliansów to alianse międzynarodowe. Alians strategiczny ma na celu rozszerzenie działalności firmy i poprawę jej konkurencyjności. Są to porozumienia zawierane wówczas, gdy na łączenie się firm nie pozwalają przepisy antymonopolowe. Opierają się w dużym stopniu na integracji działalności, co sprzyja ich trwałości.

Gospodarki opartej na wiedzy (GOW)

Wg Komitetu Rozwoju Ekonomicznego Australii to gospodarka „w której produkcja, dystrybucja i wykorzystanie wiedzy jest główną siłą napędową wzrostu, kierowania, bogactwa i zatrudnienia wzdłuż wszystkich przemysłów”.

Wg Banku Światowego to gospodarka, w której wiedza jest nabywana, tworzona, rozpowszechniana i wykorzystywana efektywnie celem wsparcia rozwoju gospodarczego.

L. Zienkowski określa ją „jako gospodarke, w której wiedza jako taka (nakłady i stan wiedzy) staje się ważniejszym czynnikiem determinującym tempo rozwoju i poziom rozwoju gospodarczego od nakładów i stanu (wolumenu) środków trwałych”.

Nowa ekonomika

Termin ten zawiera w sobie zarówno wizję jak i teorię dotyczącą problematyki mikro i makroekonomicznej. Zasadniczą różnicą między nową ekonomią, a ekonomią klasyczną (operującą kategorią trzech czynników wytwórczych- praca, kapitał i ziemia) jest przyjęcie, że wiedza jest nadrzędnym czynnikiem wytwórczym w sensie jej definiowania o sposobie racjonalnego wykorzystania podstawowych czynników wytwórczych.



C. Kardellant podaje 4 znaczenia terminu „nowa ekonomika”:

- pierwsze w odniesieniu do giełdowej „banki spekulacyjnej” towarzyszącej spółkom technologicznym i internetowym
- w znaczeniu makroekonomicznym opisuje erę, w której gospodarka oparta jest na wiedzy
- znaczenie mezoekonomiczne oznacza i sektor gospodarki związany z nowymi technologiami, przetwarzania informacji i komunikacji
- znaczenie metakonomiczne opisuje nową rzeczywistość wykreowaną przez coraz bardziej powszechne zastosowanie Internetu.

Wśród walorów gospodarki opartej na wiedzy wyróżnić można m.in. :

- coraz bardziej rozwiniętą globalizację
- wysoką turbulencje otoczenia- chaos tworzony przez impulsy niskosygnałowe
- sieciowość- rozwój różnorodnych powiązań między organizacjami, które tworzą konkurencje między sobą sieci organizacyjne. Rozwój sieci potęguje szerokie wykorzystanie aliansów strategicznych i outsourcingu
- dynamiczny rozwój sektora usług i e-biznesu
- wzrost zastosowań techniki komputerowej w realizacji działalności gospodarczej
- nadmiar możliwości- czynniki rzadkości zasobów i odległości przestają być barierą organizacyjną, rozwój działalności gospodarczej
- faworyzowanie bytów niematerialnych- skupienie uwagi na rozwoju i zarządzaniu wiedzą i kapitałem intelektualnym. Pomiar wartości organizacji z uwzględnieniem zasobów niematerialnych będących w jej posiadaniu
- szybki rozwój sektora wiedzy poprzez rozwój tzw. organizacji opartych na wiedzy, do których zalicza się: wytwarzanie produktów bogatych w wiedzę (opakowane w nie wiedza stanowi ponad 50% ich wartości), zatrudnienie pracowników wiedzy, stosunek ich wartości rynkowej do księgowej jest większy od 2
- źródłem przewagi konkurencyjnej staje się wiedza
- coraz szersze wykorzystanie marketingu relacyjnego, który wypiera tradycyjne narzędzia marketingu

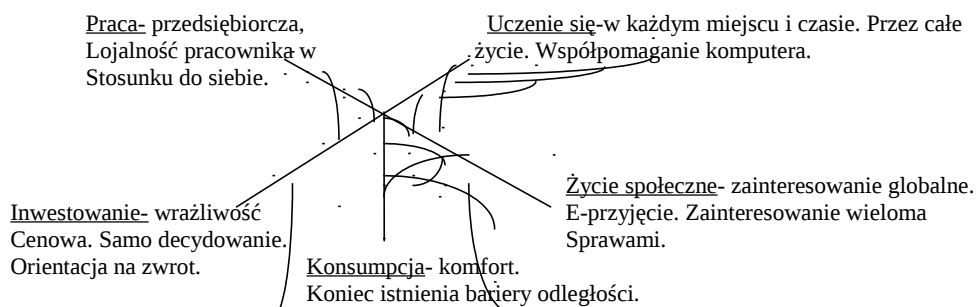
Praca ----->indywidualna lojalność pracownika wobec pracodawcy

Uczenie się ----->tradycyjne „klasowe” sposoby uczenia się w klasycznych instytucjach. Instruktaż

Życie społeczne->przyjaźnie lokalne i rodzinne. Media pojedyncze. Koncentracja na pojedynczych sprawach

Inwestowanie--->równoważenie ryzyka. Doradztwo. Orientacja transakcyjna

Konsumpcja -----> lojalność w stosunku do marki. Konsumpcja lokalna



Rys. Sposoby zachowania się społeczeństwa.

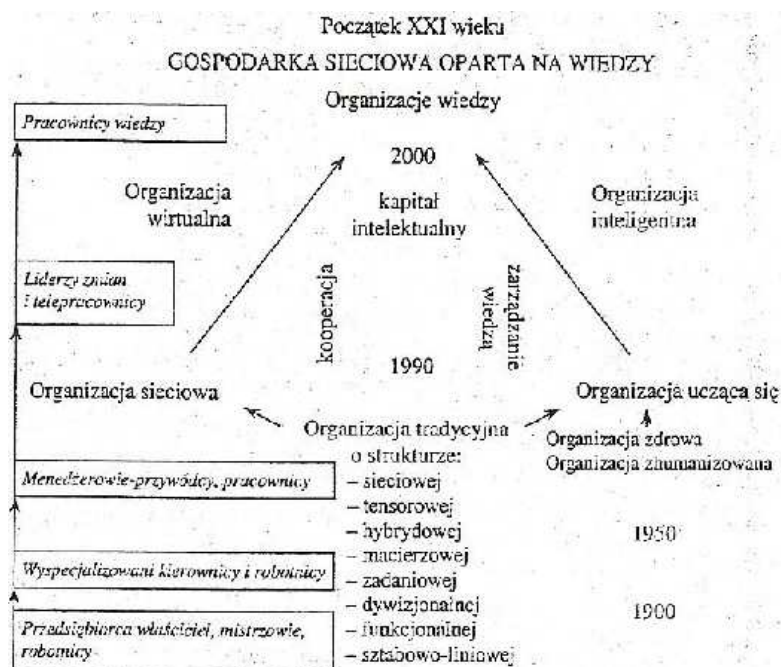


Element	Natura dotychczasowa	Nowa normalność
Cykle gospodarcze	Przewidywalne	Brak
Wzrost i zwyżki	Określone (średnio co 7 lat)	Nieregularne, nieprzewidywalne
Spadki i recesje	Określone (średnio co 7 lat)	Nieregularne, nieprzewidywalne
Potencjalny wpływ na wyniki przedsiębiorstwa	Niski	Wysoki
Ogólna charakterystyka sposobu inwestowania	Ekspansywne, wielokierunkowe	Ostrożne, ukierunkowane
Tolerancja ryzyka rynkowego	Akceptowane	Unikane
Postawa konsumencka	Pewność siebie	Niepewność
Preferencje konsumenckie	Stabilne, ewoluujące	Pełne lęku i walki o bezpieczeństwo.

Tabela: normalność kontra nowa normalność w gospodarce.

Zanikanie tradycyjnej więzi rodzinnej.

Role i funkcje ludzi w organizacji (str.204)



Rys. 8.1. Kierunki rozwoju organizacji i zmian ról pracowników

Źródło: opracowanie własne.

„Motorem” napędzającym rozwój współczesnej gospodarki są tzw. organizacje oparte na wiedzy (organizacje wiedzy).

Organizacje wiedzy

To organizacje, których działalność bazuje na wiedzy i szeroko rozbudowanych relacjach. Ich wiedza w połączeniu z wiedzą partnerów jest zasadniczym źródłem tworzenia wartości przy czym wartość ta ukierunkowana jest nie tylko na właściciela czy klienta, ale na wszystkie podmioty wchodzące w interakcje, a więc pracowników, społeczeństwo, organizacje partnerskie i inne, także konkurencyjne, poprzez fakt możliwości współistnienia i rozwoju.

Tworzą i sprzedają one produkty w których wartość wiedzy przewyższa wartości materii lub usługi opartej na wiedzy, a klient zmuszony jest z nich korzystać gdyż wiedza w nich zawarta charakteryzuje się albo rzadkością



João Freitas,
Operations Director
Trainee 2009

It's not an opportunity, it's a
SUPER
opportunity.

występowania i jest chroniona albo jest na tyle specyficzna, że jej pozyskanie jest utrudnione (zbyt kosztowne lub czasochłonne).

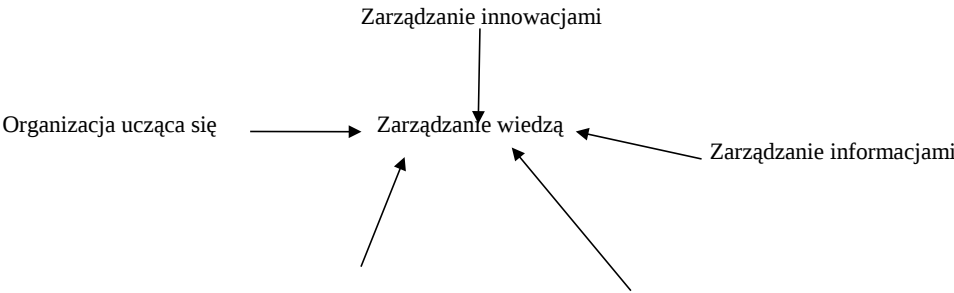
Zasoby organizacyjne XXI w.
Str. 37
Źródła powstania koncepcji zarządzania wiedzą jest niewątpliwie wiele.
Do zasadniczych przyczyn można zaliczyć (1-8)
Definicja wiedzy, najczęstsze próby definicji wiedzy.
Cechy wiedzy.
Podział wiedzy na jawną i ukrytą.
Typy wiedzy organizacji

Organizacja tradycyjna a organizacje GOW (str.37)

Wyszczególnienie	Organizacja tradycyjna	Organizacje GOW
Cel	Wypracowanie zysków	Tworzenie wartości globalnej (wartości dla klienta, właściciela, państwa i innych interesariuszy)
Skupienie uwagi	Na masowej produkcji dóbr materialnych	Na projektowaniu i zastosowaniu technologii, informacji i wiedzy
Strategia	Bierna lub reaktywna, a więc brak reakcji organizacji na zmiany zachodzące w otoczeniu lub reagowanie z opóźnieniem	Proaktywna, czyli wyprzedzanie zmian zachodzących w otoczeniu i wcześniejsze przygotowanie organizacji oraz mechanizmów działania do nich, tak aby wykorzystać je jako szansę
Dominujący zasób	Kapitał rzeczowy i finansowy	Wiedza i kapitał intelektualny
Wartość rynkowa	Wyznaczona głównie przez posiadane zasoby materialne	Wyznaczona głównie przez posiadane zasoby niematerialne
Dominujący kierunek inwestycji	Inwestowanie w zasoby materialne	Inwestowanie w rozwój i wykorzystanie wiedzy i kapitału intelektualnego
Kultura	Sprzyjająca unikaniu niepewności – niska tolerancja niepewności łączy się z dążeniem do redukcji niepewności i działaniem w warunkach małego ryzyka, wartości organizacyjne to: wzrost, wydajność, standaryzacja, kontrola	Wysoka tolerancja niepewności przez środowisko społeczne wiąże się z gotowością do działania w warunkach deficytu informacji, wartości organizacyjne to: jakość, obsługa klienta, różnorodność, innowacyjność, relacje
Podejście do niepewności	Traktowanie zdarzeń nietypowych jako zagrożenie	Traktowanie zdarzeń nietypowych jako źródło inspiracji i szans
Sposoby działania	ustrukturalizowane i stabilne, trzymanie się stereotypów i odrzucanie informacji z nimi sprzecznych, koncentrowanie uwagi na sprawności procesów zachodzących wewnątrz organizacji	Każdorazowo dostosowane do sytuacji, ciągłe rekonstruowanie świata wewnętrznego i zewnętrznego organizacji, odrzucanie stereotypów
Podstawowa wiedza	Wysoce wyspecjalizowana	Interdyscyplinarna
Podejście do zmian	Podkreślenie stabilizacji roli organizacji, traktowanie zmian jako zagrożenie, zmiany wymuszone wprowadzane są okresowo, z określonym tempem i w sposób łatwy do przyswojenia	Orientacja na zmiany, zmiany nagle, o dużym tempie i niejednokrotnie radykalne, ciągły proces doskonalenia, zasadą polityki zmian jest zorganizowane odrzucenie przeszłości
Źródło władzy menedżerów	Umiejscowienie w hierarchii organizacyjnej	Posiadana wiedza
Relacje władzy	Stabilne, zhierarchizowane, oparte na emocjonalnych aspektach kierowniczego autorytetu	Heterarchia, niestabilność układu władzy



Zależność pracownika	Wysoka od przywódcy	Duża autonomia wsparta wiedzą i profesjonalizmem
Role zespołów kierowniczych	Optymalizacja jakości i produktywności, aplikacja surowej energii, powtarzalne każdego dnia operacje, obróbka zasobów i innowacji, separacja i specjalizacja pracy i organizacji	Jakość = produktywność = adaptacyjność i reakcja, aplikacja idei, poszukiwania dla tworzenia innowacji, obróbka wiedzy i zdolności, podejście holistyczne i integracja pracy i innowacji
Relacje między ludźmi	Stabilne, minimalna ruchliwość, poczucie przynależności	Duża ruchliwość dzięki stosowanej rotacji, harmonia we współdziałaniu
Formy organizacyjne	Stałe, ustrukturalizowane	Wysoka dynamika zmienności
Struktura organizacyjna	Tradycyjna, skoncentrowana na funkcjach przedsiębiorstwa z dominacją zależności hierarchicznych, duży nacisk na kontrolę	Sieć kooperacyjnie powiązanych jednostek samorządzących się, skoncentrowanych na procesach, nieformalne mechanizmy wywierania nacisku (komunikacja, uczestnictwo, kultura)
Granice	Jasne i wyraźne między funkcjami, jednostkami organizacyjnymi i organizacjami	Zatarte, niewyraźne zarówno między funkcjami, jak i jednostkami organizacyjnymi i organizacjami
Współpraca z dostawcami, kooperantami i klientami	Brak ścisłych więzi kooperacyjnych, konkurencja cenowa między dostawcami i kooperantami, ograniczone relacje z klientem i częsty brak reakcji na preferencje klientów	Ścisła współpraca partnerska oparta na zaufaniu, możliwość śledzenia jakości w całym łańcuchu zaopatrzenia, wysoki poziom obsługi klienta, angażowanie klientów do współpracy
Dominująca komunikacja	Pionowa, sformalizowana	Pozioma/horyzontalna, nieformalna
Uczestnictwo w grupie	Wyłączne i trwałe	Duża ruchliwość, uczestnictwo tymczasowe
Dominujący rodzaj tożsamości personalnej	Tożsamość grupowa	Tożsamość indywidualna
Marketing	Koncentracja na transakcjach – dominują zasady marketingu masowego, np. koncentracja na cechach produktu, sprzedaż jednego produktu wielu klientom, zdobywanie nieprzerwanego strumienia nowych klientów, badanie klienta, korzyści skali	Koncentracja na relacjach – dominują zasady zarządzania relacjami z klientami, np. koncentracja na wartości dla klienta, sprzedaż wielu produktów jednemu klientowi, zdobywanie nieprzerwanego strumienia nowych zamówień od obecnych klientów, udział klienta, korzyści zakresu
Produkcja	Oparta na ekonomii skali, długie ciągi produkcyjne, rzadkie zmiany produkcyjne, wąski asortyment produkcji, stosowanie wyspecjalizowanych maszyn	Oparta na ekonomii zakresu, krótkie ciągi produkcyjne, częste udoskonalenia produktów i produkcji, szeroki asortyment, elastyczne maszyny o łatwym montażu i niskim jego koszcie





Aktywa intelektualne

Systemy zarządzania wiedzą (systemy eksperckie)

Ogólnie rzecz biorąc wiedza jest najczęściej przedstawiana jako:

- powiązanie informacji z ich zrozumieniem (konceptja zachodnia, Europa, USA)
- efekt myślowego przetwarzania informacji i doświadczeń (konceptja japońska)
- ogół wiadomości człowieka
- odzwierciedlenie okresu rzeczywistości w umyśle człowieka
- potwierdzone przekonanie

Piramida str. 107



Definicja wg A. Brookina, D.J Skyrme

Wiedza (wg. Brookina'a) – to informacje w kontekście wraz z ich zrozumieniem, jak ich użyć. Zrozumienie to wpływa z zasobów wiedzy posiadanych przez ludzi lub/i też intuicji.

Wiedza (wg. Skyrme'a) – mądrość, wiedza, informacje i dane tworzą hierarchie wiedzy (rys.), na szczycie której zlokalizowana jest mądrość, a którą określić można jako „zdrowy rozsądek w najwyższym stopniu. Oznacza ona nie tylko zdolność do ściśle logicznego myślenia, lecz także zdolność do uchwycenia istotnej hierarchii wartości, pozwalająca wartości trwale przekładać wyżej nad wartości przemijające, a tym bardziej nad wartości pozorne.”

Typy wiedzy (C. Savage)

Wyróżniamy 6 typów wiedzy:

- Wiedzieć jak- znawstwo, kwalifikacje, znajomość procedur działania
- wiedzieć kto- znajomość osób, które mogą pomóc znaleźć odpowiedź na pytanie
- wiedzieć co- to wiedza strukturalna włączająca modele
- wiedzieć dlaczego- to głębszy rodzaj wiedzy umożliwiający zrozumienie szerszego kontekstu działania
- wiedzieć kiedy- to czasowy, rytmiczny sens działania
- wiedzieć gdzie- to sens miejsca, gdzie najlepiej jest wykonać działanie





Wykład II

Zarządzanie wiedzą w ujęciu funkcjonalnym

To proces koncentrujący się na zasobie spersonalizowanej, skodyfikowanej i uregulowanej wiedzy oraz procesach związanych z wiedzą, polegający na realizacji funkcji podejmowania decyzji, planowania, organizowania, przewodzenia i kontroli, tak aby osiągnąć cele organizacji. Innymi słowy to działanie obejmujące realizację funkcji zarządzania, jak decydowanie, planowanie, organizowanie itd. skoncentrowane na funkcjach operacyjnych związanych z uzyskiwaniem wiedzy, tworzeniem, przechowywaniem, ochroną, udostępnieniem.

Zarządzanie wiedzą w ujęciu procesowym

To postępowanie formujące i dyspozycyjne mające za zadanie stworzenie odpowiedniego środowiska, które umożliwi sprawną realizację funkcji operacyjnych, a więc wdrożenie systemów organizacyjnych (o właściwej konstrukcji, optymalizujących główne procesy związane z wiedzą), klimatu i kultury organizacyjnej, które ukierunkują ludzi na rozwijanie wiedzy, dzielenie się wiedzą, jej odpowiednie wykorzystanie itd.

Zarządzanie wiedzą w sensie instrumentalnym

Polega na odpowiednim doborze i wykorzystaniu instrumentów przyczyniających się do przebiegów głównych procesów z udziałem wiedzy na wszystkich poziomach i obszarach organizacji, a także poza jej granicami. W zakres instrumentów włączyć można różnego rodzaju systemy organizacyjne przyczyniające się do realizacji funkcji operacyjnych, jak system informacyjny, system motywacyjny, system controllingu itd.; oraz szereg narzędzi jak: Internet, bazy danych, pokoje rozmów, biblioteki, a także metod: obrady, k.. jakości, kaizen, benchmarkingu, burza mózgów, mapowanie zespołów wiedzy itd. na których opiera się system zarządzania wiedzą, które wykorzystują wspomagające go systemy organizacyjne.

Instrumentalnie rozumiane zarządzanie wiedzą

Obejmuje system stanowisk i zespołów pracowniczych (poziomu strategicznego i operacyjnego organizacji, organizacji formalnej i nieformalnej), które realizują funkcje i zadania w zakresie zarządzania wiedzą.

Cele zarządzania wiedzą

Jednym z najogólniejszych celów zastosowania zarządzania wiedzą w organizacji jest ułatwienie kadrze menadżerskiej uznania wiedzy za zasób i zainspirowanie jej do poszukiwania praktycznych zastosowań tych zasobów.

Patrząc na zarządzanie wiedzą bardziej analitycznie można ją uznać za:

- podstawowe narzędzie zarządzania przyszłością
- szansę na radykalną reorientację w sposobach myślenia
- narzędzie skutecznego i efektywnego doskonalenia jakości
- zbiór doświadczenia i intuicji, które tworzą płaszczyznę do kreowania i wchłaniania nowych doświadczeń i informacji
- szansę na ujawnienie istniejących obszarów niewiedzy

Cele zarządzanie wg R. Meier'a:

- przejrzystość wiedzy
- wprowadzenie dokumentowania wiedzy
- zmiana kultury organizacyjnej
- ulepszenie komunikacji kooperacji
- przekształcenie wiedzy ukrytej w jawną (eksternalizacja)
- udoskonalenie procesów edukacyjnych treningu i tworzenie sieci nowo zwerbowanych pracowników
- udoskonalenie procesów rozwoju pracowników
- ulepszenie zachowywania wiedzy (pamięci organizacji)
- udoskonalenie dostępu do istniejącej wiedzy
- udoskonalenie dystrybucji wiedzy
- poprawa zarządzania innowacjami
- redukcja kosztów
- sprzedaż wiedzy



João Freitas,
Operations Director
Trainee 2009

Operations
Management
Trainees

Jerónimo
Martins

It's not an opportunity, it's a
SUPER
opportunity.

Wartości tworzone przez zarządzanie wiedzą wg Deloitte & Touche:

- zwiększenie wewnętrznej skuteczności- popularyzacja w przedsiębiorstwie najlepszych praktyk, koncepcji i doświadczeń
- zwiększenie lojalności- nawiązanie i wzmocnienie trwałych więzi z klientami, pracownikami, udziałowcami i dostawcami
- polepszenie szans na przyszły sukces- innowacja w zakresie produktów, skrócenie czasu realizacji i unowocześnienie oferty
- tworzenie kultury opartej o paradygmat wartości- kształtowanie postaw, umiejętności i doświadczeń sprzyjających poszerzeniu podstawowych kompetencji i generowaniu wartości
- zwiększenie skuteczności decyzyjnej- podejmowanie trafnych decyzji dzięki odpowiednim informacjom dostarczanym odpowiednim osobom w odpowiednim czasie

Cele biznesowe (wg R. Meier'a):

- redukcja kosztów
- polepszenie produktywności
- zwiększenie szybkości procesów innowacyjnych
- rozwój nowych dziedzin działalności gospodarczej lub przedmiotów
- redukcja ryzyka w biznesie
- poprawa motywacji i satysfakcji pracowników
- poprawa wydajności
- poprawa rozwoju organizacji

[Rys. wiedza zewnętrzna]

Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie

Jedną z zasadniczych ról zarządzania wiedzą to zintegrowane funkcjonowanie wszystkich podsystemów zarządzania organizacją, na wszystkich poziomach i we wszystkich obszarach działalności, aby lepiej wykorzystać posiadane zasoby wiedzy i przyspieszyć ich rozwój.

Strategiczne zarządzanie wiedzą

To proces informacyjno- decyzyjny wspomagany przez realizację cyklicznych i ciągłych funkcji zarządzania wiedzą, którego zadaniem jest dokonanie podstawowych rozstrzygnięć co do kierunków rozwoju i sposobów wykorzystania zasobów wiedzy, przy uwzględnieniu zmian w zasobach wiedzy, otoczenia, prognoz ich rozwoju i kierunków zastosowań oraz własnych zasobów wiedzy, zdolności i ich rozwoju i wykorzystania. Proces ten jest dla organizacji opartych na wiedzy komponentem strategicznego zarządzania organizacją.

Decyzje podejmowane w ramach strategicznego zarządzania wiedzą dotyczą 4 zasadniczych obszarów:

- rozwoju zasobów wiedzy, zdolności ich wykorzystania i posunięć konkurencyjnych dotyczących wiedzy
- określenia nowych kierunków i zakresu wykorzystania zasobów wiedzy organizacji
- rozwoju systemów organizacyjnych umożliwiających sprawną realizację, funkcji, zadań i procesów związanych z wiedzą, a więc właściwie ukształtowanie elementów składowych płaszczyzn zarządzania wiedzą (samorealizacji, klimatu organizacyjnego, generowania i wykorzystania wiedzy)
- kształtowania zasobów wiedzy otoczenia przedsiębiorstwa (w tym partnerów, klientów, konkurentów).

Do zasadniczych zadań z zakresu strategicznego zarządzania wiedzą można więc zaliczyć:

- ugruntowanie orientacji na wiedzę w misji i wizji organizacji
- strategiczną analizę środowiska wewnętrznego przedsiębiorstwa, w tym monitorowanie, analizowanie, ocenianie i raportowanie jego zasobów wiedzy spersonalizowanej, skodyfikowanej i ugruntowanej oraz sieci relacji wewnątrz organizacyjnej między jego częściami składowymi, poziomem samoorganizacji i klimatu organizacyjnego
- strategiczną analizę otoczenia zewnętrznego (bliższego i dalszego), na podstawie ciągle gromadzonych informacji, ze szczególnym uwzględnieniem wiedzy otoczenia (firma partnerska, konkurentów i organizacji nie będących konkurentami, a w tym instytucji badawczo- rozwojowych, firm konsultingowych, uniwersytetów) i sieci..... (książka)



Strategia wiedzy

Strategia wiedzy- jako zaangażowanie procesów związanych z wiedzą do istniejących lub nowych obszarów wiedzy dla osiągnięcia celów strategicznych.

Strategia wiedzy- jako równoważenie zasobów wiedzy organizacyjnej i zdolności do wiedzy pozwalającej wprowadzić i oczywiście utrzymać) produkty lub usługi wśród konkurencyjne.

Strategia wiedzy- jest uszczegółowieniem strategii przedsiębiorstwa o wymagania.....

Typ strategii wiedzy	Istota strategii wiedzy
Strategia wiedzy jako strategia biznesowa	Koncentruje się na kreacji, zdobywaniu, organizowaniu, odnawianiu, dzieleniu i wykorzystywaniu wiedzy
Strategia zarządzania aktywami intelektualnymi	Koncentruje się na określonych aktywach intelektualnych, jak patenty, technologie, operacje i praktyki zarządzania, relacje z klientami, struktury organizacyjnej i na innych aktywach strukturalnych
Strategia wiedzy personalnej	Koncentruje się na odpowiedzialności personelu za inwestycje związane z wiedzą, odnawianiu wiedzy i dzieleniu się z innymi
Strategia tworzenia wiedzy	Skupiona na uczeniu się organizacji, badaniach i rozwoju oraz motywacji pracowników do uzyskiwania nowej wiedzy
Strategia transferu wiedzy	Skoncentrowana na systematycznym podejściu do transferu wiedzy tzn. uzyskaniu, organizowaniu, restrukturyzacji, magazynowaniu albo zapamiętywaniu i planowym „odpakowaniu” wiedzy dla dalszego rozwoju.

Sieć strategii wiedzy APOC

- strategia kompleksowego zarządzania wiedzą
- strategia transferu wiedzy i kształtowania najlepszych praktyk
- strategię zarządzania wiedzą o klientach
- strategię osobistej odpowiedzialności za wiedzę
- strategię zarządzania aktywami intelektualnymi
- strategię innowacji i kreowania wiedzy

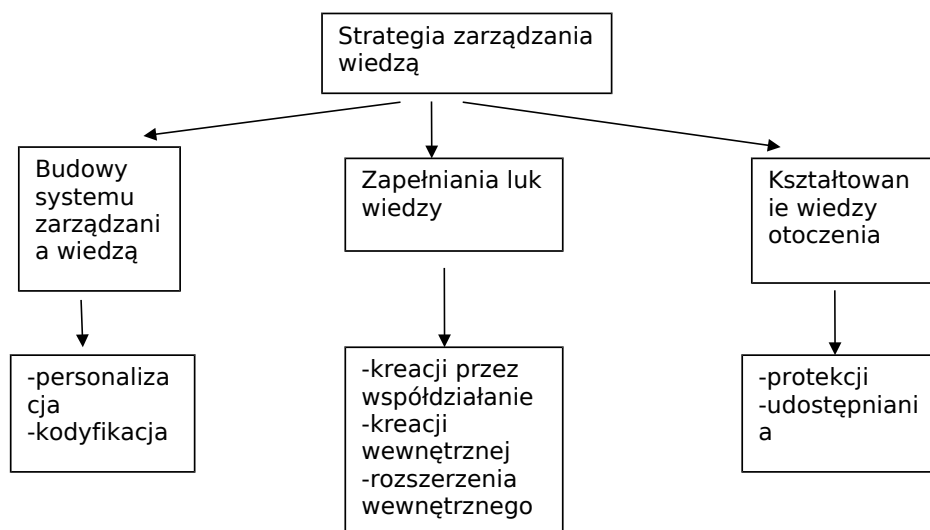
Biorąc pod uwagę ogólne warunki zakłócające równowagę funkcjonowania określa się 4 modele sytuacji pozwalające zidentyfikować konkretną strategię wiedzy:

- brak turbulencji wewnętrznej0 brak turbulencji zewnętrznej
- występuje turbulencja wewnętrzna- brak turbulencji zewnętrznej
- brak turbulencji wewnętrznej- występuje turbulencja zewnętrzna
- występuje turbulencja wewnętrzna- występuje turbulencja zewnętrzna

Strategia zarządzania wiedzą

Nadogólne ujęcie to formuły będące kombinacją celów stojących przed systemem zarządzania wiedzą, zasad na których się ona opiera oraz relacji i środków przez które ów system jest tworzony.

To formuły mówiące w jaki sposób przedsiębiorstwo zamierza podjąć wiedzę a następnie wykorzystać ją dla realizacji swojej strategii konkurencji.



System zarządzania wiedzą to kompletność zasad, metod, środków, celów, zbiorów informacji ludzi i sieci wzajemnych powiązań, który pozwala przyjąć i realizować strategię wiedzy i strategię zarządzania wiedzą w organizacji dla osiągnięcia jej celów.

Strategie zarządzania wiedzą D... budowy i systemu zarządzania wiedzą
Strategie kodyfikacji- tabela
Strategie personalizacji- tabela

Syntetyczne ujęcie różnic między strategiczną kodyfikacją i personalizacją- tabela str.137

Kodyfikacja	Wyszczególnienie	Personalizacja
Zastosowanie systemów informacyjnych o wysokiej jakości, niezawodności i szybkości pozwalających na ponowne użycie skodyfikowanej wiedzy	Strategia konkurencyjności	Kreatywne i analityczne rygorystyczne podejście do problemów oparte na indywidualnej ekspertyzie
Ekonomia wielokrotnego zastosowania. Jednorazowa inwestycja w aktyw wiedzy i wielokrotne jego wykorzystanie. Koncentracja na dostępności i ponownym użyciu na zasadzie ekonomii skali. Dostarczanie niezawodnych, szybkich i tanich produktów lub/i usług klientom	Model ekonomiczny	Ekonomia eksperta. Wysoki poziom uklientowania produktu, indywidualne rozwiązanie problemu oparte na małych grupach. Wysoce zindywidualizowane produkty i usługi
Zasada ludzie-do-wiedzy. Rozwój systemów dokumentacji elektronicznej ze standardowymi metodami kodyfikacji i ponownego wykorzystania wiedzy. Istotne jest indeksowanie i poszukiwanie udogodnień. Główna koncentracja na wiedzy skodyfikowanej.	Zarządzanie wiedzą	Zasada ludzie-do-ludzi. Zachęcanie do tworzenia sieci wymiany informacji, ułatwianie do niej dostępu. Zachęcanie do formułowania pytań i udziału w mentoringu dla celu dzielenia się najlepszymi praktykami. Istotne jest kulturowe dopasowanie. Główna koncentracja na wiedzy spersonalizowanej.
Przekazywanie informacji, odzyskiwanie i rozpowszechnianie. Duże inwestycje w technologię informacyjną umożliwiające zarządzanie dużymi bazami danych. Inwestycje w przeindeksowywanie i	Technologia informacyjna	Koncentracja na komunikacji. Umiarkowane inwestycje w technologię informacyjną mające na celu stworzenie sieci i łatwą wymianę poglądów.



João Freitas,
Operations Director
Trainee 2009

It's not an opportunity, it's a
SUPER
opportunity.

czyszczenie danych. Orientacja techniczna, zespół „graczy”. Zatrudnianie absolwentów uniwersytetów z najlepszymi stopniami. Treningi w grupach z wykorzystaniem uczenia na odległość, ale z silnym naciskiem na standardowe Metody i orientacje grupowe. Wynagradzanie ludzi za wykorzystanie baz danych i wnoszenie dla nich wkładu.	Zasoby ludzkie	Kreatywne rozwiązywanie problemów. Zatrudnianie absolwentów uniwersytetów z zaawansowanymi stopniami najlepiej po studiach MBA. Wyszukiwanie ludzi kreatywnych w rozwiązywaniu problemów z wysoką tolerancją dla niepewności. Trening mentoringowy jeden-jeden lub jeden-kilku. Wynagradzanie ludzi za bezpośrednie dzielenie się wiedzą z innymi.
Niskie ceny stymulujące wysokie obroty. Niskie marże zysku. Duża liczba kanałów interakcji z klientami. Wysoko zautomatyzowany system odpowiedzi na pytania klientów. Wiedza o klientach pozyskiwana jest z baz danych, gdzie zlokalizowane są wszelkie informacje o zachowaniach grup klienckich	CRM	Wysokie ceny za specjalistyczną wiedzę i produkty. Wysokie marże zysku. Mała liczba kanałów interakcji z klientami. Odpowiedzi na pytania udzielane osobiście przez specjalistów – niski poziom automatyzacji odpowiedzi na pytania. Wiedza od klientów pozyskiwana jest przez kontakty osobiste.

Strategie uzupełniające realizację podstawowych strategii zarządzania wiedzą, które mogą być stosowane równoległe do nich to:

- strategia protekcji wiedzy
- strategia udostępniania wiedzy

Protekcja wiedzy ma m.in. na celu:

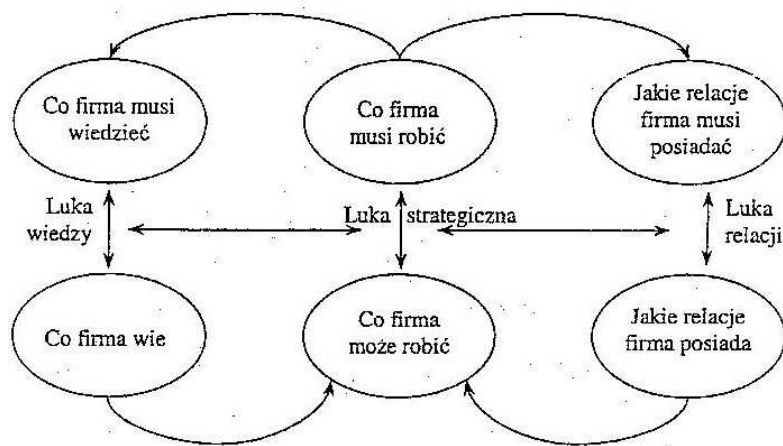
- ochronę przed imitacją innowacji, produktu lub usługi
- otrzymanie przewagi konkurencyjnej
- niedopuszczenie do wejść (ochronie może podlegać wiedza kluczowa)
- udostępnianie wiedzy na zewnątrz to m.in. narzędzia:
 - *przyciąganie i utrzymanie klientów
 - *budowanie satysfakcji klientów, dostawców i innych interesariuszy
 - *przyciąganie potencjalnych partnerów
 - *tworzenie wizerunku przedsiębiorstwa i uznania marki

Strategia zamierzona	Strategia wyłaniająca się
Cele są ściśle określone a główne jej elementy są ukształtowane przed rozpoczęciem jej tworzenia. Cele ulegają zmianą wraz ze znaczną zmianą warunków. Po sformalizowaniu celów proces tworzenia strategii polega na analizie otoczenia, poszukiwaniu opcji strategicznych, wyborze najwłaściwszej a następnie przystępuje się do realizacji strategii. Zaletą tego procesu jest ogólny obraz realizacji, uwzględnienie posiadanych zasobów, wyraźne charakteryzowanie opcji strategicznych i dokonywanie jasnych wyborów oraz możliwość monitorowania całości działań.	Cele finalne nie są z góry założone lub nie są określone w sposób jednoznaczny. Najczęściej powstaje w trakcie działań prowadzonych w pewnym wcześniej ustalonym kierunku. Tworzenie się strategii dokonuje się na drodze eksperymentowania gdyż ma na celu znalezienie najefektywniejszej drogi rozwoju. Jest konsekwencją dotychczasowej praktyki organizacji, motywowania ludzi, tworzenia warunków zezwalających na eksperymentowanie w dziedzinie strategii w celu poszukiwania sposobności (szans) dzięki czemu organizacja staje się elastyczna wobec zmian rynkowych.

{ Funkcje i zadania zarządzania wiedzą }



Koncepcja luk strategicznych- schemat (str.149)



Rys. 5.4. Luka strategiczna, wiedzy i relacji

Mayer- podział zadań zarządzania wiedzą.

Proces z udziałem wiedzy	Charakterystyka
Identyfikacja	Lokalizowanie wiedzy wewnątrz i na zewnątrz organizacji.
Transfer	W jego ramach wyróżnić można: -pozyskiwanie wiedzy- zdobywanie wiedzy z różnych źródeł (wewnętrzne i zewnętrzne) -udostępnianie wiedzy- proces odwrotny do pozyskiwania wiedzy czyli przekazywanie wiedzy skierowane na konkretne osoby -rozpowszechnianie wiedzy- rozwinięta forma udostępnienia wiedzy mająca na celu stworzenie z danej wiedzy zasobu ogólnie dostępnego - dzielenie się wiedzą- wzajemne przekazywanie sobie przez ludzi wiedzy w procesie komunikacji.
Gromadzenie	Systematyczne zbieranie wiedzy w postaci skodyfikowanej i ugruntowanej.
Selekcjonowanie	Selekcja zgromadzonych lub pozyskanych zbiorów wiedzy z punktu widzenia ich użyteczności.
Kreowanie	Proces tworzenia nowej wiedzy.
Łączenie	Scalanie zasobów wiedzy
Zapisywanie	Polega głównie na rejestracji wiedzy w formie skodyfikowanej ale wiedza spersonalizowana jest zapamiętywana przez ludzi a wiedza ugruntowana usadza się w wytworach ludzkiej działalności.
Przechowywanie	Głównie magazynowanie nośników wiedzy (np. drukowanych, elektronicznych, audiowizualnych produktów) wiedza spersonalizowana przechowywana jest w głowach ludzi.
Ocenianie	Badanie użyteczności wiedzy.
Stosowanie	Wiedza wykorzystywana jest w każdej chwili funkcjonowania organizacji. Ważne jest więc aby znalazła się i została użyta w odpowiednim miejscu i czasie. Główne kierunki stosowania wiedzy to tworzenie wizji i koncepcji działania organizacji, produktów i usług, technologii i jej wykorzystywanie, rozwiązywanie codziennie pojawiających się problemów i realizowanie bieżących zadań.



Pytania:

1. System zarządzania wiedzą

To kompletność zasad, metod, środków, celów, zbiorów informacji ludzi i sieci wzajemnych powiązań, który pozwala przyjąć i realizować strategię wiedzy i strategię zarządzania wiedzą w organizacji dla osiągnięcia jej celów.

2. Zarządzanie wiedzą w ujęciu funkcjonalnym

To proces koncentrujący się na zasobie spersonalizowanej, skodyfikowanej i uregulowanej wiedzy oraz procesach związanych z wiedzą, polegający na realizacji funkcji podejmowania decyzji, planowania, organizowania, przewodzenia i kontroli, tak aby osiągnąć cele organizacji. Innymi słowy to działanie obejmujące realizację funkcji zarządzania, jak decydowanie, planowanie, organizowanie itd. skoncentrowane na funkcjach operacyjnych związanych z uzyskiwaniem wiedzy, tworzeniem, przechowywaniem, ochroną, udostępnieniem.

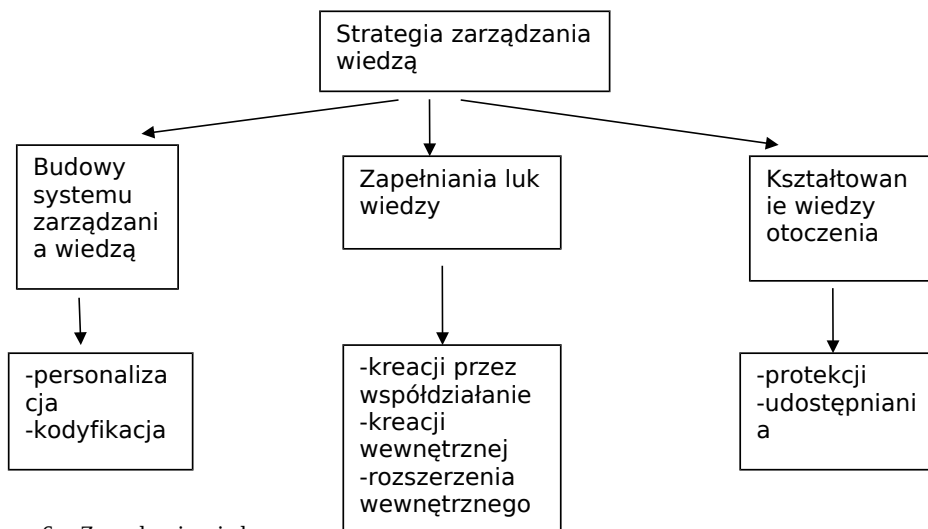
3. Wiedza jawna

4. 4 cechy wiedzy

5. Strategia zarządzania wiedzą

Nadogólne ujęcie to formuły będące kombinacją celów stojących przed systemem zarządzania wiedzą, zasad na których się ona opiera oraz relacji i środków przez które ów system jest tworzony.

To formuły mówiące w jaki sposób przedsiębiorstwo zamierza podjąć wiedzę a następnie wykorzystać ją dla realizacji swojej strategii konkurencji.



6. Zarządzanie wiedzą

Zarządzanie wiedzą można zdefiniować jako ogół działań służących identyfikacji, zachowaniu, upowszechnieniu i wykorzystaniu wiedzy jawnej i ukrytej personelu przedsiębiorstwa dla podniesienia sprawności i efektywności działań pracowników. Niektóre publikacje traktują zarządzanie wiedzą tylko z technicznego punktu widzenia, jako zestaw procedur i środków technicznych zapewniający przeniesienie osobistego doświadczenia i wiedzy członka organizacji do bazy danych organizacji oraz zapewnienie przechowywania i dystrybucji potrzebnych informacji wśród uprawnionych członków organizacji. Wydaje się to jednak zbyt wąskim podejściem, nie uwzględniającym ludzkiego aspektu problematyki wiedzy, takiego jak poziom motywacji, aspekty socjologiczne i społeczne, inteligencję, kompetencje komunikacyjne.

7. Cechy gospodarki opartej na wiedzy.



1. Przyjęcie orientacji proaktywnej przy realizacji procesów organizacyjnego uczenia się oznacza:

- a) traktowanie zdarzeń nietypowych jako zagrożenie,
- b) liczne znamiona innowacji wdrażanych zmian,
- c) dostosowywanie się do zmian zaszłych już w otoczeniu,
- d) podejmowanie dużego ryzyka,
- e) tworzenie innowacyjnych produktów.

2. Do cech organizacji opartych na wiedzy zaliczyć można:

- a) traktowanie zmian jako zagrożenie,
- b) wysoką zależność od przywódcy,
- c) dużą stabilność relacji między pracownikami,
- d) traktowanie zdarzeń nietypowych jako źródło szans rozwojowych,
- e) masową produkcję standardowych wyrobów.

3. Do elementów wiedzy ugruntowanej zaliczymy:

- a) produkty,
- b) wiedzę zapisaną w umyśle człowieka,
- c) wiedzę jawną,
- d) markę.

4. W japońskiej koncepcji konwersji wiedzy ba oznacza:

- a) potwierdzone przekonanie,
- b) strategię zarządzania wiedzą,
- c) kontekst kreowania wiedzy,
- d) nic nie oznacza.

5. Prawdą jest, że:

- a) wiedza nie może być źródłem przewagi konkurencyjnej,
- b) wiedza ma zdolność do szybkiej dezaktualizacji,
- c) strategia protekcji wiedzy chroni przed nowymi wejściami do sektora,
- d) wiedza nie może być sama w sobie produktem.

6. Celem zarządzania wiedzą jest między innymi:

- a) nie stosowanie strategii udostępniania wiedzy,
- b) udoskonalenie procesów rozwoju pracowników,
- c) integracja poszczególnych podsystemów zarządzania organizacją,
- d) reorientacja na masową produkcję,
- e) wprowadzenie marketingu relacji.

7. Decyzje podejmowane w ramach strategicznego zarządzania wiedzą dotyczą:

- a) kształtowania zasobów wiedzy otoczenia, b) tworzenia luk wiedzy,
- c) ustalania nośników wiedzy, na których wiedza zostanie zapisana,
- d) podziału pracy między pracownikami.

8. Strategią wiedzy przedsiębiorstwa jest:

- a) strategia kreowania wiedzy przez współdziałanie,
- b) strategia wiedzy personalnej,
- c) strategia protekcji wiedzy.

9. Do warunków sprzyjających realizacji procesu SECI zaliczyć można:

- a) autonomię,
- b) twórczy chaos,
- c) eksternalizację,
- d) redundancję.



João Freitas,
Operations Director
Trainee 2009

 Operations
Management
Trainees

**Jerónimo
Martins**

It's not an opportunity, it's a
SUPER
opportunity.

Zarządzanie wiedzą

Wykład I

Orientacja	Typ otoczenia	Dominacja koncepcji zarządzania	Okres dominacji (lata w przybliżeniu)	Główny problem	Główna maksyma
Przedsiębiorcza	Spotkanie przypadkowe	Zarządzanie przez doświadczenie i intuicję	1820-1860	Jak wzrosnąć w siłę?	Wygrywa silniejszy i bezwzględniejszy
Produkcyjna	Spokojne- ze strukturalizowane	Zarządzanie funkcjonalne	1880-1930	Jak zapewnić taki produkt?	Wygrywa wydajniejszy
Rynkowa	Przekształcająco-oddziałujące	Zarządzanie marketingowe	1930-1970	Jak rozszerzyć rynek?	Wygrywa bardziej konkurencyjny
Globalna	„burzliwe pole”	Zarządzanie strategiczne	1970 do połowy lat 90 XX w.	Jak uczynić wiedzę ludzką najbardziej produktywną?	Wygrywa mądrzejszy i szybszy
Na wiedzy	Sieciowe turbulentne	Zarządzanie wiedzą i zasobami opartymi na wiedzy	Od II połowy lat 90 XX w.	Jak sprawnie zarządzać zasobami wiedzy?	Wygrywa potrafiący sprawnie wygenerować wyróżniającą wiedzę i ją wykorzystać

Tabela 1. Syntetyczne ujęcie ewolucji podstawowych orientacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Alians definicja???

Gospodarki opartej na wiedzy (GOW)

Wg Komitetu Rozwoju Ekonomicznego Australii to gospodarka „w której produkcja, dystrybucja i wykorzystanie wiedzy jest główną siłą napędową wzrostu, kierowania, bogactwa i zatrudnienia wzdłuż wszystkich przemysłów”.

Wg Banku Światowego to gospodarka, w której wiedza jest nabywana, tworzona, rozpowszechniana i wykorzystywana efektywnie celem wsparcia rozwoju gospodarczego.

L. Zienkowski określa ją „jako gospodarkę, w której wiedza jako taka (nakłady i stan wiedzy) staje się ważniejszym czynnikiem determinującym tempo rozwoju i poziom rozwoju gospodarczego od nakładów i stanu (wolumenu) środków trwałych”.

Nowa ekonomika

Termin ten zawiera w sobie zarówno wizję jak i teorię dotyczącą problematyki mikro i makroekonomicznej. Zasadniczą różnicą między nową ekonomią, a ekonomią klasyczną (operującą kategorią trzech czynników wytwórczych- praca, kapitał i ziemia) jest przyjęcie, że wiedza jest nadrzędnym czynnikiem wytwórczym w sensie jej definiowania o sposobie racjonalnego wykorzystania podstawowych czynników wytwórczych.

C. Kardellant podaje 4 znaczenia terminu „nowa ekonomika”:

- pierwsze w odniesieniu do giełdowej „banki spekulacyjnej” towarzyszącej spółkom technologicznym i internetowym
- w znaczeniu makroekonomicznym opisuje erę, w której gospodarka oparta jest na wiedzy
- znaczenie mezoekonomiczne oznacza i sektor gospodarki związany z nowymi technologiami, przetwarzania informacji i komunikacji
- znaczenie metaekonomiczne opisuje nową rzeczywistość wykreowaną przez coraz bardziej powszechne zastosowanie Internetu.



Wśród walorów gospodarki opartej na wiedzy wyróżnić można m.in. :

- coraz bardziej rozwiniętą globalizację
- wysoką turbulencję otoczenia- chaos tworzony przez impulsy niskosygnałowe
- sieciowość- rozwój różnorodnych powiązań między organizacjami, które tworzą konkurencję między sobą sieci organizacyjne. Rozwój sieci potęguje szerokie wykorzystanie aliansów strategicznych i outsourcingu
- dynamiczny rozwój sektora usług i e-biznesu
- wzrost zastosowań techniki komputerowej w realizacji działalności gospodarczej
- nadmiar możliwości- czynniki rzadkości zasobów i odległości przestają być barierą organizacyjną, rozwój działalności gospodarczej
- faworyzowanie bytów niematerialnych- skupienie uwagi na rozwoju i zarządzaniu wiedzą i kapitałem intelektualnym. Pomiar wartości organizacji z uwzględnieniem zasobów niematerialnych będących w jej posiadaniu
- szybki rozwój sektora wiedzy poprzez rozwój tzw. organizacji opartych na wiedzy, do których zalicza się: wytwarzanie produktów bogatych w wiedzę (opakowane w nie wiedza stanowi ponad 50% ich wartości), zatrudnienie pracowników wiedzy, stosunek ich wartości rynkowej do księgowej jest większy od 2
- źródłem przewagi konkurencyjnej staje się wiedza
- coraz szersze wykorzystanie marketingu relacyjnego, który wypiera tradycyjne narzędzia marketingu

Praca ----->indywidualna lojalność pracownika wobec pracodawcy

Uczenie się ----->tradycyjne „klasowe” sposoby uczenia się w klasycznych instytucjach. Instruktaż

Życie społeczne->przijaźnie lokalne i rodzinne. Media pojedyncze. Koncentracja na pojedynczych sprawach

Inwestowanie--->równoważenie ryzyka. Doradztwo. Orientacja transakcyjna

.....-->.....

Praca- przedsiębiorcza,
Lojalność pracownika w
Stosunku do siebie.

Uczenie się-w każdym miejscu i czasie. Przez całe
życie. Współpomaganie komputera.

Inwestowanie- wrażliwość
Cenowa. Samo decydowanie.
Orientacja na zwrot.

Życie społeczne- zainteresowanie globalne.
E-przyjęcie. Zainteresowanie wieloma sprawami

Konsumpcja- komfort.
Koniec istnienia bariery odległości.

Rys. Sposoby zachowania się społeczeństwa.

Element	Natura dotychczasowa	Nowa normalność
Cykle gospodarcze	Przewidywalne	Brak
Wzrost i zwyżki	Określone (średnio co 7 lat)	Nieregularne, nieprzewidywalne
Spadki i recesje	Określone (średnio co 7 lat)	Nieregularne, nieprzewidywalne
Potencjalny wpływ na wyniki przedsiębiorstwa	Niski	Wysoki
Ogólna charakterystyka sposobu inwestowania	Ekspansywne, wielokierunkowe	Ostrożne, ukierunkowane
Tolerancja ryzyka rynkowego	Akceptowane	Unikane
Postawa konsumentka	Pewność siebie	Niepewność
Preferencje konsumenckie	Stabilne, ewoluujące	Pełne lęku i walki o bezpieczeństwo.

Tabela: normalność kontra nowa normalność w gospodarce.

{Ostatni rozdział – przekrój zmian.}



„Motorem” napędzającym rozwój współczesnej gospodarki są tzw. organizacje oparte na wiedzy (organizacje wiedzy).

Organizacje wiedzy

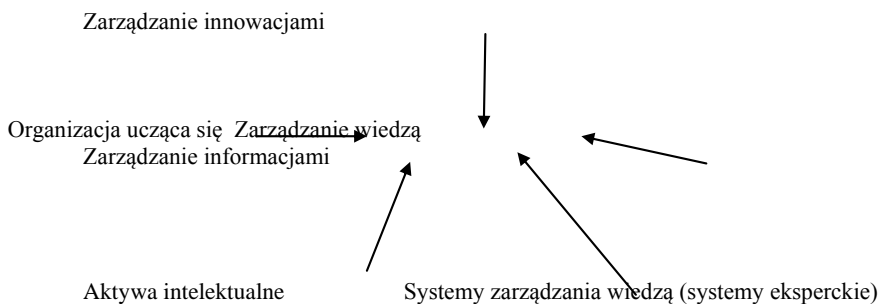
To organizacje, których działalność bazuje na wiedzy i szeroko rozbudowanych relacjach. Ich wiedza w połączeniu z wiedzą partnerów jest zasadniczym źródłem tworzenia wartości przy czym wartość ta ukierunkowana jest nie tylko na właściciela czy klienta, ale na wszystkie podmioty wchodzące w interakcje, a więc pracowników, społeczeństwo, organizacje partnerskie i inne, także konkurencyjne, poprzez fakt możliwości współistnienia i rozwoju.

Tworzą i sprzedają one produkty w których wartość wiedzy przewyższa wartości materii lub usługi opartej na wiedzy, a klient zmuszony jest z nich korzystać gdyż wiedza w nich zawarta charakteryzuje się albo rzadkością występowania i jest chroniona albo jest na tyle specyficzna, że jej pozyskanie jest utrudnione (zbyt kosztowne lub czasochłonne).

- {

Zasoby organizacyjne XXI w.
Str. 37
Źródła powstania koncepcji zarządzania wiedzą jest niewątpliwie wiele.
Do zasadniczych przyczyn można zaliczyć (1-8)
Definicja wiedzy, najczęstsze próby definicji wiedzy.
Cechy wiedzy.
Podział wiedzy na jawną i ukrytą.
Typy wiedzy organizacji.

}



Ogólnie rzecz biorąc wiedza jest najczęściej przedstawiana jako:

- powiązanie informacji z ich zrozumieniem (koncepcja zachodnia, Europa, USA)
- efekt myślowego przetwarzania informacji i doświadczeń (koncepcja japońska)
- ogół wiadomości człowieka
- odzwierciedlenie okresu rzeczywistości w umyśle człowieka
- potwierdzone przekonanie

Piramida str. 107

Definicja wg A. Brooking, D.J Skyrme

Typy wiedzy (C. Savage)

Wyróżniamy 6 typów wiedzy:

- Wiedzieć jak- znawstwo, kwalifikacje, znajomość procedur działania
- wiedzieć kto- znajomość osób, które mogą pomóc znaleźć odpowiedź na pytanie
- wiedzieć co- to wiedza strukturalna włączająca modele
- wiedzieć dlaczego- to głębszy rodzaj wiedzy umożliwiający zrozumienie szerszego kontekstu działania
- wiedzieć kiedy- to czasowy, rytmiczny sens działania
- wiedzieć gdzie- to sens miejsca, gdzie najlepiej jest wykonać działanie



<div></div>	<div></div>
Kategorie	
<div></div>	<div></div>
<div></div>	<div></div>
(know- how)	

Wykład II

Zarządzanie wiedzą w ujęciu funkcjonalnym

To proces koncentrujący się na zasobie spersonalizowanej, skodyfikowanej i uregulowanej wiedzy oraz procesach związanych z wiedzą, polegający na realizacji funkcji podejmowania decyzji, planowania, organizowania, przewodzenia i kontroli, tak aby osiągnąć cele organizacji. Innymi słowy to działanie obejmujące realizację funkcji zarządzania, jak decydowanie, planowanie, organizowanie itd. skoncentrowane na funkcjach operacyjnych związanych z uzyskiwaniem wiedzy, tworzeniem, przechowywaniem, ochroną, udostępnieniem.

Zarządzanie wiedzą

Wykład I

Orientacja	Typ otoczenia	Dominacja koncepcji zarządzania	Okres dominacji (lata w przybliżeniu)	Główny problem	Główna maksyma
Przedsiębiorcza	Spotkanie przypadkowe	Zarządzanie przez doświadczenie i intuicję	1820-1860	Jak wzrosnąć w siłę?	Wygrywa silniejszy i bezwzględniejszy
Produkcyjna	Spokojne- ze strukturalizowane	Zarządzanie funkcjonalne	1880-1930	Jak zapewnić taki produkt?	Wygrywa wydajniejszy
Rynkowa	Przekształcająco-oddziałujące	Zarządzanie marketingowe	1930-1970	Jak rozszerzyć rynek?	Wygrywa bardziej konkurencyjny
Globalna	„burzliwe pole”	Zarządzanie strategiczne	1970 do połowy lat 90 XX w.	Jak uczynić wiedzę ludzką najbardziej produktywną?	Wygrywa mądrzejszy i szybszy
Na wiedzy	Sieciowe turbulentne	Zarządzanie wiedzą i zasobami opartymi na wiedzy	Od II połowy lat 90 XX w.	Jak sprawnie zarządzać zasobami wiedzy?	Wygrywa potrafiący sprawnie wygenerować wyróżniającą wiedzę i ją wykorzystać

Tabela 1. Syntetyczne ujęcie ewolucji podstawowych orientacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Alians Definicja-.....

Gospodarki opartej na wiedzy (GOW)

Wg Komitetu Rozwoju Ekonomicznego Australii to gospodarka „w której produkcja, dystrybucja i wykorzystanie wiedzy jest główną siłą napędową wzrostu, kierowania, bogactwa i zatrudnienia wzdłuż wszystkich przemysłów”.

Wg Banku Światowego to gospodarka, w której wiedza jest nabywana, tworzona, rozpowszechniana i wykorzystywana efektywnie celem wsparcia rozwoju gospodarczego.

L. Zienkowski określa ją „jako gospodarkę, w której wiedza jako taka (nakłady i stan wiedzy) staje się ważniejszym czynnikiem determinującym tempo rozwoju i poziom rozwoju gospodarczego od nakładów i stanu (wolumenu) środków trwałych”.

Nowa ekonomika

Termin ten zawiera w sobie zarówno wizję jak i teorię dotyczącą problematyki mikro i makroekonomicznej. Zasadniczą różnicą między nową ekonomią, a ekonomią klasyczną (operującą kategorią trzech czynników wytwórczych- praca, kapitał i ziemia) jest przyjęcie, że wiedza jest nadrzędnym czynnikiem wytwórczym w sensie jej definiowania o sposobie racjonalnego wykorzystania podstawowych czynników wytwórczych.

C. Kardellant podaje 4 znaczenia terminu „nowa ekonomika”:

- pierwsze w odniesieniu do giełdowej „banki spekulacyjnej” towarzyszącej spółkom technologicznym i internetowym
- w znaczeniu makroekonomicznym opisuje erę, w której gospodarka oparta jest na wiedzy
- znaczenie mezoekonomiczne oznacza i sektor gospodarki związany z nowymi technologiami, przetwarzania informacji i komunikacji
- znaczenie metakonomiczne opisuje nową rzeczywistość wykreowaną przez coraz bardziej powszechne zastosowanie Internetu.



Wśród walorów gospodarki opartej na wiedzy wyróżnić można m.in. :

- coraz bardziej rozwiniętą globalizację
- wysoką turbulencję otoczenia- chaos tworzony przez impulsy niskosygnałowe
- sieciowość- rozwój różnorodnych powiązań między organizacjami, które tworzą konkurencję między sobą sieci organizacyjne. Rozwój sieci potęguje szerokie wykorzystanie aliansów strategicznych i outsourcingu
- dynamiczny rozwój sektora usług i e-biznesu
- wzrost zastosowań techniki komputerowej w realizacji działalności gospodarczej
- nadmiar możliwości- czynniki rzadkości zasobów i odległości przestają być barierą organizacyjną, rozwój działalności gospodarczej
- faworyzowanie bytów niematerialnych- skupienie uwagi na rozwoju i zarządzaniu wiedzą i kapitałem intelektualnym. Pomiar wartości organizacji z uwzględnieniem zasobów niematerialnych będących w jej posiadaniu
- szybki rozwój sektora wiedzy poprzez rozwój tzw. organizacji opartych na wiedzy, do których zalicza się: wytwarzanie produktów bogatych w wiedzę (opakowane w nie wiedza stanowi ponad 50% ich wartości), zatrudnienie pracowników wiedzy, stosunek ich wartości rynkowej do księgowej jest większy od 2
- źródłem przewagi konkurencyjnej staje się wiedza
- coraz szersze wykorzystanie marketingu relacyjnego, który wypiera tradycyjne narzędzia marketingu

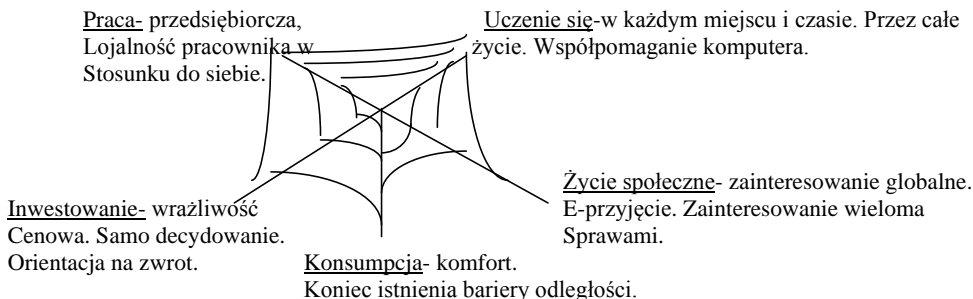
Praca ----->indywidualna lojalność pracownika wobec pracodawcy

Uczenie się ----->tradycyjne „klasowe” sposoby uczenia się w klasycznych instytucjach. Instruktaż

Życie społeczne->przijaźnie lokalne i rodzinne. Media pojedyncze. Koncentracja na pojedynczych sprawach

Inwestowanie--->równoważenie ryzyka. Doradztwo. Orientacja transakcyjna

.....-->.....



Rys. Sposoby zachowania się społeczeństwa.

Element	Natura dotychczasowa	Nowa normalność
Cykle gospodarcze	Przewidywalne	Brak
Wzrost i zwyżki	Określone (średnio co 7 lat)	Nieregularne, nieprzewidywalne
Spadki i recesje	Określone (średnio co 7 lat)	Nieregularne, nieprzewidywalne
Potencjalny wpływ na wyniki przedsiębiorstwa	Niski	Wysoki
Ogólna charakterystyka sposobu inwestowania	Ekspansywne, wielokierunkowe	Ostrożne, ukierunkowane
Tolerancja ryzyka rynkowego	Akceptowane	Unikane
Postawa konsumentcka	Pewność siebie	Niepewność
Preferencje konsumentckie	Stabilne, ewoluujące	Pełne lęku i walki o bezpieczeństwo.

Tabela: normalność kontra nowa normalność w gospodarce.

{Ostatni rozdział – przekrój zmian.}



„Motorem” napędzającym rozwój współczesnej gospodarki są tzw. organizacje oparte na wiedzy (organizacje wiedzy).

Organizacje wiedzy

To organizacje, których działalność bazuje na wiedzy i szeroko rozbudowanych relacjach. Ich wiedza w połączeniu z wiedzą partnerów jest zasadniczym źródłem tworzenia wartości przy czym wartość ta ukierunkowana jest nie tylko na właściciela czy klienta, ale na wszystkie podmioty wchodzące w interakcje, a więc pracowników, społeczeństwo, organizacje partnerskie i inne, także konkurencyjne, poprzez fakt możliwości współistnienia i rozwoju.
Tworzą i sprzedają one produkty w których wartość wiedzy przewyższa wartości materii lub usługi opartej na wiedzy, a klient zmuszony jest z nich korzystać gdyż wiedza w nich zawarta charakteryzuje się albo rzadkością występowania i jest chroniona albo jest na tyle specyficzna, że jej pozyskanie jest utrudnione (zbyt kosztowne lub czasochłonne).

Zasoby organizacyjne XXI w.

Str. 37

Źródła powstania koncepcji zarządzania wiedzą jest niewątpliwie wiele.

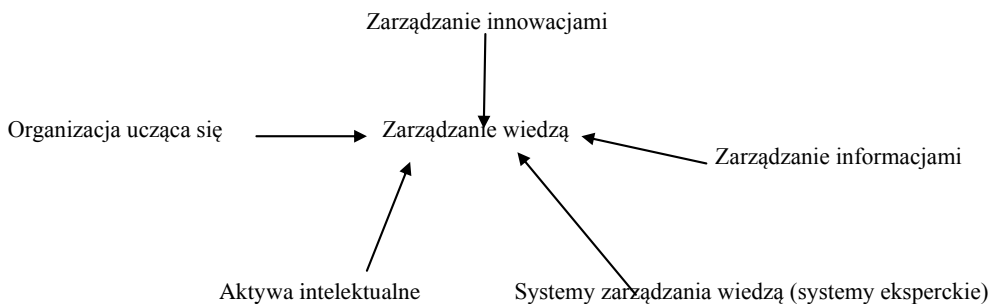
Do zasadniczych przyczyn można zaliczyć (1-8)

Definicja wiedzy, najczęstsze próby definicji wiedzy.

Cechy wiedzy.

Podział wiedzy na jawną i ukrytą.

Typy wiedzy organizacyjnej.



Ogólnie rzecz biorąc wiedza jest najczęściej przedstawiana jako:

- powiązanie informacji z ich zrozumieniem (koncepcja zachodnia, Europa, USA)
- efekt myślowego przetwarzania informacji i doświadczeń (koncepcja japońska)
- ogół wiadomości człowieka
- odzwierciedlenie okresu rzeczywistości w umyśle człowieka
- potwierdzone przekonanie

Piramida str. 107

Definicja wg A. Brooking, D.J Skyrme

Typy wiedzy (C. Savage)

Wyróżniamy 6 typów wiedzy:

- Wiedzieć jak- know-how, kwalifikacje, znajomość procedur działania
- wiedzieć kto- znajomość osób, które mogą pomóc znaleźć odpowiedź na pytanie
- wiedzieć co- to wiedza strukturalna włączająca modele
- wiedzieć dlaczego- to głębszy rodzaj wiedzy umożliwiający zrozumienie szerszego kontekstu działania
- wiedzieć kiedy- to czasowy, rytmiczny sens działania
- wiedzieć gdzie- to sens miejsca, gdzie najlepiej jest wykonać działanie



Wykład II

Zarządzanie wiedzą w ujęciu funkcjonalnym

To proces koncentrujący się na zasobie spersonalizowanej, skodyfikowanej i uregulowanej wiedzy oraz procesach związanych z wiedzą, polegający na realizacji funkcji podejmowania decyzji, planowania, organizowania, przewodzenia i kontroli, tak aby osiągnąć cele organizacji. Innymi słowy to działanie obejmujące realizację funkcji zarządzania, jak decydowanie, planowanie, organizowanie itd. skoncentrowane na funkcjach operacyjnych związanych z uzyskiwaniem wiedzy, tworzeniem, przechowywaniem, ochroną, udostępnieniem.

Zarządzanie wiedzą w ujęciu procesowym

To postępowanie formujące i dyspozycyjne mające za zadanie stworzenie odpowiedniego środowiska, które umożliwi sprawną realizację funkcji operacyjnych, a więc wdrożenie systemów organizacyjnych (o właściwej konstrukcji, optymalizujących główne procesy związane z wiedzą), klimatu i kultury organizacyjnej, które ukierunkują ludzi na rozwijanie wiedzy, dzielenie się wiedzą, jej odpowiednie wykorzystanie itd.

Zarządzanie wiedzą w sensie instrumentalnym

Polega na odpowiednim doborze i wykorzystaniu instrumentów przyczyniających się do przebiegów głównych procesów z udziałem wiedzy na wszystkich poziomach i obszarach organizacji, a także poza jej granicami. W zakres instrumentów włączyć można różnego rodzaju systemy organizacyjne przyczyniające się do realizacji funkcji operacyjnych, jak system informacyjny, system motywacyjny, system controllingu itd.; oraz szereg narzędzi jak: Internet, bazy danych, pokoje rozmów, biblioteki, a także metod: obrady, k.. jakości, kaizen, benchmarkingu, burza mózgów, mapowanie zespołów wiedzy itd. na których opiera się system zarządzania wiedzą, które wykorzystują wspomagające go systemy organizacyjne.

Instrumentalnie rozumiane zarządzanie wiedzą

Obejmuje system stanowisk i zespołów pracowniczych (poziomu strategicznego i operacyjnego organizacji, organizacji formalnej i nieformalnej), które realizują funkcje i zadania w zakresie zarządzania wiedzą.

Cele zarządzania wiedzą

Jednym z najogólniejszych celów zastosowania zarządzania wiedzą w organizacji jest ułatwienie kadrze menedżerskiej uznania wiedzy za zasób i zainspirowanie jej do poszukiwania praktycznych zastosowań tych zasobów.

Patrząc na zarządzanie wiedzą bardziej analitycznie można ją uznać za:

- podstawowe narzędzie zarządzania przyszłością
- szansę na radykalną reorientację w sposobach myślenia
- narzędzie skutecznego i efektywnego doskonalenia jakości
- zbiór doświadczenia i intuicji, które tworzą płaszczyznę do kreowania i wchłaniania nowych doświadczeń i informacji
- szansę na ujawnienie istniejących obszarów niewiedzy

Cele zarządzania wg R. Meier'a:

- przejrzystość wiedzy
- wprowadzenie dokumentowania wiedzy
- zmiana kultury organizacyjnej
- ulepszenie komunikacji kooperacji
- przekształcenie wiedzy ukrytej w jawną (eksternalizacja)
- udoskonalenie procesów edukacyjnych treningu i tworzenie sieci nowo zwierzbowanych pracowników
- udoskonalenie procesów rozwoju pracowników



João Freitas,
Operations Director
Trainee 2009

Operations
Management
Trainee

Jerónimo
Martins

It's not an opportunity, it's a
SUPER
opportunity.

- ulepszenie zachowywania wiedzy (pamięci organizacji)
- udoskonalenie dostępu do istniejącej wiedzy
- udoskonalenie dystrybucji wiedzy
- poprawa zarządzania innowacjami
- redukcja kosztów
- sprzedaż wiedzy

Wartości tworzone przez zarządzanie wiedzą wg Deloitte & Touche:

- zwiększenie wewnętrznej skuteczności- popularyzacja w przedsiębiorstwie najlepszych praktyk, koncepcji i doświadczeń
- zwiększenie lojalności- nawiązanie i wzmocnienie trwałych więzi z klientami, pracownikami, udziałowcami i dostawcami
- polepszenie szans na przyszły sukces- innowacja w zakresie produktów, skrócenie czasu realizacji i unowocześnienie oferty
- tworzenie kultury opartej o paradygmat wartości- kształtowanie postaw, umiejętności i doświadczeń sprzyjających poszerzeniu podstawowych kompetencji i generowaniu wartości
- zwiększenie skuteczności decyzyjnej- podejmowanie trafnych decyzji dzięki odpowiednim informacjom dostarczanym odpowiednim osobom w odpowiednim czasie

Cele biznesowe (wg R. Meier'a):

- redukcja kosztów
- polepszenie produktywności
- zwiększenie szybkości procesów innowacyjnych
- rozwój nowych dziedzin działalności gospodarczej lub przedmiotów
- redukcja ryzyka w biznesie
- poprawa motywacji i satysfakcji pracowników
- poprawa wydajności
- poprawa rozwoju organizacji

[Rys. wiedza zewnętrzna]

Jedną z zasadniczych ról zarządzania wiedzą to zintegrowane funkcjonowanie wszystkich podsystemów zarządzania organizacją, na wszystkich poziomach i we wszystkich obszarach działalności, aby lepiej wykorzystać posiadane zasoby wiedzy i przyspieszyć ich rozwój.

Strategiczne zarządzanie wiedzą

To proces informacyjno- decyzyjny wspomagany przez realizację cyklicznych i ciągłych funkcji zarządzania wiedzą, którego zadaniem jest dokonanie podstawowych rozstrzygnięć co do kierunków rozwoju i sposobów wykorzystania zasobów wiedzy, przy uwzględnieniu zmian w zasobach wiedzy, otoczenia, prognoz ich rozwoju i kierunków zastosowań oraz własnych zasobów wiedzy, zdolności i ich rozwoju i wykorzystania. Proces ten jest dla organizacji oparty na wiedzy komponentem strategicznego zarządzania organizacją.

Decyzje podejmowane w ramach strategicznego zarządzania wiedzą dotyczą 4 zasadniczych obszarów:

- rozwoju zasobów wiedzy, zdolności ich wykorzystania i posunięć konkurencyjnych dotyczących wiedzy
- określenia nowych kierunków i zakresu wykorzystania zasobów wiedzy organizacji
- rozwoju systemów organizacyjnych umożliwiających sprawną realizację, funkcji, zadań i procesów związanych z wiedzą, a więc właściwie ukształtowanie elementów składowych płaszczyzn zarządzania wiedzą (samorealizacji, klimatu organizacyjnego, generowania i wykorzystania wiedzy)
- kształtowania zasobów wiedzy otoczenia przedsiębiorstwa (w tym partnerów, klientów, konkurentów).

Do zasadniczych zadań z zakresu strategicznego zarządzania wiedzą można więc zaliczyć:

- ugruntowanie orientacji na wiedzę w misji i wizji organizacji
- strategiczną analizę środowiska wewnętrznego przedsiębiorstwa, w tym monitorowanie, analizowanie, ocenianie i raportowanie jego zasobów wiedzy spersonalizowanej, skodyfikowanej i ugruntowanej oraz sieci relacji wewnątrz organizacyjnej między jego częściami składowymi, poziomu samoorganizacji i klimatu organizacyjnego
- strategiczną analizę otoczenia zewnętrznego (bliższego i dalszego), na podstawie ciągle gromadzonych informacji, ze szczególnym uwzględnieniem wiedzy otoczenia (firma partnerska, konkurentów i organizacji nie



będących konkurentami, a w tym instytutów badawczo- rozwojowych, firm konsultingowych, uniwersytetów) i sieci..... (książka)

Strategia wiedzy

Strategia wiedzy- jako zaangażowanie procesów związanych z wiedzą do istniejących lub nowych obszarów wiedzy dla osiągnięcia celów strategicznych.

Strategia wiedzy- jako równoważenie zasobów wiedzy organizacyjnej i zdolności do wiedzy pozwalającej wprowadzić i oczywiście utrzymać) produkty lub usługi wśród konkurencyjne.

Strategia wiedzy- jest uszczegółowieniem strategii przedsiębiorstwa o wymagania.....

Typ strategii wiedzy	Istota strategii wiedzy
Strategia wiedzy jako strategia biznesowa	Koncentruje się na kreacji, zdobywaniu, organizowaniu, odnawianiu, dzieleniu i wykorzystywaniu wiedzy
Strategia zarządzania aktywami intelektualnymi	Koncentruje się na określonych aktywach intelektualnych, jak patenty, technologie, operacje i praktyki zarządzania, relacje z klientami, strukturze organizacyjnej i na innych aktywach strukturalnych
Strategia wiedzy personalnej	Koncentruje się na odpowiedzialności personelu za inwestycje związane z wiedzą, odnawianiu wiedzy i dzieleniu się z innymi
Strategia tworzenia wiedzy	Skupiona na uczeniu się organizacji, badaniach i rozwoju oraz motywacji pracowników do uzyskiwania nowej wiedzy
Strategia transferu wiedzy	Skoncentrowana na systematycznym podejściu do transferu wiedzy tzn. uzyskaniu, organizowaniu, restrukturyzacji, magazynowaniu albo zapamiętywaniu i planowym „odpakowaniu” wiedzy dla dalszego rozwoju.

Sieć strategii wiedzy APOC

- strategia kompleksowego zarządzania wiedzą
- strategia transferu wiedzy i kształtowania najlepszych praktyk
- strategię zarządzania wiedzą o klientach
- strategię osobistej odpowiedzialności za wiedzę
- strategię zarządzania aktywami intelektualnymi
- strategię innowacji i kreowania wiedzy

Biorąc pod uwagę ogólne warunki zakłócające równowagę funkcjonowania określa się 4 modele sytuacji pozwalające zidentyfikować konkretną strategię wiedzy:

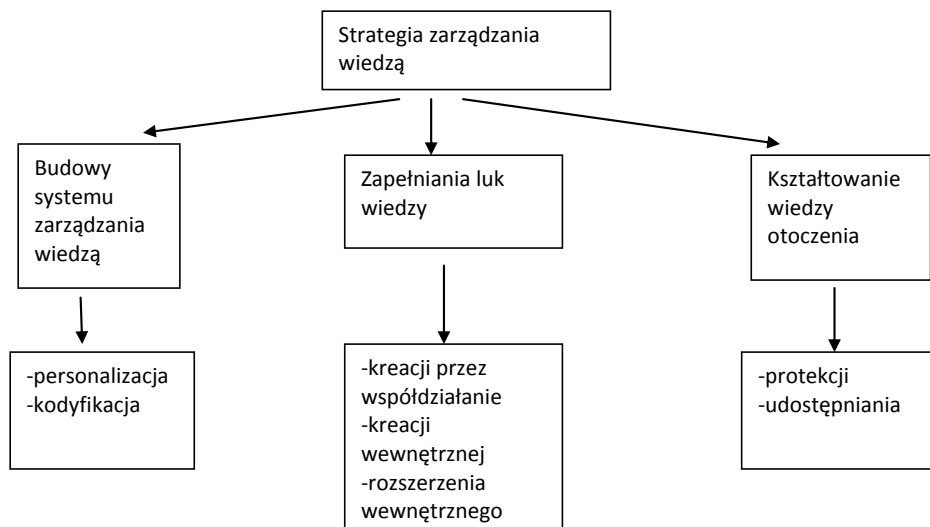
- brak turbulencji wewnętrznej0 brak turbulencji zewnętrznej
- występuje turbulencja wewnętrzna- brak turbulencji zewnętrznej
- brak turbulencji wewnętrznej- występuje turbulencja zewnętrzna
- występuje turbulencja wewnętrzna- występuje turbulencja zewnętrzna

Strategia zarządzania wiedzą

Nadogólne ujęcie to formuły będące kombinacją celów stojących przed systemem zarządzania wiedzą, zasad na których się ona opiera oraz relacji i środków przez które ów system jest tworzony.

To formuły mówiące w jaki sposób przedsiębiorstwo zamierza podjąć wiedzę a następnie wykorzystać ją dla realizacji swojej strategii konkurencji.

System zarządzania wiedzą to kompletność zasad, metod, środków, celów, zbiorów informacji ludzi i sieci wzajemnych powiązań, który pozwala przyjąć i realizować strategię wiedzy i strategię zarządzania wiedzą w organizacji dla osiągnięcia jej celów.



Strategie zarządzania wiedzą D... budowy i systemu zarządzania wiedzą
Strategie kodyfikacji- tabela
Strategie personalizacji- tabela
Syntetyczne ujęcie między strategiczną kodyfikacją a personelem – tabela

Strategie uzupełniające realizację podstawowych strategii zarządzania wiedzą, które mogą być stosowane równoległe do nich to:

- strategia protekcji wiedzy
- strategia udostępniania wiedzy

Protekcja wiedzy ma m.in. na celu:

- ochronę przed imitacją innowacji, produktu lub usługi
- otrzymanie przewagi konkurencyjnej
- niedopuszczenie do wejść (ochronie może podlegać wiedza kluczowa)
- udostępnianie wiedzy na zewnątrz to m.in. narzędzia:
 - *przyciąganie i utrzymania klientów
 - *budowania satysfakcji klientów, dostawców i innych interesariuszy
 - *przyciąganie potencjalnych partnerów
 - *tworzenie wizerunku przedsiębiorstwa i uznania marki

Strategia zamierzona	Strategia wyłaniająca się
<p>Cele są ściśle określone a główne jej elementy są ukształtowane przed rozpoczęciem jej tworzenia.</p> <p>Cele ulegają zamianą wraz ze znaczną zmianą warunków.</p> <p>Po sformalizowaniu celów proces tworzenia strategii polega na analizie otoczenia, poszukiwaniu opcji strategicznych, wyborze najwłaściwszej a następnie przystępuje się do realizacji strategii.</p> <p>Zaletą tego procesu jest ogład całości realizacji, uwzględnienie posiadanych zasobów, wyrażne charakteryzowanie opcji strategicznych i dokonywanie jasnych wyborów oraz możliwość monitorowania całości działań.</p>	<p>Cele finalne nie są z góry założone lub nie są określone w sposób jednoznaczny. Najczęściej powstaje w trakcie działań prowadzonych w pewnym wcześniej ustalonym kierunku.</p> <p>Tworzenie się strategii dokonuje się na drodze eksperymentowania gdyż ma na celu znalezienie najefektywniejszej drogi rozwoju.</p> <p>Jest konsekwencją dotychczasowej praktyki organizacji, motywowania ludzi, tworzenia warunków zezwalających na eksperymentowanie w dziedzinie strategii w celu poszukiwania sposobności (szans) dzięki czemu organizacja staje się elastyczna wobec zmian tynkowych.</p>



João Freitas,
Operations Director
Trainee 2009

Operations
Management
Trainees

Jerónimo
Martins

It's not an opportunity, it's a
SUPER
opportunity.

(Koncepcja luk strategicznych- schemat
Funkcje i zadania zarządzania wiedzą)

Mayer- podział zadań zarządzania wiedzą.

Proces z udziałem wiedzy	Charakterystyka
Identyfikacja	Lokalizowanie wiedzy wewnątrz i na zewnątrz organizacji.
Transfer	W jego ramach wyróżnić można: -pozyskiwanie wiedzy- zdobywanie wiedzy z różnych źródeł (wewnętrzne i zewnętrzne) -udostępnianie wiedzy- proces odwrotny do pozyskiwania wiedzy czyli przekazywanie wiedzy skierowane na konkretne osoby -rozpowszechnianie wiedzy- rozwinięta forma udostępnienia wiedzy mająca na celu stworzenie z danej wiedzy zasobu ogólnie dostępnego - dzielenie się wiedzą- wzajemne przekazywanie sobie przez ludzi wiedzy w procesie komunikacji.
Gromadzenie	Systematyczne zbieranie wiedzy w postaci skodyfikowanej i ugruntowanej.
Selekcjonowanie	Selekcja zgromadzonych lub pozyskanych zbiorów wiedzy z punktu widzenia ich użyteczności.
Kreowanie	Proces tworzenia nowej wiedzy.
Łączenie	Scalanie zasobów wiedzy
Zapisywanie	Polega głównie na rejestracji wiedzy w formie skodyfikowanej ale wiedza spersonalizowana jest zapamiętywana przez ludzi a wiedza ugruntowana usadza się w wytworach ludzkiej działalności.
Przechowywanie	Głównie magazynowanie nośników wiedzy (np. drukowanych, elektronicznych, audiowizualnych produktów) wiedza spersonalizowana przechowywana jest w głowach ludzi.
Ocenianie	Badanie użyteczności wiedzy.
Stosowanie	Wiedza wykorzystywana jest w każdej chwili funkcjonowania organizacji. Ważne jest więc aby znalazła się i została użyta w odpowiednim miejscu i czasie. Główne kierunki stosowania wiedzy to tworzenie wizji i koncepcji działania organizacji, produktów i usług, technologii i jej wykorzystywanie, rozwiązywanie codziennie pojawiających się problemów i realizowanie bieżących zadań.

STW- strategia wiedzy

SZW- strategia zarządzania wiedzą

Pytania:

1. System zarządzania wiedzą
2. Zarządzanie wiedzą w ujęciu funkcjonalnym
3. Wiedza jawna
4. 4 cechy wiedzy
5. Strategia zarządzania wiedzą
6. Zarządzanie wiedzą