



ZARZĄDZANIE WIEDZĄ

Bell – teoria społeczeństwa postindustrialnego (cztery stopnie rozwoju od momentu pojawienia się ludzkości na ziemi (2-4 mln lat temu):

- preagrarny z dominacją zbieractwa i myślistwa,
- agrarny z gospodarką rolną i obróbką metali,
- industrialny (od pocz. XIX w.) z produkcją fabryczną,
- postindustrialny (od ok. 1965 r.), u podstaw którego leżą osiągnięcia technologii informatycznej i zwiększenie wagi lepszego wykorzystania zasobów informacji i wiedzy

Toffler – trzy fale rozwoju:

- tysiącletnia rewolucja agrarna
- trzystuletnie tworzenie się społeczeństwa przemysłowego
- obecnie, nowy styl życia oparty na różnicowaniach, odnawialnych źródłach energii, nowych metodach produkcji, nienuklearnych planach i elektronice

Istotny jest czas od rewolucji przemysłowej w Anglii. Kluczem dynamicznego rozwoju krajów zachodnich stają się techniczne i technologiczne wynalazki, jak np. maszyna parowa, wulkanizacja kauczuku, czyszczarka do bawełny i proces wytopu stali. Przełomem było też zastosowanie w II połowie XIX w. elektryczności i wypieranie przez ropę węgla kamiennego. Pojawia się orientacja produkcyjna, na początku XX w. kształtuje się szkoła naukowego zarządzania (koncentracja na wnętrzu przedsiębiorstwa, doskonalenie podstawowym źródłem rozwoju). Występuje globalizacja rynków, zmiany społeczeństw wymuszają różnicowanie produktów. Kształtuje się orientacja rynkowa, następuje era marketingu masowego. W latach 50. XX w. wzrasta turbulencja otoczenia. Zmiany w społeczeństwie i gospodarce zmuszają do zwracania większej uwagi na znaczenie informacji w zarządzaniu.

Przejście z ery industrialnej do postindustrialnej – Bell – połowa lat 60, Ansoff – początek lat 90.

Koncepcja zarządzania strategicznego. Wartości: otwartość, kompleksowość, kreatywność, orientacja na przyszłość, na wyniki, współdziałanie.

Głównymi przyczynami zmian w prowadzeniu działalności gospodarczej są: przekształcenia otoczenia organizacji, doświadczenie z dostosowywania do nowych warunków oraz postęp w nauce.

Lata 90 – odejście od hierarchii, głębokiego podziału władzy, stabilnych procedur działania, sztywnych przepisów, statycznych i zamkniętych struktur organizacyjnych. Występuje globalizacja, zmiany demograficzne, wzrost poziomu zatrudnienia ludności, komputeryzacja, rozwój techniki informacyjnej, przełamanie monopolu, rozwój przemysłu high-tech. Powstaje orientacja na wiedzę.

Globalizacja – miejscem pozyskiwania zasobów materialnych, finansowych i ludzkich staje się cały świat, a produkcja jest realizowana tam, gdzie jest to najbardziej opłacalne. Integracja działalności, globalne sieci, partnerstwo strategiczne, globalna maksymalizacja zysków.

Globalizacja strategii oznacza wprowadzenie zintegrowanego systemu zarządzania ogólnosięciowymi zasobami organizacji i jej przewagą konkurencyjną. Koncentracja na kluczowych kompetencjach i wydzieleniu pobocznych rodzajów działalności. Przewiduje też reakcje na potrzeby lokalne.

XX/XXI w. – era organizacji wirtualnych i inteligentnych

Czynniki zmieniające gospodarkę:

- procesy demograficzne - mogą przyspieszać lub hamować rozwój
- wzrost poziomu wykształcenia ludności i zmiana struktury zatrudnienia – wraz z postępem organizacyjno – technicznym wzrasta zapotrzebowanie na wysoko wykwalifikowanych pracowników, a maleje na pracowników produkcyjnych. Wymaga to wprowadzania programów uczenia się przez całe życie. Ograniczenie liczby zatrudnionych w rolnictwie i przemyśle.

Rewolucja innowacyjna – zmiany w sferze przechowywania, przetwarzania i przesyłania informacji.

Nowoczesne technologie cyfrowe, Internet (nowy kanał dystrybucji produktów i usług; wspomaga komunikację i kooperację powiązanych sieci jednostek po relatywnie niskich kosztach).



João Freitas,
Operations Director
Trainee 2009

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

Stopniowa likwidacja monopolu . Gospodarka sieciowa niesie nowe zagrożenia: najsukuteczniejsze organizacje należące do sieci przejmują coraz większą część zysków co pozwala im kontrolować sieć i może doprowadzić do spowolnienia lub zahamowania innowacji przez ich monopolizację. Dlatego wprowadza się przepisy antymonopolowe, i tworzy systemy otwarte.

Pułapką przed organizacjami inwestującymi w kreowanie inwestycji jest możliwy brak zgodności inwestycji z rzeczywistością.

Przed zaistnieniem nowej gospodarki społeczeństwa zachowywały się inaczej:

Praca -> indywidualna lojalność pracownika

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

! W nowej gospodarce (głównie w przedsiębiorstwach dotcomach) inwestuje się raczej w zasoby niematerialne, np. własność intelektualna, marka, systemy i relacje.

! Sposoby zachowywania się społeczeństwa w nowej gospodarce:

Praca -> przedsiębiorcza, lojalność pracownika w stosunku do siebie

Uczenie się -> w każdym miejscu i czasie, przez całe życie, wspomagane komputerowo

Życie społeczne -> zainteresowanie globalne, e-przyjaciół, zainteresowanie wieloma sprawami

Inwestowanie -> wrażliwość cenowa, samo decydowanie, orientacja na zwrot

Konsumpcja -> komfort, koniec istnienia bariery odległości

! GOW jest sieciowa. Występują sieci gospodarcze (ciągi powiązań między organizacjami), sieci komputerowe (Internet, Intranet, Ekstranet), sieci społeczne (wspólnoty towarzyskie, zainteresowań, klienckie). Długookresowe kształtowanie relacji z klientem przy uwzględnieniu jego wartości, poprawa obsługi klienta.

! Podejście transakcyjne a relacyjne

Koncentracja na transakcjach	Koncentracja na relacjach
Orientacja na pojedynczych transakcjach	Orientacja na relacjach z klientem
Nieciągły kontakt z klientem	Ciągły kontakt z klientem
Koncentracja na cechach produktu	Koncentracja na wartości dla klienta
Harmonogramy krótkookresowe	Długookresowe harmonogramy
Mały nacisk na obsługę klienta	Duży nacisk na obsługę klienta
Na jakości koncentruje się personel produkcji	Na jakości koncentruje się cały personel

Reguły społeczeństwa postindustrialnego:

- decentralizacja
- dostosowanie oferty do indywidualnego gustu odbiorców (personalizowanie produktów i usług)
- „małe jest piękne”
- zamiana produkcji masowej na dostosowaną do potrzeb klienta
- odpowiednie ukierunkowanie komunikacji
- zmiany w polityce cen
- tworzenie unikalnej sieci marketingowej
- skupienie na wiedzy i kapitale intelektualnym, projektowaniu i stosowaniu technologii skoncentrowanych na wiedzy i informacjach
- globalny obszar działania
- rozwój prac B+R
- podejście holistyczne
- komputerowe bazy danych i sieć

Model nowoczesnego przedsiębiorstwa Romanowskiej:

- szczupłość (efekt outsourcingu, lean management, lean production, dywestycji)



João Freitas,
Operations Director
Trainee 2009

Operations
Management
Trainees

Jerónimo
Martins

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

- elastyczność
- inteligencja
- kooperatywność (współdziałanie, a nie konkutowanie)

Cechy te są komplementarne.

Występuje koncentracja na kluczowych kompetencjach, częste zmiany zachowań rynkowych, gromadzenie zasobów niewidzialnych, ich rozwój i ochrona, współdziałanie z otoczeniem.

Pracownicy jako zasób strategiczny, w który należy inwestować.

Organizacje oparte na wiedzy to organizacja ucząca się, inteligentna, zhumanizowana (zdrowa), fraktalna, sieciowa i wirtualna. Są one oparte na zasobie wiedzy. Rys.1.4

! Organizacje oparte na wiedzy to organizacje, których zasadniczym zasobem są zasoby niematerialne oparte na wiedzy. Zasoby OW stanowią zatem specyficzną konfigurację wspólnie wykorzystywanych zasobów rzeczowych, finansowych, informacyjnych, ludzkich kompetencji i relacji. W nich wiedza staje się jednym z podstawowych obiektów zarządzania, a proces zarządzania tym zasobem integrujący działanie całej organizacji ma doprowadzić do powstania wiedzy wyróżniającej (wyjątkowej pod względem poziomu innowacyjności nie spotykanej nigdzie w otoczeniu), której wykorzystanie wzbogaci organizację o nadkonkurencyjność wobec innych w otoczeniu.

OW sprawnie potrafią zarządzać wiedzą oraz rozwijać i wykorzystywać kapitał intelektualny, ale potrafią też współpracować.

OW to organizacje uczące się, koncentrujące się na ciągłym procesie zdobywania, rozwoju i zastosowania wiedzy, wykorzystujące najnowocześniejszą technikę informacyjną i wchodzące w powiązania z otoczeniem, tworząc organizacje sieciowe z dominującymi cechami wirtualności.

Charakterystyka OW ze względu na:

1. Wielkość organizacji – zastosowanie outsourcingu oraz dywestycji pozwoliło wyszczuplić organizację z wielu pomocniczych i nawet niejednokrotnie ubocznych rodzajów działalności. Organizacje zmniejszają więc swoje rozmiary, powierzając realizowane do tej pory zadania wydzielanym spółkom lub nie związanym kapitałowo partnerom zewnętrznym, specjalizującym się w danym rodzaju działalności.
2. Struktura organizacyjna i jej elastyczność – turbulencja otoczenia czyni niezbędnym uelastycznienie struktur organizacyjnych. Dominacja zależności hierarchicznych może doprowadzić do uzależnienia pracowników od „wszechwiedzącego” przełożonego sterującego szczegółowo pracą podwładnych. Dąży się zatem do połączenia myślenia i działania na poziomie wykonawczym, decentralizacji zarządzania (tam podejmuje się decyzje, gdzie prowadzi się działania), eliminacji biurokracji, spłaszczenia struktury organizacyjnej (nawet do trzech szczebli zarządzania w dużych przedsiębiorstwach) i oparcia jej na małych samzarządzających jednostkach organizacyjnych lub zespołach pracowniczych. Działanie organizacji na zasadach rynku wewnętrznego. Tworzy się więc poziome zespoły, które animują wszelkie powiązania zwrotne między satysfakcją klienta a działaniami koncepcyjnymi, produkcyjnymi, logistycznymi itd. Należy wdrażać nowe sposoby pojmowania kierownictwa. Kierownictwo nakreśla wizję i zabezpiecza realizację zadań, ustala bodźce i kontroluje przebieg procesów by zwiększyć poziom adaptacyjności organizacji do zmian w otoczeniu. Porzuca się więc rozwiązania mechanistyczne.
3. Związki z organizacjami otoczenia – oparcie gospodarki na sieciach współdziałających organizacji partnerskich i zastąpienie konkurencji współpracą. Konkurencja zostaje przesunięta na poziom sieci współdziałających organizacji. Działanie w sieci ogranicza jednak zakres podejmowanych decyzji strategicznych. Zadaniem przedsiębiorstwa jest uzyskanie wyróżniających zasobów lub kompetencji, które stworzą siłę przetargową wobec kooperantów. Współpraca z innymi organizacjami jest jednym z narzędzi uzyskania dostępu do potrzebnych zasobów. Rys.1.6
4. Marketing i podejście do klienta – niezbędne uzyskanie wysokiego poziomu obsługi klienta. Poszukiwanie klienta na dany produkt zostało zastąpione poszukiwaniem produktów dla konkretnych klientów. Celem działań logistycznych staje się więc dostarczenie właściwemu klientowi właściwych produktów, we właściwej ilości, właściwej jakości, we właściwym miejscu i czasie, po właściwych kosztach. Pojawia się koncepcja zarządzania związkami z klientami – Customer Relationship Management. CRM opierając się na podejściu procesowym,

obrazuje jak należy budować i utrzymywać stałe związki z klientami. Klienci stają się elementem wartości przedsiębiorstwa i tworzą tzw. kapitał kliencki. Celem CRM jest pozyskanie klienta i zbudowanie z nim trwałego związku, słuchanie i uczenie się, a nie mówienie i sprzedawanie.

5. Podejście do jakości – w latach 70 przewagę konkurencyjną dawała sprzedaż produktu o odpowiedniej jakości po właściwej cenie. Coraz więcej firm osiągało więc wysoką jakość. Lata 80te – jakość całkowita. Dotyczy ona wszystkich aspektów działalności, a w szczególności tych, które wiążą się z interesem klienta. Lata 90te – wszystkie działania podporządkowuje się zadowoleniu klienta. Klient wymaga perfekcji w wykonaniu wyrobu, w jego cechach i wysokiego poziomu serwisu posakupowego. Trzeba zwracać uwagę na działania prewencyjne w procesie produkcji, badać i doskonalić jakość wszystkich faz prowadzonej działalności.
6. Fabryka informacji – Większość czynności realizowanych w organizacji to praca z informacjami. Wykorzystuje się techniki i technologie informatyczne. Informacja jest podstawą kształtowania zachowań organizacyjnych przedsiębiorstwa, działań adaptacyjnych, kształtowania relacji z otoczeniem, podstawą wiedzy, narzędziem jej transferu, elementem każdego produktu. Istotne jest ciągłe doskonalenie i stosowanie systemów zarządzania informacjami. Fora dyskusyjne pozwalają pozyskać wiedzę na temat produktów konkurencji i szybko reagować.
7. System zarządzania wiedzą – integruje działania pozostałych podsystemów organizacji przez skoncentrowanie ich uwagi na zadaniach strategicznych i operacyjnych zarządzania wiedzą, umożliwiając uczenie się organizacji. Ważna jest sieć powiązań pomiędzy poszczególnymi elementami organizacji i jej otoczeniem umożliwiającą tworzenie kanałów przepływu wiedzy. ZW wpływa na poziom dostarczanej wartości klientowi, a u jej podłoża leży wiedza pracowników.
8. Kultura organizacyjna – symbole organizacyjne, normy, poglądy i wartości, u podłoża których leżą niedostrzegalne założenia podstawowe. Sposoby myślenia pozwalające akceptować niepewność, niestabilność, różnorodność oraz wspierać między innymi inicjatywę, eksperymentowanie, ciągłe uczenie się, czy heterarchię. Odpowiednie jest tu kaizen, koła jakości, benchmarking, czy ruch 5S (pozwalający wprowadzić normy czystości, porządku i dyscypliny w miejscu pracy). Dostosowuje się systemy motywacyjne do pożądanych zachowań ludzi.

Kluczowe kompetencje przedsiębiorstw w sieci:

- umiejętności sprawnego wykorzystania mediów
- zdolności efektywnej kooperacji i komunikacji
- umiejętności uczenia się i dzielenia się wiedzą
- spójność wartości i celów
- umiejętność pozyskiwania i utrzymania utalentowanych pracowników
- umiejętność działania w środowisku wielokulturowym
- zdolność uczenia się od innych organizacji i pozyskiwania od nich wiedzy oraz jej wzbogacenia i zastosowania
- umiejętność kształtowania bliskich kontaktów z klientami
- pozyskiwania od nich informacji i wiedzy
- umiejętność kształtowania relacji z pozostałymi interesariuszami
- umiejętność otwarcia się na otoczenie
- zdolność do przewidywania kompetencji, które będą potrzebne w przyszłości i ich uzupełniania
- optymistyczne postrzeganie przyszłości

-4F:

Focus – posiadanie przez przedsiębiorstwo koncepcji biznesu i sprawne zarządzanie nim, skupienie się na realizacji celów i funkcji firmy, dzięki wykorzystaniu wyróżniających zdolności (core competencies), skupienie się na potrzebach rynku

First – bycie pierwszym w zmianach i odpowiedziach na wyzwania otoczenia, stosowanie marketingu symultanicznego, szybkie wprowadzanie innowacji i ich weryfikowanie na rynku

Fast – szybkie dostosowanie struktur, procedur, ludzi i relacji z otoczeniem, szybkie wprowadzenie zmian poprzez wykorzystywanie wszelkich źródeł pomysłów innowacyjnych; szybkie uczenie się i pobudzenie edukacji upowszechniania najlepszych sposobów działania, poszukiwanie możliwości wyprzedzenia oczekiwań klienta



Flexibility – elastyczne myślenie i działanie, elastyczne dostosowanie celów firmy do potrzeb zmieniającego się otoczenia, organizowanie działań wokół najmocniejszych stron, outsourcing, adhokracja, tworzenie elastyczności jako wartości organizacyjnej

Organizacja tradycyjna a organizacje GOW, tab.1.5

OUS jako koncepcja organizacji powstała pod koniec lat 80, w latach 90 prowadzono prace nad jej kształtem, a zawarte w niej idee uformowały się w 50-60 latach w ramach teorii systemów.

OUS to organizacja ciągle rozszerzająca swoje możliwości kreowania własnej przyszłości. To forma organizacji umożliwiająca uczenie się jej członków w taki sposób, że w efekcie tworzą oni wartościowe wyniki, w postaci innowacji, sprawności, lepszej pozycji w otoczeniu i przewagi konkurencyjnej. Jeśli uczenie się jest zmianą zachowań, to organizacja ucząca się jest organizacją zdolną do dokonywania zmian własnych zachowań, tzn. potrafi adaptować, transformować i rozwijać się. Finger i Brand twierdzą, że OUS jest bazowym modelem OW. Są to organizacje w sposób permanentny, zaplanowany i odpowiednio zorganizowany prowadzące oraz doskonalące OU, w którym z pełną świadomością uczestniczą wszyscy ludzie w organizacji. Organizacja uczy się poprzez interakcje wewnątrz org., i między nią a jej otoczenie. W OUS występuje zarządzanie proces OU przy zachowaniu otwartości na zmiany zachodzące w otoczeniu.

Założenia OUS:

- organizacje mogą się uczyć, uczenie się jest podstawową wartością
- w procesie uczenia się powinni uczestniczyć wszyscy pracownicy
- należy stwarzać warunki dla rozwoju personelu
- występuje nacisk na zespołowe uczenie się – łatwiej utrzymać wyniki uczenia
- należy motywować ludzi do uczestnictwa w procesie uczenia się (pamiętając, że ludzie uczą się w różny sposób)
- proces uczenia się ma być ciągły i świadomy

Organizacja tradycyjna a OUS: różnica w nieświadomości i świadomości i kierowania procesem uczenia się, oraz sprawność działania – nie widać efektów lub są one widoczne. OUS potrafią prowadzić procesy z udziałem wiedzy i doskonalenia kapitału ludzkiego szybciej i efektywniej niż organizacje tradycyjne. Rys.2.1

Proces OU to ciągłe zachowanie adaptacyjne organizacji, proces nauki z doświadczenia, zmiana organizacyjnych zachowań, proces, dzięki któremu organizacja zdobywa informacje i (lub) wiedzę. To rozwój i zagospodarowanie nowej wiedzy, która może wpływać na zachowania i pomaga firmie kreować bogactwo. OU to proces z udziałem informacji i wiedzy, prowadzący do zmian zasobów wiedzy, mogących powodować zmiany zachowań ludzi oraz tworzyć zdolności adaptacyjne organizacji.

OU:

- obejmuje uczenie się, jak się uczyć, doskonalą więc bieżące funkcjonowanie organizacji i samo OU
- wykorzystując dane, informacje i wiedzę z przeszłości i teraźniejszości koncentruje się na przyszłości organizacji
- jest procesem społecznym, narzędziem modyfikacji kultury org., ale także kultura org. determinuje jego przebieg, co może go wzmacniać lub osłabiać
- stanowi mechanizm integracji wewnętrznej organizacji
- ma formalny i nieformalny charakter
- stanowi element kapitału intelektualnego org., może być narzędziem integrowania z org. jej interesariuszy
- jest narzędziem rozwoju kapitału intelektualnego org.
- jego efektywność zależy od konfiguracji metod realizacji OU, warunków wew. panujących w org. oraz kompetencji pracowników
- jego imitowalność jest ograniczona

! 2 podejścia w ujęciu procesu OU:

Techniczne – proces jako interpretacja i odpowiedź na informacje zarówno z wewnątrz, jak i zewnątrz organizacji.

Społeczne – koncentracja na zrozumieniu doświadczenia i wyprowadzeniu z niego wniosków, a nauka prowadzona jest na podstawie interakcji społecznych.

6 sposobów konceptualizacji uczenia się, ze względu na pojmowanie organizacji:

- organizacja to grupa – uczenie na poziomie interakcji między jednostkami wykonującymi zadanie
- to kolektywny sprawca – uczenie z przechowywanych doświadczeń w planach organizacji i jej działaniach



João Freitas,
Operations Director
Trainee 2009

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

- to struktura – uczenie przez zmianę zgodności między otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym
- to system – uczenie się przez mechanizmy regulacji błędów
- to system kulturowy – uczenie się stanowi proces socjalizacji, przekształcania modeli poznawczych i myślowo – oceniających jak również przemysłową transformację rzeczywistości
- to scena polityczna - nauka o strategiach (konkurencji i kooperacji) zaangażowanych do kontroli organizacyjnej dynamiki

Metafora OU – oparta na osiągnięciach cybernetyki (ujemne sprzężenie zwrotne) i teorii uczenia się ludzi. Organizacja ma zdolność do samoprojektowania się, jest zdolna identyfikować i wyrównywać odchylenia od standardów.

Aby w praktyce wystąpiło uczenie się (pojedyncza pętla uczenia się), system musi:

- mieć możliwość odczuwania, śledzenia i badania otoczenia
- mieć zdolność powiązania zdobytych informacji z normami, które kierują zachowaniem systemu
- posiadać zdolność wykrywania odchyleń od norm
- zainicjować działania korygujące, kiedy zostaną odkryte sprzeczności

Zdolność do samoorganizacji – to podwójna pętla uczenia się

Podwójna i pojedyncza pętla:

uczenie się jako proces wykrywania i korygowania błędów. Pętla pojedyncza – wykrycie błędu bez kwestionowania podstawowych założeń, podwójna włącza kwestionowanie i zmianę reguł, by osiągnąć pożądane wyniki. Istotą procesów OU jest uczenie się jak się uczyć. Należy stale doskonalić OU. Rys.2.3

Organizacja będzie się uczyć, jeśli:

- wystąpi stała zmiana w sposobie działania organizacji lub
- wystąpi zmiana nietrwała, ale zawierająca nowe, dotąd niestosowane elementy lub
- nastąpi zmiana w ilości posiadanych przez org. informacji lub w ich strukturze, lub też zmiana w ilości lub jakości posiadanej wiedzy. Rys.2.4

W procesach OU rozwija się wiedza spersonalizowana, skodyfikowana i ugruntowana.

Warunki poprawnego funkcjonowania OU:

- org. musi posiadać zdolność do adaptacji
- pracownicy muszą uzyskać odpowiednią wiedzę o tych procesach
- umiejętność zastosowania wiedzy deklaratywnej i proceduralnej oraz ugruntowanej i skodyfikowanej

OU powinno uwzględniać podczas realizacji formułę R. Revansa: $L=P+Q$

L-uczenie się, P- kombinacja zaprogramowanej wiedzy, Q- zadawanie pytań

Czworokąt sukcesu uczenia się organizacji: umiejętności, motywacja, wiedza, wewnętrzne uwarunkowania w organizacji.

Czynniki ułatwiające uczenie się organizacji:

- konieczność monitorowania otoczenia
- luka wyników
- troska o mierzalność
- nastawienie na eksperymentowanie
- klimat otwartości
- ciągłość edukacji
- zróżnicowanie sposobów działania
- wielorakie poparcie uczenia
- przywództwo
- perspektywy systemu, tab.2.1

Dwa sposoby OU: uczenie się na własnym przykładzie i na przykładzie innych.



João Freitas,
Operations Director
Trainee 2009

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

Rozwinięcie:

- uczenie się przez doświadczenia własne – uczenie się przez działanie, jak i przez eksperymentowanie i badanie. Dokonuje się przez efekty działań zamierzonych i niezamierzonych. Efekty uzyskanych doświadczeń muszą wchodzić do organizacyjnego zasobu wiedzy wykorzystywanego podczas restrukturyzacji
- uczenie się przez cudze doświadczenia – gdy org. ma wgląd do wiedzy innej org. zdobytej poprzez doświadczenia. Wtedy najczęściej występuje imitowanie rozwiązań
- uczenie się przez włączenie nowej wiedzy – uzyskanie z elementów wiedzy istniejącej nowej jakościowo wiedzy

Rodzaje UO w wymiarze uczenia się na przykładzie innych (typologia Fahey):

- deskryptywne – uczenie się o konkretnym konkurencie
- porównawcze – uczenie się przez porównanie z konkurentami
- poszerzające zakres wiedzy – uczenie się w obszarze otoczenie – konkurenci, kanały, dostawcy, technologie itp.

4 grupy działań pozwalające doskonalić OU:

- szkolenia i treningi
- uczenie się wykorzystujące zasoby wewnętrzne organizacji
- uczenie się wykorzystujące zasoby zewnętrzne organizacji
- tworzenie otoczenia sprzyjającego uczeniu się

5 stylów OU:

- nawykowy – skoncentrowanie się na standardowych procedurach, które uznawane są za najlepsze sposoby działania
- pamięciowy – koncentracja na zapisie i przechowywaniu danych, informacji i wiedzy
- imitacyjny – koncentracja na odwzorowywaniu i wykorzystaniu najlepszych praktyk, imitowanie najlepszych rozwiązań istniejących w otoczeniu
- innowacyjny – koncentracja na innowacjach, aktywne eksperymentowanie z nowymi sposobami działania, oparcie się na kreatywności
- świadomościowy – koncentracja na krytycznej świadomości, zadawanie pytań dotyczących otoczenia, org. i siebie samego, kwestionowanie założeń i podstawowych zamierzeń

7 orientacji uczenia się:

1. Źródła wiedzy (innowacja, adaptacja, imitacja – możliwe przenikanie)
2. Koncentracja na układzie „produkt – proces” (inwestowanie w produkt lub proces)
3. Sposób dokumentacji wiedzy (wiedza spersonalizowana, skodyfikowana)
4. Sposób upowszechniania wiedzy (formalne, nieformalne procesy)
5. Oparcie uczenia się na pętli pojedynczej lub podwójnej (kwestionowanie założeń lub jego brak)
6. Koncentracja na łańcuchu wartości i inwestowaniu w uczenie (łańcuchy działań zorientowanych na wewnątrz lub na zewnątrz)
7. Koncentracja na rozwoju kwalifikacji (uczenie się na poziomie jednostki lub zespołu), tab.2.2

Procesy OU:

- formalne – charakter zinstytucjonalizowany (czasochłonne procesy planowania i organizowania), stosowanie sprawdzonych, powtarzalnych, ujednoliconych sposobów i procedur uczenia się
 - nieformalne – spontaniczne, elastyczne, związane z fascynacją, indywidualnym zainteresowaniem, ukierunkowaniem na sam fakt uczenia, z którego czerpie się satysfakcję, samoorganizacja.
- Trudno je od siebie oddzielić, większość przebiega równolegle i się przeplata. Nieformalne uczenie się jest pośrednim efektem formalnie istniejącej organizacji. Osiągnięcie między pracownikami sytuacji zaufania, lojalności i solidarności przybliża pokrycie się procesów formalnego i nieformalnego uczenia się. Stan ten jest charakterystyczny dla organizacji inteligentnych.

OUS muszą dążyć do minimalizacji niesprawności w realizacji formalnych OU i maksymalizacji pozytywnych efektów z procesów nieformalnych.

„Pięć dyscyplin” (zasady) OU – Senge

- mistrzostwo osobiste – konieczność osiągnięcia przez pracowników wysokich kompetencji, konieczny do tego jest wysoki poziom świadomości przyszłości, tworzenie i realizowanie osobistych wizji



João Freitas,
Operations Director
Trainee 2009

Operations
Management
Trainees

Jerónimo
Martins

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

- modele myślowe – głęboko zakorzenione uogólnienia lub obrazy i wyobrażenia, które wpływają na sposób pojmowania rzeczywistości i sposób zachowania się. Konieczność odkrywania modeli myślowych, ich analiza i ocena, a na końcu zmiana na doskonalsze
- budowanie wspólnej wizji przyszłości – w tworzeniu wizji uczestniczą wszyscy pracownicy. Kierownictwo musi zainicjować i pokazać jak łamać schematy i stereotypy, jak myśleć kategoriami przyszłości. Musi określić nadrzędny cel, podnosić aspiracje ludzi, zmieniać stosunek do organizacji, zaangażować wszystkich uczestników w działania długofalowe
- zespołowe uczenie się – ćwiczenie dialogu, myślenie zespołowe, pozwala osiągnąć nadzwyczajne efekty, zwiększa szybkość uczenia się członków zespołu
- myślenie systemowe – konieczność patrzenia na organizację jak na zespół elementów pełniących określone funkcje wobec całości jego otoczenia

Postępowania wg zasad doprowadzi do stanów pożądanych dla OUS, takich jak:

- w ramach myślenia systemowego – holizmu w widzeniu obiektów i doświadczania wzajemnych związków
- w mistrzostwie osobistym – poczucia istnienia, świadomości terażniejszości i samego siebie, wzmocnienia możliwości twórczych
- w modelach myślowych – umiłowania prawdy i otwartości
- w tworzeniu wspólnej wizji przyszłości – poczucia wspólnoty i partnerstwa
- zespołowego uczenia się – wspólnego ukierunkowania działań w oparciu o wysoką inteligencję zespołową

Cechy OUS:

- stanowi system zbiorowego uczenia się
- jest otwarta na krytykę i zachęca do kwestionowania skuteczności pracy i sugerowania rozwiązań
- kierownictwo prowadzi trening i rozwój personelu oraz tworzy warunki pełnego wykorzystania kompetencji pracowników
- jest otwarta „ponad swoje granice” (wewnętrzne i zewnętrzne)
- posiada informację na generowanie informacji
- przetwarza dane i informacje w użyteczną wiedzę w odpowiednim czasie i miejscu
- tworzy, wykorzystuje i rozpowszechnia wiedzę
- systematycznie rozwiązuje problemy, a zmiana jest dla niej stałym zjawiskiem
- systematycznie eksperymentuje z nowymi metodami
- podejmuje ryzyko unikając zarazem zagrożenia dla podstawowego bezpieczeństwa organizacji
- nie karze swych pracowników za popełnione błędy, lecz uczy się na błędach płynących z własnego doświadczenia i doświadczeń innych i zalicza je do zasobu doświadczeń
- wewnątrz niej panuje otwartość informacyjna, swobodny przepływ idei i koncepcji
- dąży do „głębokiego” zrozumienia generowanej wiedzy
- ciągle rozwija istniejące i zdobywa nowe kompetencje
- autorytet pracowników bazuje na wiedzy eksperckiej (a nie na statusie)
- prowadzi ciągły rozwój personelu, który posiada także zdolność do kierowania swoim rozwojem
- w procesach OU z zaangażowaniem uczestniczą wszyscy pracownicy
- wszyscy pracownicy tworzą wizję przyszłości organizacji, a tworzenie strategii jest świadomie prowadzone jako proces uczenia się
- charakteryzuje ją wysoki poziom innowacyjności
- posiada struktury i systemy (np. nagradzania) wspomagające uczenie się
- charakteryzuje się daleko posuniętym delegowaniem uprawnień – do miejsc realizacji zadań
- jest „odpolityczniona”
- świadomość uczenia się, ZW i sterowanie procesami OU

Podstawy zarządzania wiedzą

Wiedza była zainteresowaniem filozofii (epistemologii- Platon, a konkretniej gnoseologii – dyscypliny filozoficznej zajmującej się poznaniem)

Wiedza to uzasadnione i prawdziwe przekonanie.

Dwa nurty:



João Freitas,
Operations Director
Trainee 2009

Operations
Management
Trainees

Jerónimo
Martins

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

Racjonalizm – prawdziwa wiedza nie ma źródła w zmysłowych doświadczeniach, lecz w procesach zachodzących w umyśle człowieka. Wiedza tworzona jest dedukcyjnie poprzez odwołanie się do umysłowych konstruktów: pojęć, praw, teorii. Wiedza ma postać a priori i nie musi mieć potwierdzenia w doświadczeniach zmysłowych.
Platon, Demokryt, Kartezjusz, Leibniz.

Empiryzm – nie ma żadnej wiedzy a priori, jedynym źródłem wiedzy jest doświadczenie zmysłowe, a wiedzę uzyskujemy przez indukcyjne rozumowanie, postać o posteriori.
Arystoteles, Locke, Berkeley, Bacon, Mill.

Empiryzm i racjonalizm to zasadnicze nurty filozoficzne rozpatrujące zagadnienie ludzkiego poznania. Występowały też skrajne twierdzenia, negujące możliwość dojścia do prawdy za pomocą zmysłów lub rozumu. W odkryciu prawdy pomocne są szczególne stany i przeżycia wewnętrzne człowieka albo jakieś nadprzyrodzone, ponadludzkie siły, które zostają niekiedy użyte przez istotę boską.

Irracjonalizm – wiele związków z metafizyką. Plotyn i św. Augustyn.

Sposoby rozumienia wiedzy w ZW

1. Powiązanie informacji z ich zrozumieniem

Dane to fakty, obrazy, liczby wyrwane z kontekstu.

Informacja to dane przedstawione w kontekście, np plan miasta, artykuł w czasopiśmie.

Wiedza to informację w kontekście wraz ze zrozumieniem, jak ich użyć. Zrozumienie to wpływa z zasobów wiedzy posiadanych przez ludzi lub instytucje.

Hierarchia wiedzy:

Mądrość, wiedza, informacje, dane

Mądrość – zdrowy rozsądek w najwyższym stopniu. Zdolność do ściśle logicznego myślenia, zdolność do uchwycenia istotnej hierarchii wartości, pozwalająca wartości trwałe przekładać wyżej nad wartości przemijające, a tym bardziej nad wartości pozorne.

Wiedza - spójna kombinacja posiadanych informacji, wiedzy zawodowej, doświadczenia i przyjętego systemu wartości, która wpływa na poziom kwalifikacji jednostki i decyduje o jej umiejętnościach przyswajania nowych doświadczeń i informacji.

Wiedza - płynną kombinacją ukształtowanego doświadczenia, wartości, strukturalizowanych informacji i głębi wglądu eksperta, która tworzy ramy dla oceny i wprowadzania nowych doświadczeń i informacji. Powstaje i jest stosowana w umyśle tych, którzy wiedzą. W organizacjach jest zawarta nie tylko w dokumentach lub składach, ale także w organizacyjnych rutynach, procedurach, procesach, praktykach i normach.

2. Efekt myślowego przetworzenia informacji i doświadczeń oraz uczenia się

Wiedza jako pozostałość myślenia, efekt zastosowania informacji i doświadczeń w procesie myślenia.

Wiedza – pewien zasób treści (informacji i danych) gromadzonych i utrwalonych w ludzkim umyśle, stanowiących pochodną doświadczeń, ale i procesu uczenia się. Człowiek, przetwarzając w umyśle „zmagazynowane” informacje, wzbogacając je o nowe, poprzez uczenie się nadaje im nowy kształt zdobywa doświadczenie, tworzy wiedzę.

Wiedza – rezultat procesu uczenia się o danych faktach, jak ich jakości i związkach do innych części jakości.

Wiedza – skodyfikowane doświadczenia, które są potrzebne w myślowych wyobrażeniach.

Wiedza – „jakość”, która jest w posiadaniu przez ludzi. Stanowi ona „katalizator” dla działania, czyniąc ludzi świadomymi szans i tego, jak wiedzę wykorzystać.

3. Ogół wiadomości człowieka

Wiedza to ogół wiadomości jednostki.

Wiedza to ogół wiadomości i umiejętności wykorzystywanych przez jednostki do rozwiązywania problemów.

4. Odzwierciedlenie stanu rzeczywistości w umyśle człowieka



Wiedza - uporządkowane odzwierciedlenie stanu rzeczywistości w umyśle człowieka, postawy twórczej, kreowania nowych rozwiązań oraz procesów.

5. Potwierdzone przekonanie

„Emocjonalny naturalizm” (z japońskiej tradycji) :

Wiedza – mądrość nabywana przez osobowość jako całość, będąca nierozdzielnie związana z ludzkim działaniem.

Nacisk nie na potwierdzenie, lecz na przekonanie.

Wiedza – dynamiczny i głęboko humanistyczny proces sprawdzania prawdziwości osobistych wyobrażeń.

Oddzielenie wiedzy od informacji. Wspólna ich cecha – dotyczą znaczeń.

Informacje – strumienie wiadomości.

Wiedza to wytwór informacji, który zakorzeniony jest w przekonaniach i oczekiwaniach odbiorcy.

Informacje nie są częścią składową wiedzy, lecz narzędziem jej budowania.

! Cechy wiedzy jako zasobu, znajdującego zastosowanie w biznesie:

- może być tworzona różnymi metodami
- jest trudna do uchwycenia i pełnego wykorzystania, al w przeciwieństwie do zasobów materialnych może być wykorzystywana przez różne osoby w różnych miejscach
- jest względna i wieloznaczna, co powoduje, że może być różnie interpretowana przez różne osoby
- dynamiczna – uchwycenie jej wycinka może prowadzić do diametralnego przyrostu oraz ma zdolność do przyrostu w trakcie jej stosowania
- ma zdolność do szybkiej dezaktualizacji (starzenia się)
- potrafi obniżyć poziom niepewności w ryzykownych przedsięwzięciach
- wartość jej może wzrastać z coraz szerszym wykorzystaniem
- potrafi się materializować, czyli uzewnętrznia się w produktach i usługach co powoduje, że jest imitowalna (jednak o różnym stopniu trudności)
- implementuje się także w praktykach, strukturach i procesach organizacyjnych
- dzięki procesowi kodyfikacji podlega strukturalizacji się w dokumentacji technologicznej, organizacyjnej i bazach danych
- jako sama może stanowić produkt
- przybiera różną postać

Wiedza - elastyczna i dynamiczna „substancja” niematerialna, stanowiąca efekt przetwarzania myślowego zbiorów informacji posiadanych i uzyskiwanych przez człowieka.

Wiedza o wiedzy jest po części wiedzą ukrytą, trudną do zakomunikowania drugiej osobie.

Umiejętności to specyficzny element wiedzy ukrytej. Wymagają niejednokrotnie podkreślenia występowania

Typy wiedzy (analityczne podejście do wiedzy), Savage:

- wiedzieć jak – znawstwo, kwalifikacje, znajomość procedur działania
- wiedzieć kto – znajomość osób, które mogą pomóc znaleźć odpowiedź na pytanie lub pomóc wykonać zadanie, a więc wiedza umożliwiająca dostęp do poszukiwanych zasobów wiedzy
- wiedzieć co – wiedza strukturalna włączająca modele
- wiedzieć dlaczego – głębszy rodzaj wiedzy umożliwiający dokonanie odpowiedniej interpretacji posiadanych informacji i zrozumienie szerszego kontekstu działania
- wiedzieć kiedy – czasowy, rytmiczny sens działania
- wiedzieć gdzie – sens miejsca, gdzie najlepiej jest wykonać działanie

Podziały wiedzy:

a)

Wiedza indywidualna przynależna jest jednostce ludzkiej.

Wiedza zbiorowa tworzona jest przez doświadczenia powstające podczas pracy zespołowej ludzi i wspólnego rozwiązywania problemów. Jest ona znacznie szersza od sumy wiedzy jednostek.



João Freitas,
Operations Director
Trainee 2009

Operations
Management
Trainees

Jerónimo
Martins

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

b) wg kryterium czasu osiągnięcia korzyści z wiedzy:

Wiedza, którą można wykorzystać natychmiast

Wiedza, która może przynieść korzyści w przyszłości

c) wg stopnia specjalizacji:

Wiedza ogólna

Wiedza specjalistyczna

d)

Wiedza kognitywna mająca normę konstrukcji mentalnej

Kompleks mechanicznych procesów zawartych w rutynach organizacyjnych – znawstwo, fachowość, umiejętności

Wiedza zawarta w produktach i dobrze zdefiniowanych usługach

e)

Wiedza spersonalizowana – odpowiada wiedzy cichej, której dysponentami i jedynymi nośnikami są pracownicy. Obejmuje ona wszelkie informacje, jakie posiadają i umieją zastosować jednostki.

Wiedza opisana - związana z dokumentami, bazami danych i może mieć charakter wiedzy cichej, jak i jawnej.

Wiedza osadzona - stanowią ją procesy zachodzące w organizacji, produkty przedsiębiorstwa, specyficzne zasady i procedury obowiązujące w firmie.

f)

Wiedza cicha (ukryta, nieskodyfikowana) – jest indywidualna, specyficzno-kontekstowa, trudna do sformalizowania i zakomunikowania oraz wymaga specyficznych umiejętności uczenia się. Obejmuje ona elementy poznawcze i techniczne.

Elementy poznawcze łączą się z modelami „mentalnymi” czyli schematami, paradygmatami, perspektywami, przekonaniami, przy użyciu których ludzie tworzą obrazy świata, operując w swoich umysłach analogiami.

Elementy techniczne wiedzy ukrytej zawierają konkretną znajomość rzeczy, umiejętności, kwalifikacje.

! Wiedza cicha obejmuje wszystko, co człowiek wie, a nie jest w stanie wyrazić w postaci słów; „wiemy więcej, niż potrafimy powiedzieć.” Transfer tej wiedzy między ludźmi jest powolny i kosztowny. Odbywa się on w wyniku kontaktów twarzą w twarz, a znaczące utrudnienie we właściwej interpretacji uzyskiwanej przez odbiorcę wiedzy stanowi jej wieloznaczność. Eliminacja błędów interpretacyjnych może być dokonana poprzez natychmiastowe sprzężenie zwrotne. Wiedza nieskodyfikowana jest trudna do imitacji, a im większy stopień kodyfikacji wiedzy, tym jest ona łatwiejsza do przekazywania i zarazem przejęcia i jednocześnie w coraz mniejszym zakresie jest wiedzą, a coraz bardziej zbliża się od informacji. Wiedza specjalistyczna i doświadczenia pojedynczych osób oraz grup ludzi.

! Wiedza dostępna(formalna, jawna, skodyfikowana) – może być wyrażona w słowach i liczbach, nadaje się do przekazywania za pomocą formalnego i usystematyzowanego języka. Może mieć postać dokumentów, instrukcji, procedur, regulaminów, poleceń. Skodyfikowana w regułach, rutynach, procedurach.

Wiedza kulturowa - przejawia się w założeniach, przekonaniach, normach, i wartościach wykorzystywanych przez ludzi w czasie przypisywania cenności oraz znaczenia nowym informacjom i wiedzy. Dostarcza założeń i przekonań, przy użyciu których ludzie wyjaśniają rzeczywistość i rozpoznają cenność nowej wiedzy.

Typy aktywów wiedzy:

-wiedza doświadczalna – stanowi ją wiedza cicha budowana przez wspólne dzielenie się doświadczeniami przez członków organizacji, dostawców i klientów. Oprócz umiejętności i know-how aktyw ten włącza „wiedzę emocjonalną” (troska, miłość, zaufanie) i „wiedzę cielesną” (ekspresja twarzy, gesty), wiedzę „energetyczną” (sens egzystencji, entuzjazm, prężność) i wiedzę „rytmiczną” (improwizacja)

-wiedza konceptualna – stanowi aktyw będący wiedzą jawną, artykułujący się przez obrazy, symbole i język, tworząc koncepcje produktu, projekty czy znak firmowy

-wiedza syntetyczna – jest wiedzą jawną relatywnie łatwo transferowalną. To m.in. dokumenty, specyfikacje, bazy danych, licencje, patenty



João Freitas,
Operations Director
Trainee 2009

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

-wiedza rutynowa – to element wiedzy cichej osadzony w działaniu i praktyce organizacji, złożony z know-how codziennych operacji, rutyny organizacyjnej i kultury organizacyjnej.

Wiedza ukryta (subiektywna)	Wiedza dostępna (obiektywna)
Wiedza doświadczalna (ciało)	Wiedza racjonalna (umysł)
Wiedza symultaniczna (tu i teraz)	Wiedza sekwencyjna (tam i wtedy)
Wiedza analogowa (praktyka)	Wiedza cyfrowa (teoria)

g)

Wiedza ludzi i wiedza zawarta w organizacji

h)

Wiedza spersonalizowana (postać mentalną)

Wiedza skodyfikowana

Wiedza ugruntowana (osadzona w wytworach ludzkiej działalności)

Wiedza spersonalizowana składa się z jawnej, którą można komunikować oraz cichej – niekomunikowalnej, ale możliwej do nabycia w procesie socjalizacji. Rdzeń pozwala przekształcać wiedzę ludzi w postać skodyfikowaną (danych i informacji) i ugruntowaną oraz na odwrót. Rdzeń to nośnik inteligencji i intuicji. Wiedza spersonalizowana to element kapitału ludzkiego. Kapitał relacyjny, stosunki międzyludzkie, postawy i infrastruktura organizacji to efekt osadzenia wiedzy, która była wcześniej w postaci spersonalizowanej i skodyfikowanej.

Skomputeryzowane bazy danych, które jako narzędzia zawierają wiedzę ugruntowaną, przechowują wiedzę skodyfikowaną, którą także zawiera dokumentacja. W przedstawionym podziale wiedzy produkt jest nośnikiem wiedzy w postaci ugruntowanej.

Wiedza nie może być przedmiotem zarządzania, ponieważ jest niewidzialna i nie namacalna. Jeśli jednak potraktuje się zarządzanie jako próbę doskonalenia tego, jak wiedza jest kreowana, dystrybuowana lub wykorzystywana, wtedy ZW ma sens istnienia.

ZW to procesy zastosowane do podtrzymania i powiększania bazy danych, obejmujące tworzenie i rewizję dokumentów, która zapewnia usuwanie lub korygowanie starych lub niewłaściwie utworzonych dokumentów.

Piekarz: zarządzanie jest stosowne w odniesieniu do ludzi, przedmiotów, umiejętności decydowania, planowania, organizowania, możliwości wywierania wpływu na innych, wprowadzania innowacji, osiągania równowagi.

Szeroki zakres zarządzania odpowiada ujęciu systemowemu, obejmującemu celowość, strukturę, instrumenty.

Wąski zakres – zarządzanie jako działalność kierownicza: podejmowanie decyzji, przewodzenie zespołowi, sterowanie procesami, zasobami, informacjami.

! Cztery sposoby rozumienia terminu zarządzanie i definicje ZW:

-funkcjonalny – sprowadzający się do realizacji funkcji zarządzania.

W tym podejściu do ZW zarządzanie obejmuje kompleksowo realizację funkcji zarządzania, jak decydowanie, planowanie, organizowanie itd. oraz funkcji operacyjnych związanych z uzyskiwaniem wiedzy, tworzeniem, przechowywaniem, ochroną itd. Chodzi więc o proces koncentrujący się na zasobie spersonalizowanej, skodyfikowanej i ugruntowanej wiedzy oraz procesach związanych z wiedzą poprzez realizację funkcji planowania, podejmowania decyzji, organizowania, przewodzenia oraz kontroli, tak, aby osiągnąć cele organizacji.

-procesowy – proces postępowania normującego i dyspozycyjnego, który ma powodować osiągnięcie celów.

ZW w sensie procesowym to postępowania normujące i dyspozycyjne, mające na celu stworzenie odpowiedniego środowiska, które umożliwi sprawną realizację funkcji operacyjnych, a więc wdrożenie systemów organizacyjnych o właściwej konstrukcji optymalizujących główne procesy związane z wiedzą, klimat i kulturę organizacyjną, które ukierunkują ludzi na rozwijanie wiedzy i jej odpowiednie wykorzystanie itd.



João Freitas,
Operations Director
Trainee 2009

Operations
Management
Trainees

Jerónimo
Martins

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

-instrumentalny – to wszelkiego rodzaju instrumenty sprawcze osiągnięcia celów (metody, instrumenty prawne dla realizacji funkcji zarządzania itp.).

ZW polega na odpowiednim doborze i wykorzystaniu instrumentów przyczyniających się do przebiegów i głównych procesów z udziałem wiedzy na wszystkich poziomach i obszarach organizacji. Zestaw instrumentów jest dość szeroki, od ekonomiczno-finansowych, prawnych po organizacyjne i techniczne. 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, Intranet, bazy danych, pokoje rozmów, a także metody: obrady, koła jakości, kaizen, burza mózgów itd., na których opierają się i które wykorzystują systemy organizacyjne wspomagające ZW.

-instytucjonalny – to system stanowisk powołanych dla realizacji celów.

Sens instytucjonalny ZW obejmuje system stanowisk i zespołów pracowniczych, które realizują funkcje i zadania z zakresu ZW organizacji. W realizacji zadań dotyczących wiedzy zaangażowane są podmioty spoza organizacji.

Koncepcja ZW stanowi podejście systemowe do organizacji i zarządzania, w której wiedza traktowana jest jako element determinujący sukces przedsiębiorstwa i czynnik wpływający na stworzenie przewagi strategicznej.

Konieczność:

- brania pod uwagę podczas podejmowania decyzji z zakresu ZW przynajmniej sześciu aspektów: celowościowego, organizacyjnego, technicznego, prawnego, ekonomicznego i społecznego
- uwzględniania w strategii organizacji znaczenia wiedzy, stworzenia wizji wiedzy i stosowania w sposób przemyślany strategii zarządzania wiedzą stosownie do ustalonych luk wiedzy
- budowy SZW w organizacji
- stworzenia w organizacji takiego systemu motywacji, który ukierunkuje ludzi na realizację w sposób ciągły procesów uczenia się organizacji, tworzenie klimatu i kultury organizacyjnej sprzyjających przebiegom generowania i wykorzystywania wiedzy
- pomiaru efektów ZW, a co może być między innymi realizowane przez stałe monitorowanie, ocenianie i raportowanie zmian kapitału intelektualnego organizacji.
- doboru i poprawnego wykorzystania metod i narzędzi wspierających rozwój wiedzy organizacji
- nowego spojrzenia na rolę ludzi w organizacji w stosunku do procesów z udziałem wiedzy i ZW a także wprowadzenia struktur organizacyjnych sprzyjających generowaniu wiedzy

Dwie grupy funkcji ZW:

cykliczne – planowanie, organizowanie, kontrolowanie

ciągłe – istotą funkcji ciągłych jest przenikanie poszczególnych faz zasadniczego cyklu zarządzania lub samodzielne występowanie między funkcjami cyklicznymi. Pozyskiwanie ludzi, ich motywowanie, pracę z nimi pozyskiwanie informacji i pracę nad nimi, podejmowanie decyzji, pozyskiwanie środków rzeczowych i finansowych, koordynowanie. – rola sprawcza w stosunku do funkcji operacyjnych (zadań).

Podstawowe zadania z zakresu ZW:

pozyskiwanie, kreowanie, dystrybucja, przechowywanie, monitorowanie i ocenianie wiedzy.

Zasadnicze zadania strategiczne ZW:

-ugruntowanie orientacji na wiedzę w misji i wizji organizacji

-strategiczna analiza środowiska wewnętrznego przedsiębiorstwa, w tym monitorowanie, analizowanie, ocenianie i raportowanie jego zasobów wiedzy spersonalizowanej, skodyfikowanej i ugruntowanej oraz sieci relacji

wewnątrzorganizacyjnej między jego częściami składowymi, poziomu samoorganizacji, klimatu organizacyjnego

-strategiczna analiza otoczenia zewnętrznego (bliższego i dalszego), na podstawie ciągle gromadzonych informacji. Ze szczególnym uwzględnieniem wiedzy otoczenia (firm partnerskich, konkurentów i organizacji nie będących konkurentami, w tym instytucji b+r, firm consultingowych, uniwersytetów) i sieci relacji w otoczeniu, ocenianie zdobytych informacji i raportowanie

-tworzenie wizji wiedzy (obrazu zasobu wiedzy, który organizacja zamierza osiągnąć w przyszłości, dla zrealizowania swych celów strategicznych)

-formułowanie strategii wiedzy

-ustalenie luk wiedzy i relacji

-ustalenie barier zapełnienia luk wiedzy i relacji



João Freitas,
Operations Director
Trainee 2009

Operations
Management
Trainees

Jerónimo
Martins

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

- wybór podstawowej i wspomagających strategii ZW koniecznych do zapewnienia luk wiedzy oraz sposobów kształtowania pożądaných relacji
- dobór metod i narzędzi oraz ludzi do realizacji strategii ZW, określenie niezbędnych środków finansowych i warunków organizacyjnych
- projektowanie SZW i wybór dominującego podejścia determinującego jego kształt (społecznego lub technicznego), wsparcie strategii ZW przeprojektowaniem zadań ZW, struktury organizacji, ról, procesów i infrastruktury informacyjnej techniki komputerowej
- tworzenie modelu klimatu i kultury organizacyjnej zorientowanych na wiedzę
- ekonomiczną ocenę wiedzy, kapitału intelektualnego i prowadzonych działań z zakresu ZW
- ocenę poziomu osiągnięcia założonych celów i poprawności podjętych działań w stosunku do zasobów wiedzy. Rys.4.5

! W celu realizacji funkcji i zadań z zakresu ZW w organizacji tworzy się SZW. Jest to system zaprojektowany tak, aby pomóc przedsiębiorstwom z zdobywaniem, analizowaniem i wykorzystywaniem wiedzy w celu podejmowania szybszych, mądrzejszych i lepszych decyzji prowadzących do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

! Podsystemy SZW:

- podsystem baz danych – pozwalający pracownikom i menedżerom dzielić się informacjami oraz sprawnie kształtować ich zbory
- podsystem języka organizacyjnego – pozwalający ludziom zrozumieć stan rzeczy. Związany jest z dekodowaniem uzyskiwanych z baz danych informacji, kodyfikowaniem własnej wiedzy w łatwo użyteczne dane dla innych oraz systemem języka pozwalającym ludziom w organizacji uzyskiwać głębokie zrozumienie przekazów otrzymywanych podczas procesów komunikacji werbalnej i niewerbalnej
- podsystem sieci powiązań - pozwalający ludziom odbierać i przyswajać informacje i wiedzę ze źródeł leżących wewnątrz organizacji, jak i poza nią. Podsystem sieci powiązań obsługuje poziom formalny i nieformalny organizacji.
- podsystem transferu – za pomocą niego transferowana jest wiedza między ludźmi lub też w wyniku rzadkiej kombinacji informacji płynących z indywidualnego zasobu doświadczeń kreowana jest nowa wiedza.

Szczególną rolę z SZW przypisuje się:

- technologii (Internet, Intranet, Ekstranet, system pracy grupowej Lotus Notes, systemy wspomagania decyzji, indywidualnie rozwijane przez organizacje narzędzia)
- systemom, narzędziom i metodom pomiaru efektywności wykorzystania wiedzy i kapitału intelektualnego
- kulturze organizacyjnej zorientowanej na ludzi o sprzyjającej dzieleniu się wiedzą i tworzeniu tzw. wspólnot wymiany doświadczeń, czyli nieformalnych grup wewnątrz lub na zewnątrz organizacji.

Budowa SZW uzależniona jest od przyjętej orientacji w ZW.

Gdy orientacja jest technologiczna – SZW to zbiór odpowiednio dobranych i wykorzystywanych narzędzi techniki komputerowej usprawniających między innymi zdobywanie, przekazywanie i przechowywanie informacji. Koncentracja głównie na wiedzy skodyfikowanej.

Gdy orientacja jest humanistyczna – zwrócenie szczególnej uwagi na indywidualną i organizacyjną wiedzę spersonalizowaną, dlatego też występuje szczególne zainteresowanie sieciami powiązań międzyludzkich.

SZW obejmuje zarówno formalną stronę działania organizacji, jak i nieformalne sieci powiązań między ludźmi wykraczające często poza organizację(wspólnoty).

SZW to kompleks zasad, metod, środków, zbiorów informacji, ludzi i sieci ich wzajemnych powiązań, który pozwala przyjąć i realizować strategię ZW dla osiągnięcia celów organizacji. Wyróżnia się stanowiska i zespoły posiadające uprawnienia oraz odpowiedzialność z zakresu strategicznego ZW oraz operacyjnego, które prowadzą prace i zarządzają procesami generowania i wykorzystania wiedzy. Granica jest jednak nieostra.

- system strategiczny: strategia organizacji, strategia ZW, kapitał ludzki, kultura organizacyjna, technologia, system pomiarowy
- system operacyjny :aspekt podmiotowy (np. Menedżer ZW), aspekt procesowy (np. tworzenie, kodyfikacja i transfer wiedzy) i aspekt strukturalny

Kształtując SZW przyjmuje się wzajemnie zgodne podstawy teoretyczne czyli sposób rozumienia wiedzy i jej typy, model generowania wiedzy (np. SECI lub TEC). Funkcją ich realizacji w organizacji jest rozwój i dzielenie się wiedzą.



João Freitas,
Operations Director
Trainee 2009

Operations
Management
Trainees

Jerónimo
Martins

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

! Cztery zasadnicze płaszczyzny ukierunkowania działań realizowanych w ramach SZW:

Generowanie, zastosowanie wiedzy, samoorganizacji, klimat organizacyjny

Samoorganizacja: podstawa pełnej realizacji procesów tworzenia i dzielenie się wiedzą.

Teoria samoorganizacji i koncepcja OF wskazują jak budować poszczególne części całości i sposób ich powiązania przez optymalizację przebiegów informacyjnych między poszczególnymi częściami oraz mechanizmy sterowania. Aby w praktyce wystąpiła samoorganizacja, konieczne jest stworzenie poprawnie działającego systemu informacyjno-komunikacyjnego. OW działają w warunkach wysokiej niepewności., dlatego konieczne jest stosowanie sprzężeń zwrotnych i zwiększenie zdolności przetwarzania informacji. Pomocna jest tu nowoczesna technika komputerowa, rys.4.6

Działania w zakresie kształtowania sieci nie koncentrują się tylko na wewnątrz organizacji, ale też na powiązaniach zewnętrznych z interesariuszami, ich związaniu z organizacją i zaangażowaniu do współpracy. Pomocne są rozwiązania z zakres e-biznesu, łączące wykorzystanie sieci twardych (sieci komputerowych) i miękkich (powiązań między ludźmi).

ZW powinno uwzględniać działania mające na celu kształtowanie motywacji ukierunkowującej ludzi na realizację przyjętych celów, wywoływanie u ludzi pozytywnego stresu mobilizującego do podejmowania skutecznych działań. Procesy generowania i wykorzystania wiedzy są procesami społecznymi, konieczne jest więc przemyślane kształtowanie społecznych warunków w organizacji. Wyłania się więc tu płaszczyzna klimatu organizacyjnego, rozumianego prosto, jako atmosfera panująca w organizacji, wpływająca na zachowania ludzi, ale jednocześnie będąca wynikiem tych zachowań. Klimat wysuwa się przed kulturę organizacyjną.

Podbiory czynników oddziałujących na klimat organizacyjny:

Kapitał ludzki – zbiór wiedzy i cech ludzi pracujących dla organizacji, musi uwzględniać konieczność wzajemnego dostosowania ludzi. Jego wykorzystanie uzależnione jest sieci powiązań międzyludzkich, strukturalne i nieformalne połączenia. Podstawą poprawnego działania zespołów formalnych, jak i nieformalnych, jest wzajemne zaufanie.

ZW najogólniej jest procesem realizacji ciągłych i cyklicznych funkcji zarządzania koncentrującym się na zasobach wiedzy (istniejących i nieistniejących, wewnętrznych i zewnętrznych, znanych i nieznanach) i zadaniach (strategicznych i operacyjnych) oraz instrumentach przyczyniających się do sprawnych przebiegów głównych procesów z udziałem wiedzy i tworzenia interaktywnego otoczenia.

! Obszar działań z zakresu ZW powinno się rozpatrywać w 6 aspektach:

-celowościowy – obejmuje zbiór celów wynikających z misji, wizji i strategii organizacji, polityki i celów niższego rzędu pochodzących do wizji wiedzy, strategii ZW i strategii dziedzin gospodarowania.

-organizacyjny – obejmuje wszelkie systemy organizacyjne i narzędzia związane z ZW oraz wchodzące w skład SZW. Chodzi o właściwe do potrzeb ukształtowanie struktury organizacyjnej, ustalenie stopnia centralizacji i specjalizacji, rozczłonkowanie zadań i uprawnień decyzyjnych, dobór podejść, zasad, strategii i metod osiągania celów, ukształtowanie systemu informacyjno-komunikacyjnego, partycypacji pracowniczej, ZZL, systemu motywacji itd, a także standaryzację istotnych procedur, np. przykładowo segmentacji klientów i ich obsługi, doboru pracowników i zawierania kontraktów, utrzymania utalentowanych pracowników (pracowników wiedzy). Chodzi o dobór odpowiednich instrumentów, a także ich uporządkowanie w czasie i przestrzeni, które sprzyjać będą wysokiej sprawności OU, gromadzenia i wykorzystania wiedzy.

-techniczny – koncentruje się na platformie systemowej i wszelkich urządzeniach oraz technologii informacyjno-komunikacyjnej ułatwiającej kontakty między ludźmi, przepływy wiedzy skodyfikowanej i spersonalizowanej, jej zachowywanie i ochronę. Dodatkowo obejmuje techniczną stronę ugruntowania wiedzy w produktach, usługach i kapitale strukturalnym

-prawny – dotyczy zagadnień pozyskiwania, ochrony i udostępniania praw własności wiedzy. Koncentruje się na licencjach, patentach, znakach handlowych, prawach własności autorskich itd., a więc prawach unormowanych przepisami. Stara się także skoncentrować na dość skomplikowanym problemie ochrony wiedzy spersonalizowanej. Dodatkowo aspekt prawny obejmuje poprawność działań związanych z ZW dotyczących przykładowo fuzji, przejęć, umów kooperacyjnych, zakupów wiedzy, patentów, licencji itd.



João Freitas,
Operations Director
Trainee 2009

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

-ekonomiczny – wiąże się z ekonomiczną stroną gromadzenia i wykorzystania wiedzy. Koncentruje się na pozyskiwaniu środków finansowych dla ZW i ich dystrybucji oraz ocenie efektywności ich wykorzystania, ocenie zasobów wiedzy i kapitału intelektualnego

-społeczny – działania mające na celu ukształtowanie zdrowego, interaktywnego otoczenia. Podstawą SZW są ludzie, którzy posiadają na własność spersonalizowaną część zasobu wiedzy uczestniczącej w konwersji wiedzy w organizacji. Ich zachowania determinują przebieg głównych procesów związanych z wiedzą i ich efektywność. Jest to więc np. system motywacji, system pozyskiwania i zwalniania pracowników, style i techniki kierowania itp.

Wszystkie aspekty są ze sobą ściśle związane. ZW odbywa się w konkretnych warunkach, które tworzą kontekst ZW. Ogół czynników wpływających na ZW można pogrupować na środowisko wewnętrzne organizacji, bliższe i dalsze otoczenie organizacji. Otoczenie zewnętrzne ZW tworzą systemy realizacji takich funkcji przedsiębiorstwa jak produkcyjnej/usługowej, logistycznej, marketingowej, informacyjnej, finansowej i personalnej. Rys.4.9

! Strategiczne zarządzanie wiedzą

To szczególny aspekt zarządzania strategicznego.

Przyjęta strategia wiedzy i dobrane strategie zarządzania wiedzą oraz poziom zaangażowania w ich realizację, decydują o przetrwaniu i rozwoju przedsiębiorstwa.

Strategiczne zarządzanie wiedzą to zaangażowanie procesów związanych z wiedzą do istniejących lub nowych obszarów wiedzy dla osiągnięcia celów strategicznych. To równoważenie zasobów wiedzy organizacyjnej i zdolności do wiedzy pozwalającej wprowadzić (i utrzymać) produkty lub usługi wśród konkurencyjnych. To uszczegółowienie strategii zarządzania przedsiębiorstwem o wymagania w stosunku do zasobu wiedzy, jaki powinien być w posiadaniu organizacji, aby zrealizować założone cele.

! Strategie wiedzy (Wiig):

Strategia biznesowa – koncentrująca się na kreacji, zdobywaniu, organizowaniu, odnawianiu, dzieleniu i wykorzystaniu wiedzy

-strategia zarządzania aktywami intelektualnymi – koncentrująca się na określonych aktywach intelektualnych, jak patenty, technologie, operacje i praktyki zarządzania, relacje z klientami, struktura organizacyjna i na innych aktywach strukturalnych

-strategia wiedzy personalnej – koncentrująca 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 ponownym „odpakowaniu” wiedzy dla dalszego rozwoju.

Strategiczne zarządzanie wiedzą to formuły będące kombinacją celów stojących przed systemem zarządzania wiedzą, zasad, na których się on opiera oraz relacji i środków, przez które ten system jest tworzony. To formuły mówiące w jaki sposób przedsiębiorstwo zamierza pościć wiedzę, i wykorzystać ją dla realizacji swojej strategii konkurencji.

Strategia wiedzy jest strategią podstawową (ogólną) dotyczącą całości funkcjonowania przedsiębiorstwa, a strategiczne zarządzanie wiedzą to strategię niższego poziomu, koncentrujące się na zasobie wiedzy i wskazujące sposoby działania systemu zarządzania wiedzą. Nie są to strategię funkcjonalne, bo zakres ich wykorzystania jest bardzo szeroki. Ich stosowanie poprzedza formułowanie strategii przedsiębiorstwa oraz dziedzin gospodarowania, jak i funkcjonalnych, oraz przebiega równolegle podczas ich realizacji czy zmian.

! Dwie strategię zarządzania wiedzą:

Kodyfikacji – oparcie systemu zarządzania wiedzą na technice komputerowej, która staje się podstawowym narzędziem uzyskiwania, przesyłania i składowania wiedzy. Wiedza jest z dużą uwagą kodyfikowana i magazynowana w bazach danych, stąd może być udostępniana i użyta swobodnie przez każdego posiadacza dostępu do bazy. „Ludzie do dokumentów”.

Strategia ta wymaga dużej umiejętności wykorzystania nowoczesnej infrastruktury technologii informatycznej.

Przedsiębiorstwa koncentrują się na tworzeniu, wdrażaniu i poprawnym wykorzystaniu baz danych, sieci komputerowych i oprogramowania. Tworzone systemy są wysoce scentralizowane.



João Freitas,
Operations Director
Trainee 2009

Operations
Management
Trainees

Jerónimo
Martins

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

Personalizacji – wiedza związana jest ściśle z człowiekiem. On ją posiada, rozwija i dzieli się nią przez bezpośrednie kontakty z innymi ludźmi. Głównym sposobem jej realizacji jest tworzenie sieci powiązań między ludźmi i umożliwienie im kontaktów. „Człowiek do człowieka”. Wiedza nie tylko jest dzielona przez kontakty twarzą w twarz, lecz także droga telefoniczną, wideokonferencjami, a istotnym narzędziem wspomagającym kontakty między ludźmi jest technika komputerowa, która pozwala eliminować bariery w procesie komunikacji związane z odległością między ludźmi czy strefami czasowymi. Nie służy ona jednak do składowania wiedzy. Tego typu systemy są dalece scentralizowane i wykorzystują często nieformalne powiązania między pracownikami w postaci wspólnot wiedzy, jak i sieci wykraczające poza przedsiębiorstwa. Tab.5.1

Zaleca się przyjęcie jednej z dwóch podstawowych strategii (kodyfikacji lub personalizacji) za dominującą, na której zostanie oparty proces tworzenia wiedzy i umożliwi ona sprawną realizację zarządzania wiedzą. Druga strategia staje się wtedy wspomagająca.

Podstawowe strategie zarządzania wiedzą tab.5.2

Trzy kryteria ich różnicowania:

- główny proces związany z wiedzą – tworzenie lub transfer
- podstawowe źródła wiedzy – wewnętrzna lub zewnętrzna
- dominujący obszar wiedzy – istniejąca lub nieistniejąca.

! Można na tej podstawie wyróżnić cztery strategie skierowane na pozyskiwanie i rozwój wiedzy.
rys. 5.11.

Strategia kreacji wiedzy przez współdziałanie – aktywna współpraca z instytucjami zewnętrznymi i prowadzenie prac B+R, analizy rynku mające na celu ustalenie luk wiedzy, aliance strategiczne mające na celu wytworzenie wiedzy nowej, współpraca z instytucjami B+R i uniwersytetami, outsourcing badań łącznie z rotacją personelu. udział pracowników w kursach, szkoleniach, konferencjach, przez współpracę z klientami i dostawcami, zakup licencji, Internet, Ekstranet, studia literatury, rotację personelu, zakup nowej wiedzy tworzonej w instytucjach B+R. Zakup ten bywa dokonywany przed ostatecznym stworzeniem wiedzy.

Strategia kreacji wewnętrznej – może być stosowana w stosunku do wiedzy uzyskanej przez absorpcję lub kreację lub współdziałanie w celu uzyskania nowej jakości. Kreowanie jest prowadzone wewnątrz przedsiębiorstwa. Stosowanie zespołów projektowych, kół jakości, wspólnot.

Strategia absorpcji – strategia pozyskiwania wiedzy zewnętrznej. Transfer wiedzy z otoczenia do firmy, np. przez benchmarking, czy outsourcing.

Outsourcing – zastępowanie wewnętrznej wiedzy typu know how takim samym rodzajem wiedzy z zewnątrz.

Można stosować też system przyciągania talentów i zatrudnianie kluczowych pracowników innych firm, których wiedza jest przedmiotem zainteresowania, jak też przejęcia, fuzje i aliance strategiczne typu learning, mające na celu pozyskanie lub wymianę wiedzy. Wiedzę można też uzyskiwać od rządowych agencji badania rynku czy rządowych agencji doradczych i firm konsultingowych, można użyć zewnętrzne sieci ekspertów, do których mogą przynależeć pracownicy firm. Chodzi o wykorzystanie organizacji formalnych jak i nieformalnych. Stosuje się też wywiad gospodarczy.

Strategia rozszerzania wewnętrznego – transfer wiedzy wewnątrz organizacji.

Rozprowadzanie wiedzy jawnej – narzędzia wykorzystywane w ramach strategii kodyfikacji, ale też spotkania bezpośrednie, obrady, metody szkolenia i rozwoju zawodowego.

Przekazywanie wiedzy jawnej wraz z ukrytą wymusza skoncentrowanie się na tworzeniu relacji między ludźmi, czyli oparcie się na strategii personalizacji.

Systemy szybkiego reagowania umożliwiają natychmiastowy dostęp do zarejestrowanych doświadczeń płynących z różnych przedsięwzięć oraz dostęp do ekspertów z różnych dziedzin, z którymi można konsultować problemy. Wszelkie przedsięwzięcia i ich wyniki prowadzone w ramach strategii kreacji wewnętrznej, kreacji przez współdziałanie i absorpcji powinny być systematycznie rejestrowane, i tworzony powinien być sposób dostępu do ludzi realizujących owe przedsięwzięcia.

Wyróżnione strategie wszystkie są ukierunkowane na generowanie wiedzy i uzupełniają się, należy je rozpatrywać łącznie.

Strategie uzupełniające:

Strategia protekcji wiedzy – chronienie wiedzy ugruntowanej jest trudne lub często niemożliwe. Ma na celu ochronę przed imitacją innowacji, produktu lub usługi, utrzymanie przewagi konkurencyjnej, niedopuszczenie do nowych wejść, czyli ochronie może podlegać wiedza kluczowa. Nawet z pomocą instrumentów prawa ochrona może być nieskuteczna. Może prowadzić do relacyjnego odosobnienia formy i szybkiego zestarzenia się i upadku.

Strategia udostępniania wiedzy – jest to narzędzie przyciągania i utrzymania klientów, budowania satysfakcji klientów i dostawców i innych interesariuszy, przyciągania potencjalnych partnerów, tworzenia wizerunku przedsiębiorstwa i umacniania marki, przyciągania utalentowanych pracowników, przyspieszające rozwój wiedzy.

Każda z tych strategii może być realizowana w różnym stopniu w trakcie implementacji czterech wcześniejszych strategii.

Wybór strategii zarządzania wiedzą

Wybór strategiczny to poszukiwanie równowagi między istniejącymi i nowymi obszarami wiedzy a głównymi procesami związanymi z wiedzą i celami firmy. Nie można oprzeć się na tylko jednej strategii, ale należy jedną wybrać za dominującą. Pozostałe też powinny być wykorzystywane, ale e jako wspomagające. Wybrana strategia zarządzania wiedzą powinna umożliwić osiągnięcie celów wynikających z misji i strategii przedsiębiorstwa. Wszelkie plany strategiczne generowania wiedzy powinny być dla każdego z poziomów wzajemnie i ściśle uzgodnione z punktu widzenia typu generowanej i transferowanej wiedzy oraz wykorzystywanych metod i środków.

Wybór strategii wynikać musi też z istniejących uwarunkowań wewnętrznych przedsiębiorstwa i warunków otoczenia. Żadnego z czynników nie wolno zignorować.

Wybór dominującej strategii na której zostanie oparta budowa systemu zarządzania wiedzą, uzależniony jest głównie od poziomu standaryzacji i dojrzałości produktu oraz różnicy w poziomach wykorzystania wiedzy jawnej i ukrytej w procesie rozwiązywania problemów:

- Jeśli firma oferuje produkt standardowy - strategia kodyfikacji. Gdy produkt ma wysoki poziom uklientowania – personalizacji
- Jeśli produkt jest dojrzały – kodyfikacji, produkt innowacyjny - personalizacji
- w procesie rozwiązywania problemów wykorzystuje się głównie wiedzę jawną – kodyfikacji, dominującą wykorzystanie wiedzy ukrytej – personalizacji

Wybór dominującej strategii jest możliwy, gdy firma posiada strategię konkurencji.

Wybór konkretnej strategii dominującej uzależniony jest od wyników analizy zewnętrznych czynników determinujących wybór strategii zarządzania wiedzą oraz zasobów wiedzy organizacyjnej. Wnioski z tej analizy mogą wskazać, że konieczne będzie wzbogacenie zasobu wiedzy organizacji o wiedzę cichą lub(i) formalną.

W zależności od sytuacji wykorzystanie znajduje strategia tworzenia lub transferu wiedzy. Gdy firma chce chronić swoje zasoby wiedzy ze względu na posiadane wyróżniające i trudno imitowane kompetencje, prowadzi to do konieczności protekcji wiedzy.

Ustalona strategia wiedzy zakłada konkretne zmiany strategiczne, które prowadzić mogą do:

- rekonfiguracji istniejących zasobów (czyli użycia posiadanych zasobów w nowy sposób),
- uzyskania rekonfigurowanych zasobów (rekonfiguracja z nowymi zasobami),
- uzyskania zasobów bez rekonfiguracji (uzyskanie zasobu i użycie go bez rekonfiguracji),
- strategia wiedzy nie wymusi zmian.

Konsekwencją wyboru strategii wiedzy jest zapotrzebowanie na konkretny rodzaj wiedzy (jawnej lub ukrytej). Organizacja może ją pozyskać w efekcie stosowania strategii transferu lub kreacji, a w stosunku do posiadanych nowych lub istniejących obszarów wiedzy może stosować strategię ochrony.

Wybór konkretnej ze wskazanych strategii zarządzania wiedzą zależy od poziomu stabilności o dojrzałości przemysłu, w jakim działa przedsiębiorstwo.

- Jeśli przemysł jest stabilny i dojrzały –zaleca się utrzymanie i oczyszczenie istniejącej wiedzy niż tworzenie nowej.
- Jeśli stabilność jest zagrożona substytutami, poleca się budowanie zdolności firmy do absorpcji technologii i informacji.



João Freitas,
Operations Director
Trainee 2009

Operations
Management
Trainees

Jerónimo
Martins

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

- c) Jeśli firma działa w przemyśle rozwijającym się – zaangażowanie w budowanie nowej wiedzy musi być wyższe niż w przemyśle stabilnym.

Jeśli organizacja oprze swoją koncepcję zarządzania wiedzą na sześciu podstawowych strategiach zarządzania wiedzą, podstawowe kryteria wyboru strategii to:

- kryterium obszaru wiedzy, który organizacja chce uzupełnić, rozwinąć lub rozszerzyć
- kryterium ochrony – udostępniania

W procesie wyboru strategii zarządzania wiedzą wykorzystywana jest najczęściej koncepcja luk strategicznych. Luki strategiczne to rozbieżność między tym, co organizacja powinna robić, a by konkurować, a tym, co w rzeczywistości robi. Dobierane strategie przedsiębiorstwa mają za zadanie zamykanie owych luk. Koncepcja ta została przeniesiona do strategicznego zarządzania wiedzą, a odpowiednikiem luki strategicznej jest luka wiedzy. To różnica między tym, co organizacja wie, a co powinna wiedzieć. Jest to konsekwencja luki strategicznej.

Dla realizacji strategii opartych na współdziałaniu lub absorpcji wiedzy konieczne jest posiadanie odpowiednich relacji z otoczeniem, ważna jest też luka relacji, czyli luka między silnymi relacjami, które firma powinna posiadać, aby zapewnić istniejące luki wiedzy a faktycznym kapitałem relacji. Wykorzystując podejście planowe do koncepcji luk strategicznych i luk wiedzy, proces wyboru strategii zarządzania wiedzą sprowadzić można do etapów:

- identyfikacja strategii przedsiębiorstwa i strategii wiedzy
 - tworzenie wizji wiedzy
 - analiza środowiska wewnętrznego firmy (której efektem jest m.in. stworzenie mapy aktywów wiedzy firmy)
 - analiza zewnętrznego środowiska wiedzy firmy (w tym wiedzy i sieci relacji)
 - analiza porównawcza i ustalenie istniejących luk wiedzy i relacji
 - tworzenie dla każdej z luk wiedzy wariantów strategii zarządzania wiedzą i ustalenie niezbędnych do zapewnienia luk relacji, ich analiza i ocena
 - wybór dla każdej z luk wiedzy strategii podstawowej i wspomagających oraz określenie ich zakresów i czasu wykorzystania
- Rys.5.4

Wybór strategii zarządzania wiedzą uzależniony jest od kierunku rozwoju przedsiębiorstwa wyznaczonego przez przyjętą strategię konkurencji oraz wyników analizy, których efektem są wskazane luki wiedzy. Luki wiedzy określane są w procesie porównania posiadanych przez organizację zasobów wiedzy z wizją wiedzy, która wynika ze strategii konkurencji. Zadaniem strategii zarządzania wiedzą jest uzupełnienie luk, a przez to uzyskanie stanu wiedzy wskazanego przez wizję wiedzy. Wybór dominującej strategii zależy od rodzaju luki. Luki relacji można potraktować jako drugorzędny czynnik determinujący wybór strategii zarządzania wiedzą. Jej wybór poprzedzony jest analizą i oceną luk relacji także pod kątem możliwości ich zapewnienia.

Ustalona strategia zarządzania wiedzą i strategię wspomagające są podstawą wyboru metod i środków realizacji zamierzeń. Dodatkowo wybór konkretnej strategii wiedzy może powodować konieczność wprowadzenia wielu zmian w systemie zarządzania wiedzą i podsystemach organizacyjnych firmy.

Strategia zarządzania wiedzą powinna być wynikiową strategii przedsiębiorstwa, jednak szczegółowe analizy zasobów wiedzy firmy i wiedzy zewnętrznej mogą prowadzić do wniosków, które będą sugerować konieczność zmiany strategii organizacji.

Modele generowania wiedzy w organizacji

Trudno byłoby oprzeć zarządzanie wiedzą na założeniu, że wiedza to potwierdzone przekonanie o formie jawnej lub ukrytej i przyjąć za podstawę procesu tworzenia i transferu wiedzy model SECI a system zarządzania wiedzą oprzeć na strategii kodyfikacji z pominięciem strategii personalizacji.

Modele generowania wiedzy stanowią teoretyczne opracowania pokazujące mechanizm pozyskiwania wiedzy przez organizację, jej rozprowadzania, kreowania i rozwijania, wprowadzania do praktyki i oceniania.

Trzy podstawowe typy modeli: japoński, zasobowy, procesowy (praktyczny)

1. Japoński model konwersji zarządzania wiedzą



João Freitas,
Operations Director
Trainee 2009

Operations
Management
Trainees

Jerónimo
Martins

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

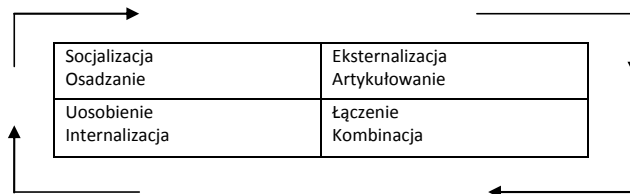
Koncepcja tworzenia wiedzy na podstawie procesu SECI, ba i istniejących aktywów wiedzy oparta jest na epistemologii, ontologii, egzystencjalizmie. Wiedza traktowana jest tu jako „potwierdzone przekonanie”, „zakotwiczone” w wierzeniach ludzi.

Model zarządzania procesem kreowania wiedzy zawiera trzy istotne elementy niezbędne dla uzyskania nowej wiedzy:

- proces SECI – proces kreowania wiedzy przez zachodzącą konwersję między wiedzą cichą a jawną
- ba – kontekst tworzenia wiedzy
- aktywa wiedzy – złożone z wejścia, wyjścia i moderatora procesu tworzenia wiedzy.

Proces SECI to proces konwersji złożony z socjalizacji, eksternalizacji, kombinacji i internalizacji.

PROCES SECI:



- Socjalizacja polega na dzieleniu się doświadczeniami i prowadzi do uzyskania nowej wiedzy cichej. Dokonuje się głównie poprzez spędzanie pewnego czasu w grupie ludzi lub w pewnym otoczeniu. Wiedza cicha tworzona jest kolektywnie przez wspólne doświadczenia zdobywane podczas uczestnictwa w nowych przebiegach procesów pracy, realizacji zadań, użycia nowych technologii, dokonywanych analiz nowych technik, pozycji klientów itp. Ludzie spędzają dużo czasu na referowaniu uzyskiwanych doświadczeń, dyskusjach, wyjaśnianiu sensu swoich działań, obserwacji jak inni rozwiązują problemy.
- Eksternalizacja jest procesem artykułowania wiedzy cichej w jawną, czyli zespół próbuje wspólnie sformalizować wiedzę ukrytą, tworząc opisy doświadczeń. Opisy te przekształcane są w modelowaniu myślowym na koncepcje nowych produktów i usług bazujących na doświadczeniach.
- Kombinacja polega na przemianie wiedzy formalnej w bardziej kompleksową i systematyczną wiedzę jawną. Powstałe koncepcje są szczegółowo rozpatrywane i badane. Wiedza formalna gromadzona jest z wnętrza organizacji i z jej otoczenia. Brane są pod uwagę dane rynkowe, strategię, wymagania techniczne przetwarzania danych, koszty wytworzenia produktu finalnego. O wyrażenie poglądów proszeni są klienci i dostawcy. Dochodzi więc do kombinacji, edycji lub też procesów formułowania nowej wiedzy. Nowa skodyfikowana wiedza rozprowadzana jest między członków organizacji. Narzędziami wspomagającymi są sieci i bazy komputerowe.
- Internalizacja to proces, w którym wiedza formalna jest wprowadzana do działania i praktyki. Następuje integrowanie na nowo wytworzonej wiedzy z istniejącymi systemami wytwarzania, marketingu i sprzedaży. To proces nauki poprzez działanie łącznie z symulacjami i eksperymentami. Internalizowana wiedza stanie się częścią wiedzy indywidualnej pracowników w formie podzielanych modeli myślowych albo technicznego know how, czyli wartościowym aktywem organizacji. Ważnym rezultatem kreowania wiedzy powinno być przyspieszenie tempa innowacji i redukcji czasu do osiągnięcia komercyjnego sukcesu na rynku.

Powstała wiedza ukryta na poziomie indywidualnym może wchodzić dalej w nową spiralę (a nie cykl) kreowania wiedzy, gdy zacznie być dzielona z innymi ludźmi w procesie socjalizacji.

W procesie SECI zachodzą dwa przebiegi: tworzenie nowej wiedzy i transfer wiedzy.

Transfer – przekazywana jest nowa wiedza jak również istniejąca, ale niedostępna wszystkim. Tworzone są prototypowe procesy, produkty lub usługi.

Trzy podstawowe warunki niezbędne do udanego transferu wiedzy:

- Uczestnicy transferu muszą być świadomi okoliczności wymiany wiedzy



- b) Oczekując na transfer wiedzy musza badać jego opłacalność
- c) Muszą być odpowiednio motywowani do prowadzenia transferu wiedzy.

Pięcioletni model procesu organizacyjnego tworzenia wiedzy – model idealny

1. Dzielenie się ukrytą wiedzą – odpowiada socjalizacji. Upowszechniana jest wiedza ukryta
2. Szukanie pomysłów – eksternalizacja – tworzone są pomysły
3. Potwierdzenie pomysłów – pomysł jest sprawdzany i potwierdzany. Organizacja decyduje, czy pomysł godny jest uwagi.
4. Budowanie wzorca – przetworzenie pomysłu na wzór. Może nim być prototyp produktu lub mechanizm działania w wypadku „miękkich” innowacji, jak nowy system zarządzania czy innowacja struktury organizacyjnej.
5. Wyrównywanie poziomów wiedzy. – wiedza jest popularyzowana przez jej rozprowadzanie. Rys.6.2

Ba – miejsce, stanowiące kontekst do kreowania nowej wiedzy. Dostarcza energii, jakości i miejsca do wykorzystania indywidualnej konwersji i ruchu wzdłuż spirali wiedzy. Ba to miejsce, w którym interpretowana informacja przekształcana jest w wiedzę. Jest to część przestrzeni wyłaniających się relacji, które są podstawą do kreowania wiedzy. Przestrzeń ta może być w postaci fizycznej i wirtualnej, myślowej, a także ich kombinacją. Każdej z faz konwersji wiedzy zachodzącej w procesie SECI odpowiada jeden z czterech typów ba:

- a) inicjujące - miejsce, w którym jednostki dzielą się doświadczeniami, emocjami, modelami myślowymi, czy wiedzą ukrytą.
- b) dialogowe – miejsce dzielenia się modelami myślowymi i umiejętnościami. Konwertowane są one do wspólnych terminów i artykułowane jak koncepcje.
- c) systematyzujące – określane jest przez interakcje kolektywne i media wirtualne. Stanowi podstawę kombinacji wiedzy jawnej, która może być łatwo transferowana do dużej liczby ludzi. Podstawą jest technologia informatyczna
- d) ćwiczące – określane jest przez indywidualne i wirtualne interakcje. Jednostki w nim uosabiają wiedzę jawną komunikowaną przez media w postaci pisemnej i programów symulujących w wiedzę ukrytą.

Ba inicjujące	Ba dialogowe
Ba ćwiczące	Ba systematyzujące

Natura aktywów wiedzy – nie można ich wszystkich łatwo kupić lub sprzedać, dlatego organizacje powinny próbować je tworzyć.

Rolą przywódczą kierownictwa jest „odczytywanie” sytuacji i zarządzanie wszystkimi trzema elementami (SECI, ba, aktywami wiedzy). Istotna jest wizja wiedzy – rodzaj wiedzy przedsiębiorstwa, który powinien być kreowany. Powinna ona dać odpowiedź na pytania jacy jesteśmy, co powinniśmy tworzyć, jak należy to robić, dlaczego to robimy, gdzie zmierzamy?

Cztery typy aktywów wiedzy:

Doświadczalne aktywa wiedzy Wiedza cicha podzielana przez wspólne doświadczenia -umiejętności i know how indywidualnych osób -troska, miłość, zaufanie i poczucie bezpieczeństwa -energia, pasja i napięcie	Konceptualne aktywa wiedzy Wiedza jawna artykułowana przez obrazy, symbole i język -koncepty produktu -projekt -marka
Rutynowe aktywa wiedzy Wiedza cicha osadzona w działaniu i praktyce organizacyjnej -know how codziennych operacji -rutyny organizacyjne -kultura organizacyjna	Syntetyczne aktywa wiedzy Usystematyzowana i upakowana wiedza jawna -dokumenty, specyfikacje, podręczniki -baza danych -patenty i licencje

Modele zasobowe – przedstawiają teoretycznie, w jaki sposób organizacja generuje i wykorzystuje wiedzę, posługując się dostępnymi zasobami opartymi na wiedzy.



Np. model źródeł wiedzy – dla efektywnego zarządzania wiedzą niezbędne jest istnienie:

- kluczowych umiejętności złożonych z systemów fizycznych i technicznych, systemów zarządzania, umiejętności i wiedzy pracowników oraz norm i wartości
- wspólnego rozwiązywania problemów
- implementacji i integracji nowych narzędzi i technologii
- eksperymentowania
- importowania wiedzy

Podstawą generowania wiedzy są odpowiednio ukształtowane kompetencje, ale organizacja musi podejmować właściwe działania koncentrujące się na systemach organizacyjnych oraz wiedzy zawartej w otoczeniu organizacji.

Podstawą generowania nowej wiedzy w organizacji i wykorzystania istniejącej jest wprowadzenie poszczególnych rodzajów wiedzy we wzajemne interakcje także z zasobami wiedzy leżące w otoczeniu organizacji (u klientów, dostawców itd.).

Niezbędnym warunkiem tych interakcji jest poprawne ukształtowanie i wykorzystanie wiedzy spersonalizowanej i pozostałych elementów kapitału ludzkiego organizacji, który zawsze uczestniczy w przekształcaniu wiedzy skodyfikowanej w ugruntowaną i na odwrót.

Modele procesowe - przedstawiają teoretycznie w jaki sposób organizacje generują i stosują wiedzę, wykorzystując układy funkcji operacyjnych, takie jak tworzenie, pozyskiwanie, transfer, ocenianie wiedzy.

Cztery zasadnicze podprocesy z udziałem wiedzy:

- Kreowanie nowej wiedzy (zdolność uczenia i komunikacji)
- Składowanie (strukturalne i systematyczne umiejętności składowania)
- Dystrybucja (pracy zespołowej i świadomości wartości)
- Stosowanie (kompetencje medialne i stosowania wiedzy)

Przebieg cykliczny procesu; między poszczególnymi cyklami występują fazy formułowania celów i identyfikacji wiedzy.

Proces przebiega wokół (a nie w oderwaniu od) procesów biznesowych realizowanych przez organizację, tworzących wartość dodaną. Całkowicie związany jest z realizowaną przez organizację działalnością.

Model koncepcji ZW Nogalskiego: cztery związane ze sobą poziomy:

- integracyjny – Poziom integracyjny to kierownictwo przedsiębiorstwa lub menedżer wiedzy, a zasadnicze działania prowadzone na tym poziomie to wspomaganie kultury wiedzy, infrastruktury zarządzania wiedzą i nadzór nad wykorzystaniem wiedzy do osiągnięcia sformułowanych celów strategicznych.
- strukturalny – zadaniem poziomu strukturalnego jest stworzenie odpowiedniej infrastruktury umożliwiającej przebiegi wiedzy
- megapprocesowy – rdzeniem całego procesu jest poziom megaprocesu (pozyskiwania i rozwijania, kodyfikacji, transferu i wykorzystania wiedzy), a jego ciągłość prowadzi do uczenia się organizacji.
- narzędziowy.
- e)

Model generowania wiedzy oparty na procesach organizacyjnego uczenia się

OU to zmiana w zasobach wiedzy organizacji. Proces uchwycenia i organizowania wiedzy, rozpowszechniania i skoordynowanego wykorzystania. To proces z udziałem informacji, prowadzi do zmiany zasobów wiedzy i zmiany zachowania ludzi, tworzy zdolności adaptacyjne organizacji, doprowadzając do osiągnięcia stanu proaktywności zmian zachodzących w otoczeniu. To proces zmiany zachowań organizacyjnych na który składają się **trzy subprocesy uczenia się**:

- Tradycyjny – proces doskonalenia kompetencji ludzi poprzez ich aktywny udział w różnego rodzaju formach szkolenia i doskonalenia zawodowego organizowanych w miejscu pracy lub poza nim.
- Empiryczny – proces zdobywania nowych doświadczeń poprzez praktyczne działanie. Obserwacja działania innych ludzi, zespołów i całych organizacji. Towarzyszyć mu musi zdobyta wcześniej sposobem tradycyjnego uczenia się wiedza.

Organizacje uczące się będą automatycznie prowadzić do polepszenia działania jeśli temu procesowi towarzyszyć będzie odpowiednia wiedza.

Jedną z zasadniczych części empirycznego uczenia się jest uczenie się na błędach. Efektywność procesu nauki z popełnionych błędów zależy od pozytywnego nastawienia do uczenia się a za to odpowiedzialny jest menedżer.

Na pozytywne nastawienie składają się: nieosądzająca postawa, panowanie nad sobą i sytuacją, twórcze sposoby myślenia i planowania, umiejętność radzenia sobie ze zmianami i wprowadzania ich w życie, optymizm, umiejętność przekazywania swoich pomysłów jak i powyższych cech innym.

- c) Cybernetyczny – odkrywanie nowych sposobów widzenia i rozumienia norm, reguł, zasad, standardów rządzących funkcjonowaniem organizacji, ich kwestionowaniu i zmianie. To proces odrzucania starych nawyków i sposobów myślenia ludzi, które warunkują ich zachowanie.

Wiedza generowana jest w procesie rozwiązywania problemów. Zastosowanie kaizen, systemu kół jakości, zespołów zadaniowych, metod heurystycznych. Towarzyszyć musi tu odpowiednia wiedza zdobyta poprzez tradycyjne i empiryczne uczenie się.

Zasadnicze funkcje OU to rozwój i dzielenie się wiedzą.

- a) Główne funkcje tradycyjnego subprocesu: pozyskanie wiedzy istniejącej z otoczenia i jej łączenie z posiadaną. Rozwój wiedzy spersonalizowanej przy szerokim wykorzystaniu wiedzy skodyfikowanej.
 - b) Główne funkcje cybernetycznego uczenia się: tworzenie nowej wiedzy, łączenie jej z istniejącą lub zastępowanie dotychczasowej wiedzy nową oraz doskonalenie OU (a więc uczenie się, jak się uczyć). Tworzenie pamięci organizacyjnej, umożliwiającej niedopuszczenie do utraty zasobów wiedzy.
 - c) Główna funkcja empirycznego uczenia się: oczyszczanie wiedzy przez odrzucenie elementów nieprzydatnych, nie przynoszących oczekiwanych efektów lub błędnych, poprzez zastosowanie wcześniej pozyskanej nowej wiedzy podczas tradycyjnego i cybernetycznego uczenia się, eksperymentowanie, wprowadzanie zmian, praktyczne wykorzystanie stworzonych koncepcji. Wiedza skodyfikowana i spersonalizowana zostaje przekształcona w wiedzę ugruntowaną.
- I. W tradycyjnym uczeniu się każda wiedza jest zdobywana w procesie odbioru informacji, ich zrozumienia, pogłębienia zrozumienia poprzez dialog z innymi ludźmi i przeprowadzenia refleksji modyfikującej dotychczasowy zbiór wiedzy człowieka.
 - II. W empirycznym uczeniu się następuje planowanie i przeprowadzenie działania, a w efekcie analizy i oceny wyników zachodzi refleksja i przekształcanie zdobytych informacji w wiedzę doskonalącą dalsze zachowania. Uzyskana tu wiedza poprzez wprowadzenie w pętlę tradycyjnego uczenia się rozprowadzana jest w organizacji.
 - III. Na cybernetyczne uczenie składa się kolejno odkrywanie istniejących sposobów widzenia oraz rozumienia rzeczywistości zakodowanych w umysłach pracowników, ich kwestionowanie i tworzenie wizji działań, prowadzenie eksperymentów i symulacji weryfikujących propozycje nowych rozwiązań, projektowanie ich oraz zmiana reguł działania. Nowo wytworzona wiedza w procesie cybernetycznego uczenia się jest rozprowadzana w procesie tradycyjnego uczenia się i stosowana w empirycznym uczeniu się, co prowadzi do przekształcenia modeli myślowych ludzi w efekcie uzyskanych nowych informacji oraz zmiany ich zasobów wiedzy. Empiryczne i cybernetyczne uczenie się to też uczenie się na błędach. Powstaje spirala generowania wiedzy.

Dwie podstawowe orientacje do zmian:

- reaktywna – ostrożność, powściągliwość, niechęć do podejmowania ryzyka
- proaktywna – bazująca na antycypacji przyszłych potrzeb i charakteryzująca się próbami modyfikacji istniejących schematów przez legalizację nowej wiedzy.

Procesy OU stosowane mogą być przez organizacje reaktywnie lub proaktywnie.

Sześć wymiarów zdolności OU:

- zdolności ludzi do indywidualnego uczenia się
- zdolności kolektywnego uczenia się
- strukturalne zdolności do nauki
- kulturowe zdolności do nauki
- zdolności będące rezultatem organizacji pracy
- zdolności przewodzenia uczeniem i jego promocji.

Zdolność organizacji do generowania wiedzy przy wykorzystaniu koncepcji organizacyjnego uczenia jest wynikiem długoletniego kształtowania wewnętrznych warunków organizacyjnych i sposobów myślenia pracujących w niej ludzi. Efekty OU są trudno mierzalne.

Efekty dla ludzi:



João Freitas,
Operations Director
Trainee 2009

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

- zrozumienie wpływu ich działań na różne obszary funkcjonowania organizacji
- stworzenie warunków sprzyjających zadawaniu większej ilości pytań (w stosunku do uzyskiwanych odpowiedzi i rozwiązań)
- podwyższenie odpowiedzialności personelu za efekty funkcjonowania organizacji
- samoukierunkowanie uczących się ludzi
- podniesienie ryzyka
- wzrost zwracania się o pomoc, doradzania i treningów
- wzrost efektywności słuchania
- inspiracja do tworzenia kreatywnych rozwiązań problemów
- wyższy poziom użycia informacji podczas działania
- sprzyjanie przyjmowaniu takiego podziału zadań, który zaspokaja potrzeby pracowników

Rys.6.12

Efekty realizacji procesów OU dla przedsiębiorstwa:

- rozwój nowych produktów i usług
- podniesienie produktywności
- podwyższenie morale
- uzyskanie klimatu zaangażowania do pracy
- sprzyjanie uzyskiwaniu mniej przewrotnych doświadczeń opartych w mniejszym stopniu na błędach
- sprzyjanie zrozumieniu wpływu pracy na sukces organizacji
- zwiększenie sprawności organizacyjnej
- wzrost szybkości zmian
- wprowadzenie efektywniejszej obsługi klientów

Generowanie wiedzy przy wykorzystaniu aliansów strategicznych

Podstawowymi źródłami wiedzy zewnętrznej są ośrodki badawczo –rozwojowe, klienci, dostawcy i instytucje państwowe, konkurenci, także firmy z innych branż, posiadające wiedzę potencjalnie [przydatną w prowadzonej działalności. Jednym z narzędzi służących jej zdobyciu stają się alianse strategiczne.

Motywy przystępowania firm do aliansów strategicznych:

- neutralizowanie potencjalnego konkurenta
- współpracowanie z firmą o komplementarnych umiejętnościach
- uzyskanie dostępu do zasobów, których firma nie posiada
- wejście na nową pozycję i nawiązanie relacji z innymi firmami
- możliwość nauki i internalizacji

Bardzo ważne są umiejętności ukryte

Proces transferu wiedzy między partnerami w sieci aliansów (wykorzystuje istot e i założenia procesu SECI, ba i typy aktywów wiedzy):

- 0) Opracowanie i przyjęcie koncepcji przepływu wiedzy
- 1) Identyfikacja, podział posiadanych aktywów wiedzy i ich ocena (Podział aktywów na wiedzę doświadczalną, konceptualną, systematyczną, rutynową)
- 2) Tworzenie mapy aktywów wiedzy przedsiębiorstwa (wskazują one rozkład poszczególnych aktywów wewnątrz każdej organizacji uczestniczącej w procesie)
- 3) Określenie wizji wiedzy (ustalenie, które rodzaje wiedzy powinny być rozwijane i wzbogacane)
- 4) Podział aktywów na grupę wymagającą ochrony i grupę możliwą do udostępnienia
- 5) Tworzenie wspólnej wizji partnerstwa (negocjacje, które z aktywów wiedzy powinny być przekazane lub wspólnie rozwijane)
- 6) Określenie aktywów wiedzy przeznaczonych do transferu
- 7) Dobór metod transferu
- 8) Tworzenie ba (utworzenie ba właściwego dla efektywnego przekazania lub (i) rozwoju wiedzy. Tworzone są odpowiednie relacje między miejscami lokalizacji poszczególnych aktywów wiedzy. Ważne jest uzyskanie właściwych kontekstów między partnerami, w ramach których przekazywana wiedza jest odczytywana i rozwijana. Brak zgodności kontekstów może w rzeczywistości doprowadzić do błędnych interpretacji informacji, jak również zaniechania procesu transferu wiedzy)
- 9) Transfer wiedzy przy użyciu dobranych metod i kształtowane ba (osadzanie, artykułowanie, łączenie i uosobienie wiedzy między partnerami. Ten proces może sprowadzić się tylko do transferu wiedzy istniejącej, jednak można się spodziewać, że w efekcie kombinacji zasobów nastąpi powstanie nowej wiedzy. W trakcie poszczególnych sekwencji procesu SECI następuje przekształcanie ba)
- 10) Transfer, kreowanie nowej wiedzy i wykorzystanie wewnątrz organizacji partnerskich (proces SECI) – nowo zdobyta wiedza ulega konwersji z istniejącą . Pojawiają się więc nowe aktywa wiedzy zapełniające istniejące luki i rozwijające dotychczasowe aktywa.

Konieczne jest przyjęcie przez partnerów wspólnej terminologii i zasad podziału aktywów wiedzy.



João Freitas,
Operations Director
Trainee 2009

Operations
Management
Trainees

Jerónimo
Martins

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

Nad przebiegiem etapów 5-9 czuwa broker. To zespół tworzony przez delegowanych kierowników najwyższego szczebla zarządzania firm partnerskich oraz specjalistów.

Funkcje brokera:

- tworzenie zasad rządzących współpracą i czuwanie nad ich przestrzeganiem
- moderacja, administrowanie bazami danych
- udział w kształtowaniu ba
- podnoszenie motywacji pracowników uczestniczących w transferze
- budowanie wzajemnego zaufania
- ocena wyników współpracy

Zarządzanie relacjami z klientami a zarządzanie wiedzą

CRM to koncepcja czy dziedzina zarządzania zajmująca się metodami utrzymania najbardziej rentownych klientów przy jednoczesnym zmniejszeniu kosztów i zwiększeniu wartości interakcji – co wpływa na zwiększenie zysków. To strategia biznesowa, kładąca nacisk na współpracę, będąca zorientowaną strategią sprzedaży, marketingu i usług, której celem jest wszechstronne zrozumienie klienta dla konkurencyjnego zróżnicowania oferowanych mu produktów i usług.

CRM stanowi kompleksowy system integrujący i standaryzujący procesy związane z obsługą klienta, sprzedażą, marketingiem, zarządzaniem kluczowymi klientami, serwisem, relacjami wewnętrznymi i ich strukturą oraz analizą tych procesów.

Podstawą realizacji CRM jest wykorzystanie narzędzi nowoczesnej technologii informacyjno-komunikacyjnej, począwszy od nośników elektronicznych, telewizji interaktywnej, telefonii komórkowej wraz z WAP i UMTS, po technologie sieciowe, ze szczególnym uwzględnieniem Internetu. Dużą wagę posiadają też narzędzia techniki komputerowej pozwalające gromadzić, selekcjonować i aktualizować informacje uzyskiwane od klientów.

Ważnym etapem w procesie CRM jest segmentacja klientów najpierw wg ich wartości dla firmy, a potem wg ich potrzeb. Zakłada się rezygnację z części niedochodowych klientów lub zapewnienie im podstawowego poziomu obsługi, na rzecz wysokiej jakości obsługi klientów szczególnie opłacalnych.

Wprowadzenie CRM oraz zarządzania wiedzą spowodowało ich dyfuzję, której efektem jest zarządzanie wiedzą klientów (CKM).

CKM koncentruje się na wiedzy posiadanej przez klientów i polega na zdobywaniu tej wiedzy, jej podziale i rozszerzeniu dla korzyści klienta i przedsiębiorstwa. CKM skupia się na wiedzy o klientach. Koncentruje się na wiedzy posiadanej przez klientów.

5 sposobów zmierzających do pozyskania, rozwoju i wykorzystania wiedzy klientów w ramach CKM:

- Prosumeryzm – możliwość pełnienia przez klienta podwójnej roli – producenta i klienta. Wykorzystuje się wiedzę dotychczasowego klienta. Koncentracja na rozwoju aktywów materialnych, produktów i korzyści stąd płynących. Przekazywana jest głównie wiedza jawna.
- Zespoły wzajemnej nauki – tworzone przez pracowników dostawcy wspólnie z przedstawicielami klienta. Umożliwiają stworzenie kanału przepływu wiedzy jawnej i cichej, a dzięki procesowi uczenia się dochodzi do rekonfiguracji zasobów i doskonalenia systemów.
- Wzajemne innowacje – klient uczestniczy w pracach tworzenia innowacji lub(i) rozwoju produktu lub procesów. Szerokie zastosowanie metod heurystycznych. Wymianie ulega głównie wiedza cicha.
- Wspólnoty twórcze – stanowią grupy ekspertów wchodzących we wzajemne interakcje, współpracujących w dłuższym okresie, zaangażowanych we wspólny temat w dłuższym okresie, zaangażowanych we wspólny temat, wspólnie kreujących i dzielących się wiedzą.
- Wspólne zarządzanie własnością intelektualną – wspólne wykorzystanie własności intelektualnej będącej w posiadaniu klienta oraz dalszy jej rozwój. Celem jest maksymalizacja zwrotu poniesionych nakładów na jej uzyskanie. Przekazywana jest głównie wiedza jawna.

Zarządzanie relacjami z klientami na bazie wiedzy KCRM – uszczegółowienie CKM. To zastosowanie zasad zarządzania wiedzą i CRM w gospodarce elektronicznej, a celem jest zwiększenie przychodów i zysków, uzyskanie i utrzymanie w firmie specjalistycznej wiedzy, a także utrzymanie klientów i ich satysfakcji.

Podstawą e-biznesu jest Internet, stanowiący sieć komputerów połączonych szybkimi łączami telekomunikacyjnymi i porozumiewających się za pomocą protokołów TCP/IP.



João Freitas,
Operations Director
Trainee 2009

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

Najważniejsze aplikacje sieciowe:

- poczta elektroniczna]-listy i grupy dyskusyjne
- protokół transmisji plików (FTP)
- zdalne logowanie (telnet)

Trzy segmenty firm działających w środowisku internetowym:

- Użytkownicy – firmy prowadzące handle elektroniczny, agregatorzy treści, organizatorzy rynków i firmy świadczące usługi przez Internet
- Firmy telekomunikacyjne – operatorzy sieci szkieletowych, dostawcy usług dostępowych do Internetu, firmy świadczące usługi on line, firmy oferujące połączenia last mile
- Dostawcy – kreatorzy treści, dostawcy oprogramowania, sprzętu

Pięć płaszczyzn transakcji:

1. B2B
2. B2C
3. B2A
4. C2B
5. C2C

Kodyfikacja bywa właściwa w wypadku takich procesów jak wsparcie techniczne, weryfikacja kredytowa, ocena wiarygodności finansowej, rozwiązywanie problemów.

Personalizacja skupia się na łączeniu pracowników wiedzy, partnerów i klientów. Przydatna jest do rozwiązywania problemów jednorazowych i bardziej złożonych.

W modelu opartym na kodyfikacji występuje wysocze zautomatyzowana obsługa klienta, koncentrująca się na dostarczeniu tanich usług lub produktów o wysokiej jakości, a niskie ceny stymulują wysokie obroty. Niskie marże wymagają maksymalizowania przychodów. W sytuacji transferu wiedzy do klienta pracownicy sięgają do dokumentów lub bazy najlepszych praktyk.

W wypadku personalizacji dostarczane są wysocze zindywidualizowane produkty/usługi, a ceny są wysokie, co jest związane z przekazywaniem specjalistycznej wiedzy. Urządzenia techniki informacyjnej wykorzystywane są głównie do przekazywania informacji między specjalistami, zaś transfer wiedzy ukrytej następuje podczas spotkań bezpośrednich.

Metody pozwalające przysyłać, gromadzić i wykorzystywać informacje i wiedzę:

- technologia wideo
- technologia bumerangu – przez umieszczenie w komputerze klienta pliku cookies istnieje możliwość jego zidentyfikowania podczas kolejnych odwiedzin na stronie
- Data Conferencing – rodzaj konferencji, podczas której kilka oddalonych od siebie osób, wykorzystując komputery, pracuje nad tymi samymi dokumentami
- Collaborative Workspace – wspólne obszary robocze (tzw. pulpity) umożliwiające komunikację i wymianę dokumentów
- Whiteboard – umożliwia wpisywanie tekstów, które są widoczne natychmiast dla pozostałych użytkowników
- współdzielona przestrzeń – wirtualne, trójwymiarowe przestrzenie umożliwiające porozumiewanie się i wchodzenie w różnego rodzaju interakcje za pomocą dostępnych aplikacji
- społeczności wirtualne – komunikujące się przy wykorzystaniu Internetu i skupione wokół wspólnych zainteresowań
- sprzedaż krzyżowa w czasie rzeczywistym – system umożliwiający integrację danych i rekonfigurację oferty
- inteligentna personalizacja – na podstawie analizy zachowań klienta personalizuje się ofertę
- chat room to specjalne miejsca umieszczone niejednokrotnie na stronie firmy, pozwalające na prowadzenie rozmów w czasie rzeczywistym (wg harmonogramu lub w sposób niekontrolowany)
- listy dyskusyjne – pozwalające wypowiadać się klientom na temat produktów
- FAQ – narzędzie wzbudzające u klienta uczucie opieki poprzez fakt możliwości kontaktu ze specjalistą firmy i uzyskanie odpowiedzi na zadane pytanie
- podglądanie klientów – polegające na wykorzystywaniu grup dyskusyjnych innych firm, a także oferowanie tam własnych produktów lub usług
- call back – po umieszczeniu w opcji oddzwania numeru telefonu przez klienta i terminu kontaktu, agent firmy oddzwania i udziela potrzebnych klientowi informacji

Metody wspomagające rozwój wiedzy organizacji:

- × Strategiczna karta wyników – wprowadza aspekt wiedzy i zarządzania zasobami niematerialnymi do procesu formułowania celów i oceny.
 - W perspektywie klienta te zasoby to relacje z klientami, reputacja przedsiębiorstwa i marka produktów
 - W perspektywie procesów wewnętrznych karta odnosi się do wiedzy zawartej w procesach i procedurach organizacyjnych

- Perspektywa rozwoju obejmuje wiedzę pracowników, kulturę organizacyjną oraz wiedzę w postaci systemów informacyjnych i praw własności intelektualnej.
- × Mass Customization – strategia umożliwiająca klientom zakup produktu zgodnego z indywidualnymi preferencjami. Złożenie przez klienta zlecenia i opłacenie go; zleceniobiorca realizuje zlecenie i dostarcza pod wskazanym adresem. Składanie zamówienia telefonicznie lub w punkcie sprzedaży, Internet i software.
- × Business Intelligence – to procesy, technologie i narzędzia potrzebne do przekształcania danych w informacje, informacje w wiedzę i wiedzę w projekty lub plany kierujące firmą na rentowną działalność. Obejmuje on składowanie danych, biznesowe narzędzia analityczne oraz zarządzanie wiedzą. Inteligentny biznes jest więcej niż zbiorem narzędzi, czyli bez właściwych procesów i ludzi narzędzia te mają małą wartość. Wartość inteligentnego biznesu osiągnięta jest w kontekście rentownej działalności, co oznacza, że jeśli wiedza, która może być zastosowana w zyskownym przedsięwzięciu jest ignorowana, to praktyczne działanie ma małą wartość.
- × Group teamware – komputerowy system wspomagania pracy zespołowej umożliwiający zespołowo rozwiązywać problemy.
- × Kaizen – proces ciągłego doskonalenia organizacji angażujący wszystkich pracowników. Realizuje się ruch 5S, występuje tu system składania pomysłów i projektów zmian doskonalących.
- × Koła jakości – zorganizowane ochotniczo grupy pracowników rozwiązujących problemy występujące w ich pracy.
- × Ringi – partycypacyjny sposób podejmowania decyzji w japońskich przedsiębiorstwach. W trakcie podejmowania decyzji dokument (ringisho) zawierający założenia polityki bądź projekt decyzji przekazywany jest do zaakceptowania kolejnych menedżerom różnych poziomów organizacji. Proces ten dopuszcza możliwość składania propozycji modyfikacji.
- × HOPP – japońska propozycja programu doskonalenia organizacji łącząca w sobie elementy kaizen, partycypacji pracowniczej poprzez zmianę stylu kierowania i wprowadzania partnerskich stosunków między kierownictwem a pracownikami, ruch 5S i pracę w małych grupach.
- × Analiza wartości – pozwala podnosić funkcjonalność i obniżać koszty działania racjonalizowanych obiektów.
- × Burza mózgów – metoda heurystyczna stosowana w tworzeniu nowej wiedzy. Występuje oddzielenie fazy tworzenia od fazy oceny pomysłów. Narzędzie uzyskiwania przewrotnych rozwiązań i innowacji.
- × Metody scenariuszowe – pozwalają tworzyć wersje scenariuszy opisujących sytuację organizacji i jej otoczenia w przyszłości.
- × Metoda delficka – pozwala zdobyć wiedzę na temat przyszłości na podstawie opinii ekspertów i odrzucenia skrajnych poglądów.
- × Metoda otwartej dyskusji – dotyczy procesów wdrażania zmian i oznacza szerokie informowanie oraz udział pracowników w fazie opracowania planu zmian. Kluczową rolę odgrywają kierownicy średniego szczebla zarządzania, którzy łączą kierownictwo naczelne z poziomem wykonawczym.
- × Open Space Technology – specyficzna trzydniowa forma obrad dużej liczby osób zainteresowanych danym tematem. W pierwszym dniu po ustaleniu zasadniczych zagadnień w ramach problemu odbywają się prace w grupach. Drugiego dnia odbywa się sesja plenarna, na której prezentowane są wyniki prac grup nad rozwiązanie, problemu, zadawane są pytania i udzielane odpowiedzi. W efekcie tego etapu opracowany zostaje raport z obrad zawierający propozycję rozwiązania problemu, który przedstawiany jest trzeciego dnia na obradach plenarnych.
- × Coaching, mentoring, learning sets – coaching i mentoring to metody oparte na koncepcji nauki w miejscu pracy. W coachingu szkoleniowcem staje się bezpośredni przełożony lub wybrany specjalista, a tematyka koncentruje się na zagadnieniach związanych z zadaniami realizowanymi na stanowisku pracy szkolonego. W mentoringu tematyka dotyczy ogólnej problematyki funkcjonowania przedsiębiorstwa, a szkoleniowcem staje się pracownik o pozycji wyższej o co najmniej dwa szczeble hierarchiczne od szkolonego. Wzbogaca to wiedzę coachów i mentorów.
- × Learning sets to zespoły indywidualnego uczenia się kierowników. Technika wspomagająca i dynamizująca proces samokształcenia. Przewiduje ona spotkania grupowe samokształcących się kierowników, w trakcie których każdy z nich posiada „czas antenowy” z możliwością dowolnego go wykorzystania.
- × E-learning – prowadzony jest przy wykorzystaniu Internetu, Intranetu czy Ekstranetu bądź dysków CD-ROM.



João Freitas,
Operations Director
Trainee 2009

Operations
Management
Trainees

Jerónimo
Martins

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

- × Wspólnot praktyków – grupy powiązanych ze sobą nieformalnymi relacjami ludzi, którzy dzielą się swoimi doświadczeniami. Cechy charakterystyczne to wspólnota celów, płynne i samoorganizujące się w naturze członkostwo.
- × Benchmarking – metoda uczenia się od innych, porównywania z innymi i kopiowania najlepszych rozwiązań pozwalająca pozyskać nową dla organizacji wiedzę skodyfikowaną i ugruntowaną, ale udział pracowników w jej stosowaniu sprzyja rozwojowi wiedzy spersonalizowanej.
- × Wywiad gospodarczy – metoda pozwalająca zdobyć informacje o firmach, potencjalnych partnerach i ich wiarygodności.

Kapitał intelektualny:

Informacje dotyczące KI są dodatkową, uzupełniającą się, ale nie podrzędną informacją w stosunku do informacji finansowych. KI jest kapitałem niefinansowym, odzwierciedlającym ukrytą lukę pomiędzy wartością rynkową i księgową. KI ma charakter zobowiązania, a nie majątku (aktywów) – stanowi zasób pożyczony od grup interesów, więc powinien być on postrzegany w taki sam sposób jak kapitał własny przedsiębiorstwa.

KI to posiadana wiedza, doświadczenie, technologia organizacyjna, stosunki z klientami i umiejętności zawodowe, dające przewagę konkurencyjną na rynku. KI to wiedza pozwalająca transformować surowe materiały w bardziej cenne, umożliwiające uzyskanie określonej wartości finansowej. W połączeniu z aktywami materialnymi KI tworzy całkowitą wartość rynkową organizacji. Rys.7.1

Dwie kategorie KI:

- własność intelektualna firmy
- skomplikowany spłot procesów, kultury, połączony z siecią różnego rodzaju relacji i kapitałem ludzkim.

Ludzie są katalizatorem aktywizującym niematerialne, bierne formy KI oraz bierne formy kapitału rzeczowego. Istotny jest też potencjał intelektualny – zdolność firmy do uzyskania wartości z posiadanego kapitału intelektualnego.

KI to relacje między kapitałem ludzkim, klienta i organizacyjnym, które maksymalizują potencjał organizacji do tworzenia wartości.

- ♦ Kapitał ludzki to możliwości jednostek i zespołów pracowniczych stosowania rozwiązań zaspokajających potrzeby klientów.
- ♦ Kapitał klienta to siła relacji z klientami, dostrzegana wartość klienta, poziom uklientowania rozwiązań.
- ♦ Kapitał organizacyjny to zdolności organizacji wyrażające się kodyfikacją wiedzy ze wszystkich źródeł (bazy wiedzy), procesami biznesowymi, infrastrukturą techniczną. Włącza on również podzielną kulturę organizacyjną.

Trzy części KI:

- a) Kapitał ludzki – to możliwości zatrudnionych w firmie przez tworzone doświadczenia, know how, umiejętności i kreatywność
- b) Aktywa intelektualne – dokumenty, projekty, wynalazki, programy, procesy, dane
- c) Własność intelektualna – patenty, prawa autorskie, tajemnice i znaki handlowe.
- + Kapitał strukturalny – oprogramowanie, systemy informacyjne, w które firma zaopatruje kapitał ludzki, aby umożliwić mu działanie.

KI to kombinacja niematerialnych aktywów, która umożliwia działanie organizacji.

Cztery kategorie aktywów:

- a) rynkowe – marka, pozycja rynkowa, bazowi klienci, nazwa firmy, portfel niezrealizowanych zamówień, kanały dystrybucji, współpraca, umowy franchisingu, licencyjne, korzystne kontrakty
- b) ludzkie – jakość uzyskiwana od ludzi: zbiorowe doświadczenie, kreatywność, umiejętności rozwiązywania problemów, przywództwo i umiejętności zarządcze pracowników
- c) infrastrukturalne – filozofia zarządzania, kultura korporacji, proces zarządzania i gospodarczy, relacje finansowe, metodologie i systemy techniki informacyjnej
- d) mienie intelektualne – aktywa chronione prawem, np. patenty, prawa autorskie, znak handlowy, tajemnica handlowa.

KI to zasoby niematerialne organizacji.

3 grupy elementów składowych:

- a) Kompetencje pracowników – wykształcenie, doświadczenie, umiejętności, stosunek do organizacji, witalność
- b) Struktura wewnętrzna – patenty, licencje, know how, znaki towarowe, zarządzanie, kultura, procesy, systemy administracyjne, technologia informatyczna

- c) Struktura zewnętrzna – marka, wizerunek, relacje z dostawcami i klientami.

KI to suma wiedzy posiadanej przez ludzi, tworzących społeczność przedsiębiorstwa i praktycznego przekształcenia tej wiedzy w składniki wartości przedsiębiorstwa.

3 podstawowe składniki KI:

- a) kapitał społeczny
- b) kapitał ludzki
- c) kapitał organizacyjny

Rozwój KI:

Zarządzanie:

- a) KI człowieka – to kombinacja genetycznego dziedzictwa, edukacji, doświadczeń, postaw wobec życia i biznesu. Jego skład wchodzi psychofizyczne możliwości człowieka, wiedza zdobyta i postawy ukształtowane w procesie nauki, wychowania i praktycznego działania, wykształcone umiejętności i wybitne uzdolnienia specjalne będące talentami. Wszystkie te elementy tworzą kompletność człowieka.

KI człowieka ma dwie naturalne cechy:

- niektóre elementy, jak wiedza, doświadczenia, umiejętności, relacje, nie wykorzystywane na co dzień z czasem ubożają, aż mogą ulec zanikowi
- wraz z częstym wykorzystaniem ma możliwość rozwoju.

Dwa podstawowe kierunki inwestycji w KI człowieka:

- kreowanie procesu OU i zaangażowanie w niego pracownika – zaangażowanie pracownika w aktywny udział w procesach OU. Podstawową jednostką OU jest zespół pracowniczy, jednak wiele w tym zakresie może dokonać pracownik w sposób indywidualny.
- utrzymanie stanu zdrowia człowieka – nie mogą liczyć na dobry stan zdrowia i wysoką sprawność intelektualną pracowników firmy, które:

- skracają czas wypoczynku
- nisko wynagradzają
- błędnie dobierają ludzi do zadań i zespołów nie dbając o atmosferę w pracy
- uzależniają poziom premii i stałość zatrudnienia od absencji
- fundują monotonię, monotypię, wysoki poziom stresu itp. – nie zhumanizowana organizacja pracy
- nie dbają o dobre warunki materialnego środowiska pracy – nie inwestują w profilaktykę zdrowotną i doskonalenie warunków i organizację pracy.

Indywidualne KI stanowi podstawową komórkę KI całej organizacji.

- b) KI zespołu pracowniczego – zarządzanie kapitałem ludzkim – zespoły pracownicze tworzą kapitał ludzki organizacji, który określany jest jako wiedza, umiejętności i doświadczenia pracowników i menedżerów, przy czym nie może on stanowić prostej sumy tych miar. Zarządzanie kapitałem ludzkim ma na celu uzyskanie efektu synergii w procesie OU, czyli stworzenia systemu takich powiązań między ludźmi, że efekt końcowy danego cyklu ich pracy będzie większy od prostej sumy efektów osiągniętych przez każdą jednostkę z osobna.

Zarządzanie kapitałem ludzkim obejmuje kształtowanie:

- ✓ Systemów pracy zespołowej
- ✓ Partycypacji
- ✓ Motywacji
- ✓ Informacji i komunikacji
- ✓ Struktury organizacyjnej
- ✓ Klimatu i kultury org.
- ✓ Wszelkich relacji zachodzących między ludźmi.

W OUS dochodzi

- ✓ Odpowiednio zorganizowane prowadzenie uczenia się zespołów poprzez stosowanie metod tradycyjnego, empirycznego i cybernetycznego uczenia się.

Istotne są społeczne aspekty funkcjonowania firmy. Należy tworzyć warunki umożliwiające i wspierające OU, kreowanie i transfer wiedzy i uzyskiwanie innowacji, przyciąganie do organizacji i utrzymania w niej ludzi o wysokim KI (tzw. talentów).



João Freitas,
Operations Director
Trainee 2009

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

Brak w firmie utalentowanych ludzi nigdy nie doprowadzi do sukcesu, a jeśli sukces wystąpi, to będzie to typowy i krótkotrwały zbieg okoliczności.

- 1) Organizacje muszą nauczyć się przyciągać utalentowanych ludzi. Firmy muszą jawić się jako atrakcyjne miejsca pracy, pozwalające kreować wiedzę i zaspokajać potrzeby
- 2) Muszą nauczyć się utrzymywać talenty, poprzez tworzenie właściwej atmosfery w pracy i relacji wzajemnych zobowiązań między pracownikami.

Fluktuacja powinna dochodzić do 5% w skali roku – konieczność odnawiania zasobu wiedzy i kultury organizacyjnej.

KI organizacji – uzależnione jest od przyjętej koncepcji KI i układu wewnętrznej struktury jej elementów składowych. Zarządzanie tutaj to utrzymanie odpowiedniej relacji między kapitałem ludzkim i strukturalnym. Rys.75
Przyjęcie innego modelu KI może zmieniać kierunki zainteresowań i obiekty będące bezpośrednio zarządzane.

1. Model KI oparty na koncepcji platformy wartości - zarządzanie koncentruje się na przepływach wiedzy między kapitałem ludzkim, klienckim i organizacyjnym. Tak maksymalizuje się potencjał do kreowania wartości. Rys.7.7

Pierwsza płaszczyzna rozwoju i wykorzystania KI:

ta koncepcja wskazuje na konieczność utrzymania odpowiedniego poziomu równowagi między poszczególnymi i składnikami KI. Słabość jednego z elementów KI prowadzi do obniżenia wartości renerowej z całości KI.

Druga:

odpowiednie zaangażowanie w te procesy pozostałych zasobów organizacji.

Działania prowadzące do rozwoju KI:

Realizacja OU i odpowiednie ZW. Aby zakończyły się one sukcesem, konieczne jest stworzenie warunków wewnątrz organizacji., przez zastosowanie metod OiZ, dążąc w kolejności do otrzymania:

- sprawnego systemu In formacyjno-komunikacyjnego nastawionego na generowanie informacji, selekcję i dystrybucję i ich aktualizację
- zespołowość
- klimatu i kultury wzmacniającej procesy twórcze i innowacyjność
- uznania zmiany za stałe zjawisko i zaangażowania wszystkich pracowników w procesy zmian

Część operacyjna realizowana na poziomie kapitału ludzkiego, na poziomie organizacji podejmuje się decyzje strategiczne, determinujące działania na niższych poziomach, koncentrujące się m.in. na misji, strategii firmy, strategicznym ZW, polityce i strategii personalnej itp.

Potrzeba odkrywać źródła synergii wewnątrz organizacji, ale też wykorzystać potencjał tkwiący w otoczeniu, np. przez fuzje, przejęcia, oraz wykorzystać różne formy współpracy, np. alianse i CKM. Dopiero wtedy całość tych warunków umożliwi sprawne ZW i generowanie wiedzy, a dalej identyfikację, pomiar i rozwój KI.

Rys.7.9

Pomiar KI:

Pierwsze podejście: KI to zasób niematerialny nie uwzględniany w sprawozdaniach finansowych, który jest jednak wyceniany przez inwestorów, co prowadzi do znacznego zróżnicowania między ceną księgową i rynkową. Wartość KI równa jest różnicy między jej wartością rynkową i księgową firmy.

Drugie podejście: wartość KI stanowi sumę wartości jego elementów składowych.

Wycena KI wymaga dokonania wyboru koncepcji KI, która stanie się bazą oceny, wyboru kryteriów i miar jego elementów składowych, zdobycia wiedzy niezbędnej do poprawnej ich interpretacji oraz stworzenia wzoru raportu umożliwiającego przeprowadzenie łatwych porównań między kolejnymi ocenami.

Działania niezbędne przed rozpoczęciem raportowania to proces wyceny Skyrme

10 kroków:

- 1) Osadzenie języka w wiedzy i KI w strategii
- 2) Przegląd istniejącego systemu oceny działalności w celu stwierdzenia w jakim stopniu adresowany jest on do KI i wiedzy
- 3) Budowanie modelu KI właściwego do potrzeb organizacji
- 4) Dobór miar do każdej z kategorii składowej KI – zaleca się stworzenie 3-5 kategorii składowych i dla nich wybrane 10-15 miar
- 5) Dobre miary są zrozumiałe, praktycznie przydatne i pozwalające przewidzieć przyszłość

- 6) Integracja wskaźników z układem celów zarządzania i raportowania
- 7) Odszukanie prostych miar, które mogą być zastosowane do porównania jednostek organizacyjnych
- 8) Uzyskanie doświadczenia pozwalającego sprawnie interpretować wprowadzone miary przepływów i pojęć czas opóźnień, przyczyny skutki oraz konwersję kapitału ludzkiego i strukturalnego
- 9) Regularny przegląd miar, co staje się częścią procesu uczenia się o tym, jak wiedza wspiera strategię
- 10) Po zdobyciu doświadczenia rozpoczęcie raportowania.

3 zasady wyboru kryteriów oceny Stewarta

- 1) Metoda pomiaru powinna być jak najprostsza – wystarczą 3 kryteria dla każdego typu KI i jedno dające ogólny obraz całości
- 2) Należy mierzyć to, co jest istotne z punktu widzenia strategii firmy
- 3) Należy mierzyć działania prowadzące do stworzenia majątku intelektualnego

I. Nawigator Skandia – jeden z pierwszych modeli grupujących wskaźniki pomiaru KI.

Ma kształt domu, dach to obszar finansowy firmy, ściany – kapitał strukturalny i klientów, a fundamenty rozwój organizacji, jej przyszłość – jak firma przygotowuje się do przyszłości przez szkolenia czy wprowadzenie nowych produktów, jak efektywnie odrzuca przestarzałą przeszłość, zmieniając produkty, wycofując się z upadających rynków.

Centralne miejsce w modelu to kapitał ludzki jako zasadniczy element rozwoju KI organizacji.

II. Nawigator KI Stewarta – drugi model.

Dwie jego funkcje:

-pokazuje, w jakim miejscu firma znajduje się i do jakiego powinna dążyć.

-model ma postać radaru posiadającego tyle linii, ile przyjęto kryteriów. Na każdej zaznaczone są odpowiednio skale, w taki sposób, że na obwodzie wykresu znajduje się pożądana pozycja firmy, a różnica między obwodem a pozycją bieżącą oznacza to, co firma powinna osiągnąć.

Trzy zasadnicze obszary KI – ludzki, klienta, strukturalny.

III. Monitor aktywów intelektualnych Celami Sveiby'ego

Trzy kluczowe obszary, których wynikiem jest przewaga konkurencyjna i które przedsiębiorstwo powinno mierzyć i monitorować w przyszłości:

- a) Nasi klienci – oparty na wartości dostarczonej przez rozwój, stabilność i lojalność swoich podstawowych klientów
- b) Nasza organizacja – oparty na wartości pochodzącej od systemów organizacji, procesów, kreowania nowych produktów i stylu zarządzania
- c) Nasi ludzie – bazujący na wartości dostarczanej przez wzrost i rozwój możliwości pracowników i tego, jak dobrze te możliwości harmonizują z potrzebami klientów.

Prezentuje on kapitał finansowy i aktywa niematerialne sklasyfikowane w 3 kategorie

- a) Zewnętrzną strukturę
- b) Wewnętrzną strukturę
- c) Kompetencje

w przekroju

- a) Rozwoju/odbudowy
- b) Efektywności
- c) Stabilizacji

IV. Miernik KI – wskaźnik Tobina Q.

Iloraz wartości rynkowej aktywów firmy i kosztu ich zastąpienia.

Koszt zastąpienia aktywów to kwoty gotówki lub ekwiwalenty gotówki, które należałoby zapłacić przy nabyciu tych samych aktywów lub ich równoważnych.

$Q > 1$ – istnienie KI

$Q < 1$ – ujemny KI, niepowodzenie zarządzających

Zastrzeżenia:

- a) Wartość księgowa jest wynikiem historycznych działań firmy, w wartość rynkowa – przewidywanych dochodów w przyszłości
- b) Wartość firmy jest ściśle zdeterminowana zaufaniem klientów wobec niej, jej marki i kreowanych przez nią wartości. Nie przedstawia on więc obiektywnie stanu bieżącego
- c) Wartość firmy uzależniona jest od wielu czynników od niej niezależnych, np. słabość zarządzania u konkurencji, sprzyjające warunki podatków, korzystne regulacje prawne czy niezbyt korzystne warunki rozwoju konkurencji.

Wskaźnik Tobina Q należy traktować jako ocenę zasobów niematerialnych firmy dokonaną przez rynek.



Proste wskaźniki przydatne do pomiaru wartości i monitorowania kapitału ludzkiego:

$$\text{ekonomiczna wartość dodana kapitału ludzkiego} = \frac{\text{zysk netto po opodatkowaniu} - \text{koszt kapitału}}{\text{liczba pracowników w przeliczeniu na pełne etaty}}$$

Pozwala stwierdzić, jaką wielkość ekonomiczną wartości dodanej można przypisać jednostce pracy

$$\text{wartość dodana kapitału ludzkiego} = \frac{\text{przychody} - (\text{koszty} - \text{płace i świadczenia})}{\text{liczba pracowników w przeliczeniu na pełne etaty}}$$

Pozwala obliczyć rentowność przeciętnego pracownika

$$\text{wartość rynkowa kapitału ludzkiego} = \frac{\text{wartość rynkowa} - \text{wartość księgowa}}{\text{liczba pracowników w przeliczeniu na pełne etaty}}$$

Pozwala obliczyć premię wartości rynkowej firmy w przeliczeniu na jednego pracownika.

Pomiar kapitału klienckiego – wskaźnik zatrzymania klientów, zadowolenia klientów, czy wartości marki

W odniesieniu do kapitału klienta i procesowego:

Kryteria i miary pozwalające określić skuteczność realizacji CRM.

Klienci:

- ♦ tempo przyciągania nowych klientów
- ♦ koszty inicjatyw marketingowych i obsługi nowych klientów i w przeliczeniu na jednego klienta
- ♦ przychody ze sprzedaży na rzecz nowych klientów ogółem i w przeliczeniu na jednego klienta
- ♦ ich udział w przychodach ze sprzedaży ogółem
- ♦ inwestycje w nowych klientów ogółem i w procesie sprzedaży
- ♦ wartość nowych klientów dla firmy

Kapitał procesowy:

Wskaźniki mają:

- ✓ wyceniać zakupione technologie tylko wtedy, gdy przysparzają one wartości firmie
- ✓ uwzględniać wielkość i bieżące wsparcie sprzedawcy dla zakupionej technologii
- ✓ mierzyć faktyczny wkład wartości w produktywność przedsiębiorstwa
- ✓ włączać indeks wyników procesów w relacji do ustalonych celów.

Np. system pomiaru Ki Nogalskiego, uwzględniający tzw. portfel Ki zawierający takie procesy jak: OU, komunikowania się w relacjach zewnętrznych i wewnętrznych, innowacyjne, ZW w organizacji, budowy i rozbudowy kluczowych kompetencji, informacyjne. Rys.7.12

Cele zarządzanie wiedzą (wg Maiera):

- Przejrzystość wiedzy
- Wprowadzenie dokumentowania wiedzy
- Zmiana kultury organizacyjnej
- Ulepszenie komunikacji i kooperacji
- Przekształcenie wiedzy ukrytej w jawną (eksternalizacja)
- Udoskonalenie procesów edukacyjnych, treningu i tworzenia sieci nowo zwербowanych pracowników
- Ulepszenie zachowania wiedzy (pamięci organizacji)
- Udoskonalenie dostępu do istniejącej wiedzy
- Udoskonalenie dystrybucji wiedzy
- Poprawa zarządzania innowacjami
- Redukcja kosztów
- Sprzedaż wiedzy

Najogólniejszy cel: ułatwienie kadrze menedżerskiej uznania wiedzy za zasób i zainspirowanie jej do poszukiwania praktycznych zastosowań tych zasobów.

Patrząc na zarządzanie wiedzą bardziej analitycznie można je 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

Wartości tworzone przez zarządzanie wiedzą wg Deloitte & Touche:

- Zwiększanie wewnętrznej skuteczności – popularyzacja w przedsiębiorstwie najlepszych praktyk, koncepcji i doświadczeń
- Zwiększenie lojalności – nawiązywanie i wzmocnienie twardych więzi z klientami, pracownikami, udziałowcami i dostawcami
- Polepszenie szans na przyszły sukces – innowacje w zakresie produktów, skrócenie czasu realizacji i unowocześnienie oferty
- Tworzenie kultury opartej o paradygmat wartości – kształtowanie postaw umiejętności i doświadczeń sprzyjających poszerzaniu podstawowych kompetencji i generowaniu wartości
- Zwiększenie skuteczności decyzyjnej – podejmowanie trafnych decyzji odpowiednim informacjom dostarczoną odpowiednim osobom w odpowiednim czasie

Cele biznesowe (wg Maiera):

- Redukcja kosztów
- Poprawa rozwoju organizacji
- Doskonalenie jakości produktów
- Poprawa satysfakcji klienta i/lub jakości usług
- Polepszenie produktywności
- Zwiększenie szybkości procesów innowacyjnych
- Redukcja ryzyka w biznesie
- Poprawa motywacji i satysfakcji pracowników
- Poprawa planowania, poprawa wydajności/czasu działania, udoskonalenie dotrzymania terminów
- Rozwój nowych działalności gospodarczej lub przedmiotów
- Stanowiska zajmujące się strategicznymi zadaniami operacyjnymi

Integracyjna rola zarządzania wiedzą wobec obszarów tworzenia, gromadzenia, przekazywania i wykorzystywania wiedzy.

Strategie zarządzania wiedzą

Budowy systemu zarządzania wiedzą

- personalizacja

- kodyfikacja

Zapełniania luk wiedzy

- kreacji przez współdziałanie

- kreacji wewnętrznej

- absorpcji

- rozszerzenia wewnętrznego

Kształtowanie wiedzy otoczenia

- protekcji

- udostępniania

Charakterystyka podstawowych procesów związanych z użyciem wiedzy

1. Identyfikacja- lokalizowanie wiedzy wewnątrz i na zewnątrz organizacji
2. Transfer- wyróżnić można
 - Pozyskiwanie wiedzy
 - Udostępnianie wiedzy
 - Rozpowszechnianie wiedzy
 - Dzielenie się wiedzą
3. Gromadzenie- systematyczne zbieranie wiedzy w postaci skodyfikowanej i ugruntowanej
4. Selekcjonowanie- selekcja zgromadzonych lub pozyskanych zbiorów wiedzy z punktu widzenia ich użyteczności
5. Kreowanie- tworzenie nowej wiedzy
6. Łączenie- scalanie zbiorów wiedzy

7. Zapisywanie- rejestracja wiedzy w formie skodyfikowanej, ale wiedza spersonalizowana jest zapamiętywana przez ludzi, a wiedza ugruntowana osadza się w wytworach ludzkiej wyobraźni
8. Przechowywanie- głównie magazynowanie nośników wiedzy, (np. drukowanych, technicznych, audiowizualnych produktów). Wiedza spersonalizowana przechowywana jest w głowach ludzi
9. Ocenianie- badanie użyteczności wiedzy
10. Dostosowanie- wiedza wykorzystywana jest w każdej chwili funkcjonowania przedsiębiorstwa

DECYZJE PODEJMOWANE W RAMACH STRATEGICZNEGO ZARZĄDZANIA WIEDZĄ DOTYCZĄ CZTERECH ZASADNICZYCH OBSZARÓW (NIE MA TEGO W KSIĄŻCE!!!) :

1. Rozwoju zasobów wiedzy, zdolności ich wykorzystania i posunięć konkurencyjnych dotyczących wiedzy;
2. Określenie nowych kierunków i zakresu wykorzystania zasobów wiedzy organizacji;
3. Rozwoju systemów organizacyjnych umożliwiających sprawną realizację funkcji, zadań i procesów związanych z wiedzą, a więc właściwe ukształtowanie elementów składowych płaszczyzn zarządzania wiedzą (samoorganizacji, klimatu organizacyjnego generowania i wykorzystania wiedzy);
4. Kształtowania zasobów wiedzy otoczenia przedsiębiorstwa (w tym partnerów, klientów, konkurentów);

Sześć strategii wiedzy APQC

Amerykańskie Centrum Wydajności i jakości podaje klasyfikację sześciu najczęściej praktykowanych i nie wykluczających się wzajemnie strategii wiedzy:

1. Strategię kompleksowego zarządzania wiedzą – zgodnie z jej założeniami, przetrwanie i rozwój współczesnej firmy oraz jej zdolności konkurencyjne są uwarunkowane prowadzeniem polityki efektywnego zarządzania wiedzą. Dlatego też przedsiębiorstwa postępujące według zasad strategii kompleksowości pełnią rolę lidera zarządzania wiedzą, a znaczącą część zasobów przeznaczają na rozwój wszystkich rodzajów działalności organizacji poprzez ciągłe wzbogacanie i rozpowszechnianie zasobów wiedzy za pośrednictwem ludzi, procesów i produktów. Organizacje traktują wiedzę jako kluczowy zasób, mający znaczący, bezpośredni i pozytywny wpływ na opłacalność ich działalności i poziom konkurencyjności.
2. Strategię transferu wiedzy i kształtowania najlepszych praktyk – zmierza do poprawy działalności firmy i przełożenia posiadanej wiedzy na oferowane przez organizację produkty i usługi. Zasada się na umożliwieniu przedsiębiorstwu budowania lojalności klientów, wzrostu sprzedaży czy ograniczenia kosztów, a środkiem ma być kreowanie wiedzy pozwalającej sprostać wymaganiom klientów. W związku z tym, wykorzystując tę strategię firmy podkreślają wagę pracy zespołowej, związków międzyludzkich i powiązań sieciowych jako kluczowych elementów efektywnego transferu wiedzy. Podejmują więc liczne działania by stymulować transfer wiedzy powołując centra dobrych praktyk, stowarzyszenia praktyków i rozbudowując bazy danych oraz systemy dystrybucji wiedzy.
3. Strategia zarządzania wiedzą o klientach – opiera się na zarządzaniu związkami z nimi, czyli sprowadza się do gromadzenia, poszerzania i przekazywania wiedzy dotyczącej motywacji i zachowań klientów, która bezpośrednio kształtuje reakcje przedsiębiorstwa i stosunki z nabywcami.
4. Strategię osobistej odpowiedzialności za wiedzę –zakłada, że wiedza stanowi własność indywidualną lub grupową, dlatego należy wspierać jednostki i grupy aby były skłonne kreować wiedzę i dzielić się nią, gwarantując organizacji stałe uczenie się pracowników, a przez to poszerzanie i kompetencji. Wykorzystując to podejście przedsiębiorstwa sięgają po coaching i mentoring oraz starają się kształtować kulturę organizacyjną opartą na wiedzy.
5. Strategia zarządzania aktywami intelektualnymi – rozbudowa aktywów wiedzy w postaci patentów, relacji z klientami, know-how. Jej realizacji polega na identyfikacji, organizowaniu, ocenie, ochronie oraz kształtowaniu wartości rynkowej tych aktywów.
6. Strategię innowacji i kreowania wiedzy – celem jest generowanie wiedzy z posiadanych zasobów. Dlatego też przedsiębiorstwa w miarę swoich możliwości starają się jak najbardziej skutecznie realizować proces SECI i korzystać z efektu spirali wiedzy. Niemniej jednak jest to jedna z najtrudniejszych strategii, bowiem wymaga nie tylko innowacyjności i kreatywności, lecz także odpowiedniej kultury organizacyjnej i specyficznych związków w międzyludzkich.

Stańczyk-Hugiet – biorąc pod uwagę ogólne warunki zakładające równowagę funkcjonalną, określiła cztery modelowe sytuacje pozwalające zidentyfikować konkretną strategię wiedzy.

1. Brak turbulencji wewnętrznej – brak turbulencji zewnętrznej
2. Występuje turbulencja wewnętrzna – brak turbulencji zewnętrznej
3. Brak turbulencji wewnętrznej – występują turbulencje zewnętrzne



João Freitas,
Operations Director
Trainee 2009

Operations
Management
Trainees

Jerónimo
Martins

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

4. Występują turbulencje wewnętrzne – występują turbulencje zewnętrzne

Sytuacja A – zastosowanie znajduje strategia koncentracji, oznaczająca koncentrowanie się na zasobach wiedzy będących w zasobach przedsiębiorstwa. Przewiduje także gromadzenie nowej wiedzy, a ponieważ warunki otoczenia są stabilne i przewidywalne, istnieje łatwość jej określania.

Sytuacja B – wysoka turbulencja wewnętrzna organizacji może mieć różne przyczyny – walka o władzę, przejęcie własnościowe, zmiany organizacyjne itp. Tego typu sytuacje powodować mogą niestabilność personelu i prawdopodobieństwo utraty wiedzy spersonalizowanej w jak największym zakresie w wiedzę skodyfikowaną (np. w bazach danych, projektach, dokumentacji)

Sytuacja C – proponuje się realizację strategii nowej wiedzy. Polega ona głównie na absorpcji nowej wiedzy pojawiającej się w otoczeniu i tworzeniu zdolności do jej wykorzystania.

Sytuacja D – przyporządkowana jest jej strategia dywersyfikacji wiedzy, która przewiduje formalizację wiedzy podobnie jak w sytuacji B oraz tworzenie nowej wiedzy i jej aplikację.

Jeśli organizacja skoncentruje swoją uwagę na wiedzy i potraktuje ją jako zasób strategiczny, tzn. oprze swoją strategię konkurencji na wiedzy, dla równoważenia wiedzy musi posługiwać się odpowiednio dobranymi strategiami zarządzania wiedzą.

Strategie zarządzania wiedzą – najogólniej ujęte to formuły będące kombinacją celów stojących przed systemem zarządzania wiedzą, zasad, na których się on opiera oraz relacji i środków, przez które ów system jest tworzony.