



João Freitas,
Operations Director
Trainee 2009

Operations
Management
Trainees

Jerónimo
Martins

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

Na przedostatnim wykładzie test + trochę otwartych, 30 min, te same pytania jak wcześniej – wziąć je od śnieżynki, nie ma 3-ciego terminu.

Mikuła – organizacje oparte na wiedzy.

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

Gospodarki oparte na wiedzy (GOW)

Według komitetu rozwoju ekonomicznego Australii to gospodarka, w której produkcja, dystrybucja i wykorzystanie wiedzy jest główną siłą napędową wzrostu, kreowania bogactwa i zatrudnienia wzdłuż wszystkich przemysłów.

Według banku światowego to gospodarka, w której wiedza jest nabywana, tworzona, rozpowszechniana i wykorzystywana efektywnie celem wsparcia rozwoju gospodarczego.

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

Nowa ekonomia



Termin ten zwiera w sobie zarówno wizję jak i teorie dotyczącą problematyki mikro- i makroekonomicznej.

Zasadniczą różnicą między nową ekonomią a ekonomią klasyczną (operującą kategorią trzech czynników wytwórczych – praca, kapitał, ziemia) jest przyjęcie, że wiedza jest podstawowym czynnikiem wytwórczym w sensie jej decydowania o sposobie racjonalnego wykorzystywania podstawowych czynników wytwórczych.

Kardellant podaje cztery znaczenia terminu nowa ekonomia:

- Pierwsze w odniesieniu do giełdowej bańki spekulacyjnej towarzyszącej spółkom technologicznym i internetowym
- w znaczeniu makroekonomicznym opisuje erę, w której gospodarka oparta jest na wiedzy
- znaczenie mezoekonomiczne oznacza sektor gospodarki związany z nowymi technologiami przetwarzania informacji i komunikacji
- znaczenie metaekonomiczne opisuje nową rzeczywistość wykreowaną przez coraz bardziej powszechne zastosowania internetu

Wśród walorów gospodarki opartej na wiedzy wyróżnić można między innymi:

- Coraz bardziej rozwiniętą globalizację
- Wysoką turbulencję otoczenia – chaos tworzony przez impulsy niskosygnałowe
- Sieciowość – rozwój różnorodnych powiązań między organizacjami, które tworzą konkurujące między sobą sieci organizacyjne. Rozwój sieci potęguje szerokie wykorzystanie aliansów strategicznych i outsourcingu.
- Dynamiczny rozwój sektora usług i e-biznesu.
- Wzrost zastosowań techniki komputerowej w realizacji działalności gospodarczej
- Nadmiar możliwości – czynniki rzadkości zasobów i odległości przestają być barierą ograniczającą rozwój działalności gospodarczej
- Faworyzowanie bytów niematerialnych – skupienie uwagi na rozwoju i zarządzaniu wiedzą i kapitałem intelektualnym. Pomiar wartości organizacji z uwzględnieniem zasobów niematerialnych będących w jej posiadaniu.
- Szybki rozwój sektora wiedzy poprzez tzw. rozwój tzw. organizacji opartych na wiedzy, do cech których zalicza się: wytwarzanie produktów bogatych w wiedzę (upakowana w nie wiedza stanowi ponad 50% ich wartości), zatrudnianie pracowników wiedzy, stosunek ich wartości rynkowej do księgowej jest większy od 2.
- Źródłem przewagi konkurencyjnej staje się wiedza
- Coraz szersze wykorzystanie marketingu relacyjnego, który wypiera tradycyjne narzędzia marketingu



Normalność kontra nowa normalność w gospodarce

element	Norma dotychczasowa	Nowa normalność
Cykle gospodarcze	Przewidywalne	Brak
Wzrosty i zwyżki	Określone (średnio co 7 lat)	Nieregularne, nieprzewidywalne
Spadki i recesje	Określone (średnio co 10 lat)	Nieregularne, nieprzewidywalne
Potencjalny wpływ na wyniki przedsiębiorstwa	Niski	Wysoki
Ogólna charakterystyka sposobu inwestowania	Ekspansywne, wielokierunkowe	Ostrożne, ukierunkowane
Tolerancja ryzyka rynkowego	Akceptowane	Unikane
Postawa konsumencka	Pewność siebie	Niepewność
Preferencje konsumenckie	Stabilne, ewoluujące	Pełne lęku i walki o bezpieczeństwo

Ludzkość dąży do tworzenia instytucji, które mają gwarantować, że nikt nas nie okradnie, że prawa będą respektowane.

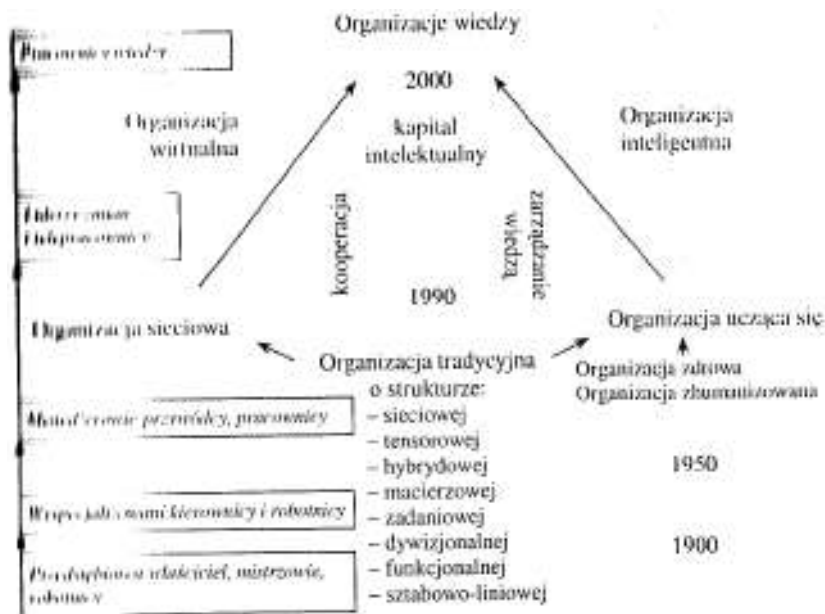
Sposoby zachowania się społeczeństwa tuż przed zaistnieniem gospodarki opartej na wiedzy.

		Przed zaistnieniem GOW	Po zaistnieniu GOW
Praca	→	Indywidualna lojalność pracownika wobec pracodawcy	Przedsiębiorcza, lojalność pracownika w stosunku do siebie
Uczenie się	→	Tradycyjne klasowe sposoby uczenia się w klasycznych instrukcjach. Instruktaż.	W każdym miejscu i czasie, przez całe życie, wspomagane komputerowo.
Życie społeczne	→	Przyjaźnie lokalne i rodzinne. Media pojedyncze. Koncentracja na pojedynczych sprawach.	Zainteresowanie globalne, e-przyjaciół, zainteresowanie wieloma sprawami
Inwestowanie	→	Rozważenie ryzyka. Doradztwo. Orientacja transakcyjna.	Wrażliwość cenowa, samo decydowanie, orientacja na zwrot
konsumpcja	→	Lojalność w stosunku do marki. Konsumpcja lokalna.	Komfort, koniec istnienia bariery odległości



João Freitas,
Operations Director
Trainee 2009

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



Rys. 8.1. Kierunki rozwoju organizacji i zmian ról pracowników

Źródło: opracowanie własne.

Rys. 20. Kierunki rozwoju organizacji i zmian ról pracowników

Motorem napędzającym rozwój współczesnej gospodarki są tzw. Organizacje oparte na wiedzy

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

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

Wykład 2

Na kompetencje organizacji składają się:

1. Wiedza spersonalizowana jawna i cicha
 - a. Kompetencje pracowników na które składają się
 - i. Wartości
 - ii. Postawy
 - iii. Zdolności
 - iv. Umiejętności
2. Wiedza skodyfikowana – zasób informacyjny: informacje i dane
3. Wiedza ugruntowana – produkty, usługi, kapitał strukturalny
4. Kapitał finansowy i rzeczowy

Tabela 1.6 Organizacja tradycyjna a organizacja GOW, kończy się na formach organizacji. Dalej nieważne. Str. 37 w książce

Wśród zmian w filozofii i sposobach działania organizacji wymienić można:

1. Punktem odniesienia dla działalności gospodarczej staje się cały świat. Dążenie do obniżania kosztów prowadzi do przenoszenia jednostek gospodarczych do krajów tworzących lepsze i tańsze warunki tworzenia wartości.
2. Uelastycznienie organizacji poprzez decentralizację, spłaszczenie struktur, zmniejszenie znaczenia zależności hierarchicznych, tworzenie małych jednostek gospodarczych powiązanych sieciowo, których struktury budowane są przez powiązane wzajemnie zespoły pracownicze posiadające szerokie zakresy samodzielności.
3. Zmianę ról i funkcji ludzi pracujących dla organizacji. Duży nacisk na zatrudnianie pracowników posiadających rozbudowane kompetencje zawodowe (pracowników wiedzy i talentów), a także zmiana formy zatrudnienia i wzrost elastyczności zatrudnienia.
4. Nastawienie na współpracę, a przez to wchodzenie w różnorakie i zróżnicowane czasowo powiązania kooperacyjne z organizacjami zewnętrznymi. Trwałe włączanie się do współpracy w ramach organizacji sieciowej oraz elastyczne przystępowanie do przedsięwzięć prowadzonych w ramach organizacji wirtualnych. Ciągłe identyfikowanie i budowanie kapitału relacyjnego.
5. Identyfikowanie i intensywne budowanie niematerialnych zasobów opartych na wiedzy. Mierzenie wartości kapitału intelektualnego oraz zarządzanie wiedzą staje się zasadniczym narzędziem rozwoju i lepszego wykorzystania zasobów opartych na wiedzy. Dostosowanie pozostałych podsystemów zarządzania (jak np. zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania jakością, zarządzania relacjami z klientami) do potrzeb zarządzania wiedzą.
6. Zmianę kierunków inwestycji finansowych. Obniżenie nakładów finansowych na zasoby rzeczowe, a zwiększenie nakładów na rozwój zasobów niematerialnych poprzez inwestycje w edukację ludzi pracujących dla organizacji, prace badawczo-rozwojowe, markę produktu, budowanie reputacji organizacji wśród wszystkich grup interesariuszy.



João Freitas,
Operations Director
Trainee 2009

Operations
Management
Trainees

Jerónimo
Martins

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

7. Tworzenie systemów zarządzania relacjami z klientami, które na trwałe mają związać z organizacją klientów wnoszących największe wartości oraz klientów przyszłościowych, którzy w perspektywie przyszłości mogą stać się wartościowymi dla organizacji. Systemy te muszą posiadać zdolność do szczegółowego monitorowania zmian w otoczeniu i zachowań grup klientów wynikających ze zmiany ich potrzeb.
8. Tworzenie w organizacjach komputerowej platformy systemowej umożliwiającej sprawne włączenie się z realizowaną działalnością do gospodarki elektronicznej oraz ciągłe inwestycje w system zarządzania informacjami, który jest podstawą funkcjonowania pozostałych systemów w organizacji i determinuje sprawność podejmowanych przedsięwzięć.

Zmianom w gospodarce towarzyszą również zmiany w innych obszarach życia. Wzmoczona wirtualizacja życia społecznego, politycznego, kulturalnego, religijnego prowadzi niejednokrotnie do:

- Zaniku tradycyjnych więzi rodzinnych
- Częstych zmian pracy
- Wzrostu bezrobocia
- Izolowania się jednostek
- Tworzenia mocnych relacji typu człowiek-maszyna (np. z telewizorem, komputerem)
- Depersonalizacji stosunków międzyludzkich
- Wzrostu liczby rozwodów
- Reorientacji nauki na szybkie produkty (skrócenie cyklu kształcenia, wzrastającej liczby kierunków, specjalności i specjalizacji)
- Rosnącego zainteresowania tematyką fantasy i science fiction

Wykład 3

Wiedza :

Racjonalizm – wiedza nie ma żadnego źródła, doświadczenia; wiedza tworzona jest w umyśle człowieka w sposób dedukcyjny; wiedza jest

Empiryzm – nie ma żadnej wiedzy a priori;

W ramach zarządzania wiedza wykształciła się jux kilka sposobów rozumienia wiedzy.

Wiedza jest przedstawiana najczęściej jako:

- Powiązania informacji z ich zrozumieniem
- Efekt myślowego przetworzenia informacji i doświadczenia
- Ogół wiadomości człowieka
- Odzwierciedlenie stanu rzeczywistości w ujęciu człowieka
- Potwierdzone przekonania



João Freitas,
Operations Director
Trainee 2009

Operations
Management
Trainees

Jerónimo
Martins

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

Najczęstsze próby definiowania wiedzy wiążą ją z danymi i informacjami:

1. Przykładowo A. Brooking traktuje standardowo dane jako fakty, obrazy, liczby wyrwane z kontekstu.

Informacja to dana przedstawiona w kontekście (np. plan miasta, artykuł w czasopiśmie)

Wiedza to informacje w kontekście wraz z ich zrozumieniem, jak ich użyć. Zrozumienie to wpływa z zasobów wiedzy posiadanych przez ludzi lub/i też intuicji

2. Wg. D.J. Skynne:

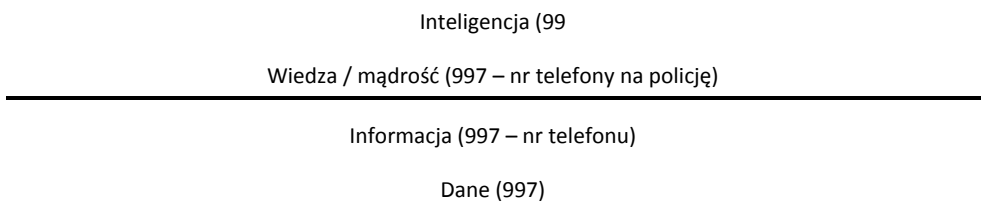
Dane to pozbawione kontekstu fakty i liczby

Informacje zaś stanowią dane przedstawione w określonym kontekście (prędkość 130 km/h)

Wiedza to informacje posiadające konkretne znaczenie (np. moje doświadczenie wskazuje, że taka pogoda może spowodować opóźnienie samolotów)

Wiedza prowadzi do mądrości(inteligencji), postrzeganej jako ogół posiadanej wiedzy oraz umiejętności jak tę wiedzę wykorzystać (np. zarezerwuje bilet kolejowy zanim inni pasażerowie skorzystają z tej alternatywy)

WSZYSTKIE TE ELEMENTY TWORZĄ HIERARCHIĘ WIEDZY



Ważne jest to że informacje tutaj traktuje się jako element wiedzy; później będzie to ważne w dalszych rozważaniach

Pierwszy sposób ujęcia wiedzy

dane	informacje	wiedza
Nieuporządkowane	—————>	Uporządkowana
Wyizolowane	—————>	Złożona
Niezależne od kontekstu	—————>	Zależna od kontekstu
Niezależne od wykorzystującej je osoby	—————>	Zależna od wykorzystującej jej osoby
Odzwierciedlane w znakach języka	—————>	Odzwierciedlana w modelach postępowania
analityczne	—————>	syntetyczna



João Freitas,
Operations Director
Trainee 2009

Operations
Management
Trainees

Jerónimo
Martins

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

Miedzy pierwszą a druga grupa definicji można byłoby ulokować ujęcie wiedzy w rozumieniu T. Devenport i L. prusak. Charakteryzują oni wiedzę jako spójna kombinację 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

Przykładem drugiego sposobu ujęcia wiedzy jest definicja podana przez R. McDermontt. Traktuje on wiedzę jako pozostałość myślenia, a dokładniej efekt zastosowania informacji i doświadczeń w procesie myślenia.

Zbliżone pojęcie wiedzy podają także J. Vorbek i I. Finke. Definiują oni z psychologicznego punktu widzenia jako rezultat procesu uczenia się o danych ,faktach, ich jakości i związkach do innych części i jakości. W sensie konceptualnym podają, że wiedza oznacza skodyfikowane doświadczenia, które SA potrzebne w myślowych wyobrażeniach

Chyba najprostsze ujęcie wiedzy zlokalizowane są w trzeciej grupie definicji. Przykładowo N. Sillamy stwierdza, że wiedza to ogół wiadomości jednostki.

To ujęcie rozwijają G. Probst, S. Raub i K. Romhardt pisząc, że „wiedza to ogół wiadomości i umiejętności wykorzystanych przez jednostki do rozwiązywania problemów.”

R.A. Webber: „wiedza bez umiejętności jest bezużyteczna albo niebezpieczna (np. lekarz który nigdy nie operował ale umie całą książkę o budowie człowieka). Umiejętność bez wiedzy oznacza stagnację i niemożliwość przekazania wiadomości.”

E. Skrzypek charakteryzując wiedzę jako uporządkowane odzwierciedlenie stanu rzeczywistości w umyśle człowieka, postawy twórczej, kreowania nowych rozwiązań oraz procesów.” – tylko wiedza jest umysłem człowieka, poza umysłem nie ma żadnej wiedzy;

Poprzednie podejścia uznawały, że poza człowiekiem jest wiedza

Wreszcie wynikające z japońskiej tradycji, nazwanej przez Y. Nakamurę jako „emocjonalny naturalizm”, ujęcie wiedzy utożsamiające ją z mądrością nabywaną przez osobowość jako całość, będącą nierozdzielnie związaną z ludzkim działaniem.

Ten punkt widzenia reprezentują I. Nonaka i H. Takeuchi. Pisza oni „ W teorii organizacyjnego tworzenia wiedzy przyjmujemy tradycyjną definicję wiedzy jako „potwierdzone przekonanie” , przy czym w porównaniu do epistemologii kładą oni nacisk nie na „potwierdzenie”, lecz na ”przekonanie”. „...my traktujemy wiedzę jako dynamiczny i głęboki humanistyczny proces sprawdzania prawdziwości osobistych wyobrażeń”

CECHY WIEDZY

1. Może być tworzona różnymi metodami
2. Jest trudna do uchwycenia i pełnego wykorzystania, ale w przeciwieństwie do zasobów materialnych może być wykorzystana przez różne osoby w różnych miejscach – np. wiedza na temat rachunkowości



3. Jest względna i wieloznaczna co powoduje, że może być różnie interpretowana przez różne osoby
4. Jest dynamiczna – uchwycenie jej wycinka może prowadzić do diametralnego jej przerostu oraz ma zdolność do przyrostu w trakcie jej stosowania
5. Ma zdolność do szybkiej dezaktualizacji (starzenia się)
6. Potrafi obniżyć poziom niepewności w ryzykownych przedsięwzięciach – czym więcej wiemy to potrafimy zbadać każde warianty decyzyjne i wybrać najlepszy z nich
7. Potrafi się materializować czyli uzewnętrznia się w produktach i usługach co powoduje, że jest importowalna (jednak o różnym stopniu trudności) – archeolodzy wykopują różne przedmioty i tworzą wiedzę na temat tego przedmiotu; do czego to kiedyś służyło
8. Implementuje się także w praktykach, strukturach i procesach organizacyjnych – jak zobacze jak ktoś coś robi, to potrafię to później powtórzyć
9. Dzięki procesowej kodyfikacji strukturyzuje się w dokumentacji technologicznej, dokumentacji organizacyjnej i bazach danych – jak przeanalizuję jaką bazę, to zdobędę taką wiedzę jak ta osoba, która ją tworzyła
10. Wiedza jako sama może stanowić produkt

TYPY WIEDZY

Jedna z najpopularniejszych podziałów wiedzy została zaproponowana przez C. Savage. Wyróżnił on sześć typów wiedzy:

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

Konw-how Umiejętności ludzi i zespołów procedury	KATEGORIE WIEDZY	Know – why Wyższy poziom wiedzy związany z interpretacją informacji w szerokim kontekście
Know-who Dostęp do różnorodnych źródeł i nośników wiedzy		Know-when Poziom czasu, określone sposoby, rytm przekazywać informacji
Know-what Wiedza strukturalna, wzory, najbardziej zbliżona do informacji		Know-where Poziom miejsca, określenie miejsca, przekazywania informacji



Wykład 4

W literaturze przedmiotu najczęstsze odwołania dotyczą podziału wiedzy autorstwa M. Polanyi, a spopularyzowanego przez I. Nonaka i H. Takeuchi, identyfikującego dwa jej rodzaje – ukrytą (cichą) i dostępną (formalną, jawną)

Wiedza ukryta jest indywidualna, specyficzno-kontekstowa, trudna do sformalizowania i zakomunikowania oraz wymaga specyficznych umiejętności uczenia się, bardzo trudno wyrazić ją słowami.

Obejmuje ona elementy poznawcze i techniczne.

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

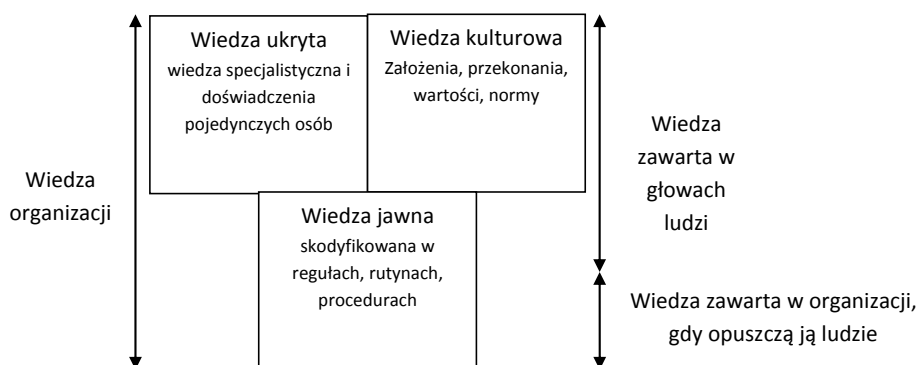
Elementy techniczne wiedzy ukrytej zawierają zaś konkretną znajomość rzeczy, umiejętności, kwalifikacje.

Wiedza cicha może obejmować zatem to wszystko, co człowiek wie, a nie jest w stanie wyrazić w postaci słów, gdyż jak to ujął to M. Polanyi „wiemy więcej niż potrafimy powiedzieć”.

Wiedza jawna (dostępna, skodyfikowana) może być wyrażona w słowach i liczbach, dlatego nadaje się do przekazywania przy pomocy formalnego i usystematyzowanego języka.

Może więc mieć postać dokumentów, instrukcji, procedur, regulaminów czy poleceń.

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)





Oprócz wiedzy jawnej i cichej wyróżniana bywa także wiedza kulturowa. Przejawia się ona w założeniach, przekonaniach, normach i wartościach wykorzystywany przez ludzi w czasie przypisywania cenności oraz znaczenia nowym informacjom i wiedzy. Dostarcza ona założeń i przekonań, przy użyciu których ludzie wyjaśniają rzeczywistość i rozpoznają cenność nowej wiedzy (jawnej i ukrytej).

Tutaj pojawiają się 2 rysunki z książki: „Typy wiedzy organizacji” oraz „typy wiedzy z punktu widzenia bytowania, miejsca lokalizacji i stopnia dostępności”

Ujęcia terminu zarządzanie, według których zdefiniowano zarządzanie wiedzą:

- Funkcjonalne – sprawdzające się do realizacji funkcji zarządzania
- Procesowe – proces postępowania normującego i dyspozycyjnego, który ma powodować osiągnięcie celów
- Instrumentalne – to wszelkiego rodzaju instrumenty sprawcze osiągnięcia celów (metody, instrumenty prawne dla realizacji funkcji zarządzania itp.)
- Instytucjonalne – system stanowisk powołanych do realizacji celów

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

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

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



João Freitas,
Operations Director
Trainee 2009

Instytucjonalne rozumiane zarządzanie wiedzą obejmuje system stanowisk i zespołów pracowniczych (poziomu strategicznego i operacyjnego organizacji, organizacji formalnej i nieformalnej), które realizują funkcje i zadania z zakresu zarządzania wiedzą.

Pokoje rozmów w Japonii, każdy pracownik ma iść na 20min do pokoju rozmów i sobie luźno ze wszystkimi pogadać.

Wykład 5

Zachodnia koncepcja:

1. Poziom strategicznego zarządzania wiedzą
2. Poziom operacyjnego zarządzania wiedzą

Koncepcja japońska:

1. Poziom strategicznego zarządzania wiedzą
2. Poziom operacyjnego zarządzania wiedzą
3. Poziom taktycznego zarządzania wiedzą

CELE ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W ORGANIZACJI

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

PATRZĄC NA ZARZĄDZANIE WIEDZĄ BARDZIEJ ANALITYCZNIE MOŻNA JE UZNAĆ ZA:

- Podstawowe nadjedzie zarządzania przyszłością
- Szanse na radykalną reorientację w sposobach myślenia
- Narzędzia skutecznego i efektywnego doskonalenia jakości
- Zbiór doświadczenia i intuicji, które tworzą płaszczyznę do kreowania i wchłaniania nowych doświadczeń i informacji
- Szanse na ujawnienie istniejących obszarów niewiedzy

CELE ZARZĄDZANIA WIEDZY WG R. MAIER'A:

- Przejrzystość wiedzy
- Wprowadzenie dokumentowania wiedzy
- Zmiana kultury organizacyjnej
- Ulepszenie komunikacji i kooperacji
- Przekształcenie wiedzy ukrytej w jawną (eksternalizacja)
- Udoskonalenie procesów edukacyjnych, treningu o tworzenia sieci nowo zwerbowanych pracowników
- Udoskonalenie procesów rozwoju pracowników
- Ulepszenie zachowywania wiedzy (pamięci organizacji)



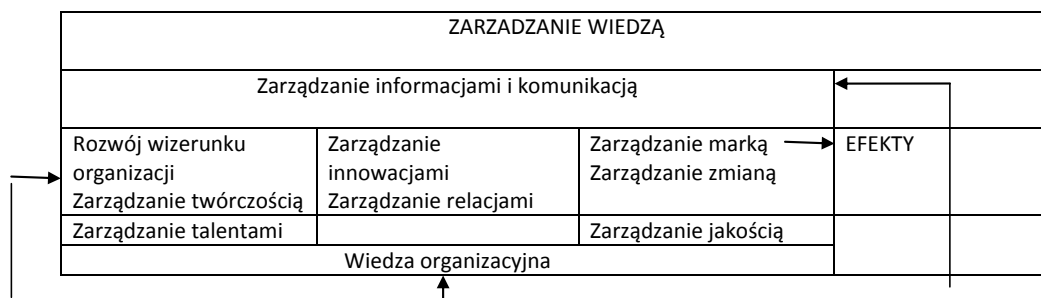
- Udoskonalenie dostępu do istniejącej wiedzy
- Udoskonalenie dystrybucji wiedzy
- Poprawa zarządzania innowacjami
- Redukcja kosztów
- Sprzedaż wiedzy

WARTOŚCI TWORZONE PRZEZ ZARZĄDZANIE WIEDZĄ WG DELOOTTE&TOUCH:

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

CELE BIZNESOWE WG R. MAIER'A:

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



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



Ma to na celu zwiększenie zdolności adaptacyjnych organizacji, sprawniejsze wyłapywanie szans rozwojowych i unikanie płynących z otoczenia zagrożeń.

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

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

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);

DO ZASADNICZYCH ZADAŃ Z ZAKRESU STRATEGICZNEGO ZARZĄDZANIA WIEDZĄ MOŻNA WIĘC ZALICZYĆ:

1. Ugruntowanie orientacji na wiedzę w misji i wizji organizacji
2. Strategiczną analizę środowiska wewnętrznego przedsiębiorstwa, w tym monitorowanie, analizowanie, ocenianie i raportowanie jego zasobów wiedzy spersonalizowanej, skodyfikowanej i ugruntowanej oraz sieci relacji wewnątrz organizacyjnej między jako częściami składowymi, poziomu samoorganizacji, klimatu organizacyjnego
3. Strategiczną analizę otoczenia zewnętrznego bliższego i dalszego), na podstawie ciągle gromadzonych informacji, ze szczególnym uwzględnieniem wiedzy otoczenia (form partnerskich, konkurentów i organizacji nie będących konkurentami, w tym instytutów badawczo-rozwojowych, firm konsultingowych, uniwersytetów) i sieci relacji w otoczeniu, ocenianie zdobytych informacji i raportowanie
4. Tworzenie wizji wiedzy (obrazu zasobu wiedzy, który organizacja zamierza osiągnąć w przyszłości dla zrealizowania swoich celów strategicznych)
5. Formułowanie strategii wiedzy – rodzaj ogólnej strategii przedsiębiorstwa o zagadnienia związane z wiedzą
6. Ustalanie luk wiedzy i relacji
7. Ustalanie barier wypełnienia luk wiedzy i relacji



8. Wybór podstawowej i wspomagających strategii zarządzania wiedzą dla koniecznych do zapełnienia luk wiedzy oraz sposobu kształtowania pożądanych relacji
9. Dobór metod i narzędzi oraz ludzi do realizacji strategii zarządzania wiedzą, określenie niezbędnych środków finansowych i warunków organizacyjnych
10. Określenie dominującego podejścia determinującego budowę i działanie systemu zarządzania wiedzą (społecznego lub technicznego), wsparcie strategii zarządzania wiedzą kształtowaniem relacji z otoczeniem, projektowaniem zadań zarządzania wiedzą, struktury organizacji, ról, procesów i infrastruktury informacyjno-komunikacyjnej
11. Tworzenie modelu klimatu i kultury organizacyjnej zorientowanych na wiedzę
12. Ocenę poziomu osiągnięcia założonych celów i poprawności podjętych działań w stosunków do zasobów wiedzy
13. Ekonomiczną ocenę wiedzy, kapitału intelektualnego i prowadzonych działań z zakresu zarządzania wiedzą

Wykład 6

Strategia wiedzy

Krogh, Nonaka i Aben definiują strategię wiedzy jako zaangażowanie procesów związanych z wiedzą do istniejących lub nowych obszarów wiedzy dla osiągnięcia celów strategicznych.

Zack definiuje strategię wiedzy jako równoważenie zasobów wiedzy organizacyjnej i zdolności do wiedzy pozwalającej wprowadzić (i oczywiście utrzymać) produkty lub usługi wśród konkurencyjne. Innymi słowy strategia wiedzy opisuje główne podejście organizacji zamierzającej uzyskać wyrównanie w zasobach wiedzy i umiejętnościach do pożądanych przez strategię przedsiębiorstwa.

Strategia wiedzy jest uszczegółowieniem strategii przedsiębiorstwa o wymagania w stosunku do zasobu wiedzy jaki powinien być w posiadaniu organizacji, aby zrealizować założone cele.

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



João Freitas,
Operations Director
Trainee 2009

Operations
Management
Trainees

Jerónimo
Martins

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

	albo zapamiętywaniu i ponownym „opakowaniu” wiedzy dla dalszego rozwoju
--	---

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. Zasadza 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, wykorzystujące 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 zakłócające 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
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 swą 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.

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

Strategie zarządzania wiedzą:

- Budowy systemu zarządzania wiedzą
 - Personalizacja
 - Kodyfikacji
- Zapełniania luk wiedzy
 - Kreacji przez współdziałanie
 - Kreacji wewnętrznej



João Freitas,
Operations Director
Trainee 2009

Operations
Management
Trainees

Jerónimo
Martins

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

- Absorpcji
- Rozszerzania wewnętrznego
- Kształtowania wiedzy otoczenia
 - Protekcji
 - Udostępniania

System zarządzania wiedzą w organizacjach

Dla realizacji funkcji i zadań z zakresu zarządzania wiedzą w organizacji tworzony jest system zarządzania wiedzą.

Soo, Devinney, Midgley, Deering traktują system zarządzania wiedzą jako system złożony z wielu subsystemów, a za podstawowe z nich uznają:

1. Subsystem baz danych – pozwalający pracownikom i menedżerom dzielić się informacjami oraz sprawnie kształtować ich zbiory
2. Subsystem 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
3. Subsystem sieci powiązań – pozwalający ludziom odbierać i przyswajać informacje i wiedzę ze źródeł leżących wewnątrz organizacji, jak i poza nią. Subsystem sieci powiązań obejmuje poziom formalny i nieformalny organizacji.
4. Subsystem transferu – za pomocą niego transferowana jest wiedzy między ludźmi lub też w wyniku rzadkiej kombinacji informacji płynących z indywidualnego zasobu doświadczeń kreowana jest nowa wiedza.

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

Autorzy strategii zarządzania wiedzą	Typy strategii zarządzania wiedzą	Charakterystyka strategii zarządzania wiedzą
Hansen, Nohria, Tierney	Strategia kodyfikacji	„Ludzie do dokumentów”. Narzędziem pozyskiwania, przesyłania i składowania wiedzy jest technika komputerowa, na której opiera się system zarządzania wiedzą. Uwaga skupia się głównie na kodyfikacji wiedzy w bazach



João Freitas,
Operations Director
Trainee 2009

Operations
Management
Trainees

Jerónimo
Martins

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

		danych, skład następnie informacje udostępniane są ich użytkowników.
	Strategia personalizacja	„Człowiek do człowieka”. Tworzenia sieci powiązań między ludźmi, umożliwienie i wspieranie procesów komunikacyjnych, w trakcie których wiedza jest rozpowszechniana i tworzona jest nowa.

Strategia kodyfikacji

- Rozwój oprogramowania i sieci komputerowych, budowanie banku danych, w którym gromadzone są informacja, następnie udostępnianie ich pracownikom.
- Podejście obiektowe – Sveiby
- Scentralizowany system zarządzania wiedzą – Sarvary
- Systemy komputerowe jako narzędzia przechowywania i dystrybucji informacji

Strategia personalizacji

- Umożliwianie kontaktu ludziom, którzy poprzez prowadzone rozmowy przekazują sobie wiedzę
- Podejście procesowe – Sveiby
- Zdecentralizowany system zarządzania wiedzą – Sarvary
- Systemy komputerowe jako narzędzia komunikacji między ludźmi

1. Strategia wiedzy personalnej ; strategia tworzenia wiedzy; PERSONALIZACJA:

- a. Selekcja – najistotniejsze są zdolności twórcze i umiejętności komunikacji interpersonalnej
- b. Szkolenia – dominuje mentoring i coaching
- c. Ocenianie – najistotniejsze kryteria: wyniki kreacji i dzielenia się wiedzą
- d. Wynagrodzenie – za kreowanie wiedzy i dzielenie się wiedzą
- e. Praca – zespołowa
- f. Komunikacja – bezpośrednia

2. Strategia budowania wiedzy; strategia zarządzania ludźmi (kapitałem ludzkim): KODYFIKACJA:

- a. Selekcja – najistotniejsze są umiejętności wykorzystania techniki komputerowej
- b. Szkolenie – dominuje grupowy e-learning
- c. Ocenianie – główne kryteria: kodyfikacja wiedzy i jej wykorzystanie
- d. Wynagrodzenie – za wnoszone wkłady do baz danych i ich wykorzystanie
- e. Praca – grupowa
- f. Komunikacja – wsparta wykorzystaniem techniki komputerowej



Cztery podstawowe strategie zapełniania luk wiedzy

W przeciwieństwie do wskazanych wcześniej typologii na strategie zarządzania wiedzą można spojrzeć nieco inaczej, biorąc pod uwagę 3 kryteria ich różnicowania:

1. Głównego procesu związanego z wiedzą – tworzenia lub transferu wiedzy
2. Podstawowego źródła wiedzy – wiedza wewnętrzna lub zewnętrzna
3. Dominującego obszaru wiedzy – wiedza nieistniejąca lub istniejąca

Uwzględnienie wskazanych kryteriów różnicowania strategii zarządzania wiedzą pozwala wyróżnić cztery zasadnicze strategie kierowane na pozyskanie i rozwój wiedzy:

1. Kreacji wiedzy przez współdziałanie
2. Kreacja wiedzy wewnętrznej
3. Absorpcji
4. Rozpowszechniania wewnętrznego

Strategia kreacji wewnętrzne	Strategia kreacji przez współdziałanie
Wiedza nie będąca w posiadaniu organizacji, która zostanie wykreowana: <ol style="list-style-type: none"> 1. Wiedza nieistniejąca w otoczeniu 2. Wiedza istniejąca w otoczeniu 	Wiedza nieistniejąca: <ol style="list-style-type: none"> 1. Wiedza, której powstanie jest przewidziane 2. Wiedza, której powstania nikt się nie spodziewał
Wiedza będąca w posiadaniu organizacji: <ol style="list-style-type: none"> 1. Tylko naszej 2. Także innych 3. Ogólnie dostępna 	Wiedza istniejąca w otoczeniu organizacji, nie będąca w jej posiadaniu, o której organizacja: <ol style="list-style-type: none"> 1. Wie 2. Nie wie
Strategia rozszerzania	Strategia absorpcji

Podstawowe cztery strategie zarządzania wiedzą.

Typ strategii	Charakterystyka
Kreacja wiedzy przez współdziałanie	Aktywna współpraca z instytucjami zewnętrznymi i prowadzenie prac badawczych w celu stworzenia wiedzy nowej, innowacyjnej. Ewentualny zakup wiedzy wytworzonych w instytucjach B+R
Kreacja wewnętrzna	Prowadzenie procesów kreowania wiedzy wewnątrz organizacji mające na celu wytorzenie nowej wiedzy lub uzyskanie nowej jakości wiedzy, którą organizacja posiadała przez absorpcję lub kreację przez współdziałanie. Podstawową jednostką tworzenia wiedzy jest zespół.
Absorpcji	Ma na celu pozyskanie wiedzy nowej istniejącej w otoczeniu poprzez jej transfer przy



João Freitas,
Operations Director
Trainee 2009

Operations
Management
Trainees

Jerónimo
Martins

It's not an opportunity, it's a

SUPER
opportunity.

	wykorzystaniu odpowiednio dobranych stosownie do sytuacji metod.
Rozpowszechnianie wewnątrz (rozszerzanie)	Koncentruje się na transferze wiedzy wewnątrz organizacji, między jej różnymi obszarami działalności i częściami. Podstawą jej prowadzenia jest system odpowiedniej rejestracji wiedzy, którą organizacja posiada.

Strategia kreacji wewnętrzne	Strategia kreacji przez współdziałanie
Własne jednostki B+R Techniki heurystyczne Zespoły projektowe Group Ware Open-space technology Koła jakości Eksperymenty Wspólnoty praktyków Kreowanie wiedzy I inne	Alianse tworzenia wiedzy Analiza Rynków, ustalanie luk wiedzy Group Ware Współpraca z organizacjami B+R Outsourcing badań Wizytacje
E-mail, Internet Środki łączności telefonicznej Wideokonferencje Wspólnoty praktyków Obrady Benchmarking Coaching, mentoring Pokoje rozmów Bazy danych Tworzenie powiązań międzyludzkich	Transfer pracowników Pozyskiwanie talentów Studia literatury Internet Współpraca z interesariuszami Fuzje, przejęcia, alianse Benchmarking Zakup licencji Wzrost gospodarczy Konsulting Szkolenia, treningi Wizytacje
Strategia	Strategie



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

1. Strategia protekcji wiedzy
2. Strategia udostępniania wiedzy

Protekcja wiedzy ma min. na celu:

- Ochronę przed imitacją innowacji, produktu lub usługi
- Utrzymanie przewagi konkurencyjnej
- Nie dopuszczenie do nowych wejść (czyli ochronie może podlegać wiedza kluczowa)

Udostępnianie wiedzy na zewnątrz to między innymi narzędzie:

- Przyciągania i utrzymania klientów
- Budowania satysfakcji klientów, dostawców i innych interesariuszy
- Przyciągania potencjalnych partnerów
- Tworzenia wizerunku przedsiębiorstwa i umacniania marki
- Przyciągania utalentowanych pracowników
- Przyspieszające rozwój wiedzy

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

Wykorzystując podejście planowe i koncepcję luk strategicznych oraz luk wiedzy, proces wyboru strategii zarządzania wiedzą sprowadzić można do następujących etapów:

1. Identyfikacja (lub formułowanie) strategii przedsiębiorstwa i strategii wiedzy
2. Tworzenie wizji wiedzy



João Freitas,
Operations Director
Trainee 2009

Operations
Management
Trainees

Jerónimo
Martins

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

3. Analiza środowiska wewnętrznego przedsiębiorstwa (której efektem jest min. stworzenie mapy aktywów wiedzy przedsiębiorstwa)
4. Analiza zewnętrznego środowiska wiedzy przedsiębiorstwa (w tym wiedzy i sieci relacji)
5. Analiza porównawcza i ustalenie istniejących luk wiedzy i relacji
6. Stworzenie dla każdej z luk wiedzy wariantów strategii zarządzania wiedzą oraz ustalenie niezbędnych do zapewnienia luk relacji, ich analiza i ocena
7. Wybór dla każdej z luk wiedzy strategii podstawowej i wspomagających oraz określenie ich zakresów i czasu wykorzystania

Czynniki zewnętrzne	Czynniki wewnętrzne
Zidentyfikowane strategie konkurencji Wzajemne powiązania między kluczowymi konkurentami Groźba substytucji Kapitał intelektualny konkurencji Kompetencje firm konkurujących i potencjalnych wchodzących Poziom stabilności i dojrzałości przemysłu w jakim działa przedsiębiorstwo Poziom i typ wiedzy dominującej (jawnej/ukrytej) u firm partnerskich i dostawców Systemy zarządzania talentami w otoczeniu Siła nabywcza klientów Sytuacja ekonomiczna w świecie i w obszarze działania Zaawansowanie badań naukowych w zakresie nowych technologii związanych z działalnością przedsiębiorstwa Poziom imitowalności wiedzy ugruntowanej w produktach i działaniach konkurencji Sposób ochrony wiedzy przez konkurencję Inne	Misja i strategia przedsiębiorstwa Zasób kompetencji organizacji Poziomy posiadanych zasobów wiedzy jawnej i ukrytej Różnice w stopniu wykorzystania wiedzy jawnej i ukrytej do rozwiązywania problemów Pozycja rynkowa przedsiębiorstwa Poziom standaryzacji produktu Poziom innowacyjności produktu Dotychczasowe doświadczenia w zarządzaniu wiedzą, komunikacją wewnętrzną i informacją Umiejętności w zakresie prowadzenia procesów organizacyjnego uczenia się Posiadane możliwości finansowania technologii informacyjnej Umiejętność wykorzystania technologii informacyjnej System zarządzania talentami Poziom kompetencji pracowników Posiadany kapitał relacyjny (luki relacji) Typ klimatu organizacyjnego Kultura organizacyjna Inne

Kryterium / Strategia	Kodyfikacji	Personalizacji
produkt	Standardowy, dojrzały	Wysoki poziom uklientowania, innowacyjny
Przeważający typ wiedzy wykorzystywanej w procesie rozwiązywania problemów	jawna	Ukryta



João Freitas,
Operations Director
Trainee 2009

Operations
Management
Trainees

Jerónimo
Martins

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

Strategiczne zarządzanie wiedzą		
	Funkcje ciągłe	
	Pozyskiwanie ludzi, ich motywowanie i praca z nimi, pozyskiwanie informacji i praca nad nimi, podejmowanie decyzji, pozyskiwanie środków rzeczowych i finansowych i dysponowanie nimi, koordynowanie	
planowanie	Organizowanie	Kontrolowanie
Procesów związanych z wiedzą – identyfikacja, transfer, kreowanie, łączenie, gromadzenie, selekcja, zapisywanie, przechowywanie, ocenianie, stosowanie		
	Funkcje cykliczne	

Maier dokonuje podziału zadań zarządzania wiedzą na:

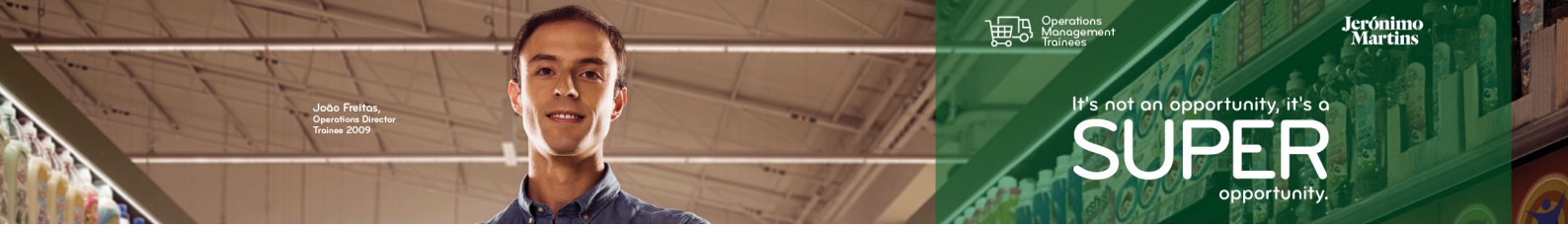
1. Ścisłe (operatywne)
2. Strategiczne

Zadania strategiczne	Zadania operatywne
<ul style="list-style-type: none"> • Ugruntowanie orientacji na wiedzę w wizji i misji organizacji • Wspomaganie kultury organizacyjnej zorientowanej na wiedzę • Dobór celów wiedzy i selekcja strategii wiedzy dla osiągnięcia tych celów • Identyfikacja luk wiedzy lub barier • Ocena (ekonomiczna) tworzonej wiedzy w organizacji • Implementacja strategii wiedzy z wsparciem projektowania zadań zarządzania wiedzą, ról, procesów i infrastruktury informacyjnej techniki komputerowej 	<ul style="list-style-type: none"> •



Charakterystyka podstawowych procesów z udziałem wiedzy

Proces z udziałem wiedzy	Charakterystyka
Identyfikacja	Lokalizowanie wiedzy wewnątrz i na zewnątrz organizacji
Transfer	W jego ramach można wyróżnić: <ul style="list-style-type: none">• Pozyskiwanie wiedzy – zdobywanie wiedzy z różnych źródeł (wewnętrznych i zewnętrznych)• Udostępnianie wiedzy – proces odwrotny do pozyskiwania wiedzy czyli przekazywanie wiedzy skierowane na konkretne osoby• Rozpowszechnianie wiedzy – rozwinięta forma udostępniania wiedzy mająca na celu stworzenie z danej wiedzy zasobu ogólnie dostępnego• Dzielenie się wiedzą – wzajemne przekazywanie sobie wiedzy przez ludzi w procesie komunikacji
Gromadzenie	Systematyczne zbieranie wiedzy w postaci skodyfikowanej i (lub) ugruntowanej
Selekcjonowanie	Selekcja zgromadzonych lub pozyskanych zbiorów wiedzy z punktu widzenia ich użyteczności
Kreowanie	Proces tworzenia nowej wiedzy
Łączenie	Scalanie zbiorów wiedzy
Zapisywanie	Polega głównie na rejestracji wiedzy w formie skodyfikowanej, ale wiedza spersonalizowana jest zapamiętywana przez ludzi, a wiedza ugruntowana osadza się w wytworach ludzkiej działalności
Przechowywanie	Głównie magazynowanie nośników wiedzy (np. drukowanych, elektronicznych, audiowizualnych, produktów). Wiedza spersonalizowana jest przechowywana w głowach ludzi.
Ocenianie	Badania użyteczności wiedzy
Stosowanie	Wiedza wykorzystywana jest w każdej chwili funkcjonowania organizacji. Ważne jest więc, aby znalazła się i została użyta w odpowiednim miejscu i czasie. Główne kierunki stosowania wiedzy to: tworzenie wizji i koncepcji działania organizacji, produktów i usług, technologii i jej wykorzystywanie, rozwiązywanie codziennie pojawiających się problemów i realizowanie bieżących zadań.



Rys. 2 strona 126

Rys. Aspekt Zarządzania.... Strona 131

„Działania od strony... sieci i grup itd.” – tekst z książki.

Aspekt ekonomiczny, prawny.

Rys 6.7 – kluczowy proces związany z przepływem wiedzy s. 159\

Tutaj 2 schematy od Kasi