

ELŻBIETA SKRZYPEK

*Zarządzanie wiedzą jako podstawa efektywności
zintegrowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwem*

Knowledge management as a basis of effectiveness of the integrated system
of enterprise management

ISTOTA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA

Przedsiębiorstwa funkcjonują w warunkach nasilającej się zmienności otoczenia, dlatego też muszą nauczyć się zarządzać zmianami. Proces zarządzania zmianą obejmuje tworzenie impulsu do zmiany, budowanie efektywnej wizji zmiany, komunikowanie wizji zmiany, usuwanie barier, kreowanie małych zwycięstw, konsolidowanie osiągnięć i wprowadzenie jeszcze większych zmian oraz instytucjonalizację procesu wdrażania zmian.¹ Proces przygotowania i przeprowadzenia zmian obejmuje określenie wizji zmian, pobudzanie do zmian, przyspieszenie procesu zmian, usuwanie barier, kreowanie małych zwycięstw, konsolidowanie osiągnięć i wprowadzanie jeszcze większych zmian oraz instytucjonalizację procesu wdrażania zmian.²

Ważnym warunkiem funkcjonowania przedsiębiorstwa w zmiennym otoczeniu jest efektywność, jakość, produktywność, wydajność, konkurencyjność. Zintegrowany system zarządzania umożliwia kompleksowe podejście do całości kształtu problemów organizacji. T. Kotarbiński kompleksami nazywa wszelkie przedsięwzięcia złożone, których części wszystkie razem tworzą całość ze względu na funkcjonowanie wspólnego celu. Każde przedsiębiorstwo potrzebuje

¹ T. P. Sankowski, *Zarządzanie zmianą*, „Global Business” QMS-Press 2001, nr 5, s. 6–7.

² B. Grouard, F. Meston, *Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Poltext Warszawa 1997, s. 8–9.

jednego systemu zarządzania, który obejmuje wiele elementów tworzących pewną, logiczną całość.

Integracja systemu zarządzania winna zmierzać do powiązania strategii przedsiębiorstwa z zarządzaniem taktycznym i operacyjnym.³

Zintegrowany system zarządzania obejmuje zarządzanie jakością, środowiskiem, bezpieczeństwem pracowników, a w przyszłości także wiedzą i informacją. System taki stawia sobie za zadanie doskonalenie systemu zapewnienia jakości, podnoszenie świadomości środowiskowej pracowników i kontrahentów w celu skutecznego funkcjonowania systemu zarządzania środowiskowego, wdrożenie systemu zarządzania bezpieczeństwem i zdrowiem pracowników, zapewniającego kulturę bezpieczeństwa, humanizację pracy, ocenę bezpieczeństwa. Ponadto wdrożenie zintegrowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwem musi być w pełni spójne ze strategią TQM.⁴

Wszystkie elementy ZSZ są niezmiernie istotne. Ważna rola przypada systemowi zapewnienia jakości, który umożliwia wprowadzenie porządku we wszystkich obszarach przedsiębiorstwa. Porządek taki umożliwia sprawne zarządzanie, które pozostaje w ścisłym związku z efektywnością działania przedsiębiorstwa. System zapewnienia jakości umożliwia ściśle określenie kompetencji i odpowiedzialności, stanowi zweryfikowane narzędzie nadzoru nad wszystkimi czynnikami w przedsiębiorstwie. System zapewnienia jakości wdrażany jest aktualnie w przedsiębiorstwach produkcyjnych i usługowych w ponad stu krajach świata.⁵

Niezmiernie ważnym elementem ZSZ jest zarządzanie środowiskowe. Człowiek często w pogoni za dobrami materialnymi nie stawia sobie pytania czy chce być, czy chce mieć. U-Thant w 1969 roku postawił dramatyczne pytanie, które do dziś winno niepokoić: „Czy kiedyś historycy z innej planety powiedzą – mimo ich zdolności i geniuszu poszli na dno z powodu braku powietrza, wody i zdolności przewidywania”. Natomiast S. Griffin słusznie stwierdza: „Potrzebujemy natury, aby żyć w pełni – powietrzem, pożywieniem, ciepłem, duchem [...], tymczasem żyjemy tak, jakby natura była nam potrzebna jedynie do zapewnienia czegoś ponad to: papieru, wykwintnej żywności, pracy przynoszącej pieniądze”. Prawdą jest, że istota ludzka nazwana przez łacińskiego poetę *rerum novarum cupidus*, czyli żadna rzeczy nowych zawsze dążyć będzie do maksymalizacji

³ E. Skrzypek, *Ocena efektywności zintegrowanych systemów zarządzania jakością, ochroną środowiska oraz bezpieczeństwem i higieną pracy*. Materiały Konferencji naukowej nt. „Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy w przedsiębiorstwie”, CIOP, Kielce 1999, s. 87–102.

⁴ E. Skrzypek, *Zintegrowane systemy zarządzania jako sposób doskonalenia procesów w przedsiębiorstwie*. Materiały Konferencji naukowej nt. „Zintegrowane systemy zarządzania”. Polskie Forum ISO 9000, Polanica Zdrój 1998, s. 343–354.

⁵ S. Tkaczyk, *Wymagania jakościowe dla polskich przedsiębiorstw w zmieniającej się Europie*. Materiały konferencji naukowej pt. „Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie”, WIE UJ, Kraków 1998, s. 144–152.

swojego zadowolenia, takie są prawa rozwoju, lecz konieczne jest w tym względzie zwrócenie uwagi, że wielu elementów środowiska nie można odtworzyć. Zatem za wszelką cenę należy szukać sposobów racjonalnej gospodarki środowiskiem człowieka.

Zapobieganie zanieczyszczeniu i degradacji środowiska wymaga odpowiednich nakładów na działalność bieżącą oraz świadomości społeczeństwa o potrzebie nadania priorytetu problemom środowiska. Do narzędzi zarządzania środowiskiem należy zaliczyć systemy zarządzania środowiskowego, ocenę skuteczności działań na rzecz środowiska, przeprowadzenie auditu środowiskowego, ocenę cyklu życia produktu, znakowanie ekologiczne oraz aspekty środowiskowe standaryzacji produktów. Efektywne zarządzanie środowiskowe prowadzi do uporządkowania stanu formalno-prawnego przedsiębiorstwa przez dostosowanie się do obowiązujących przepisów prawnych w zakresie ochrony środowiska oraz przynosi wymierne korzyści w postaci redukcji kosztów wynikających ze zmniejszenia ilości odpadów, czy ograniczenia zużycia surowców i energii.⁶

Istotnym elementem ZSZ jest zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy. Światowa Organizacja Zdrowia stwierdza, że „zdrowie jest stanem dobrego samopoczucia fizycznego, psychicznego oraz socjalnego, a nie tylko brakiem choroby lub okresowej niesprawności”. W Białej Księdze natomiast stwierdzono, że zmiany zachodzące w życiu zawodowym cechuje globalizacja ekonomii, narastająca konkurencja, atomizacja życia zawodowego, rosnąca mobilność przedsiębiorstw. Dlatego problematyka ochrony środowiska pracy musi uwzględniać w coraz większym stopniu konieczność zarządzania partycypacyjnego, a także eliminacji czynników wywołujących stres, w tym ograniczania ryzyka. Model systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy obejmuje planowanie, wdrażanie i funkcjonowanie, sprawdzanie oraz działania korygujące i zapobiegawcze a także przegląd wykonywany przez kierownictwo.

MIEJSCE JAKOŚCI W ZINTEGROWANYM SYSTEMIE ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

Jakość to to, co można poprawić. Jest to także spełnienie oczekiwań i wymagań klienta. Jakość winna być troską każdego pracownika, ale przede wszystkim kadry kierowniczej, ponieważ ona odpowiada za jakość zgodnie z zasadą 80–20. Ponadto P. Drucker powie, że za sukces lub niepowodzenie firmy w 80% odpowiada naczelne kierownictwo, pracownicy natomiast tylko w 20% ponoszą odpowiedzialność. Kierownictwo musi mieć świadomość, że jakość

⁶ T. Wawak, *Spoleczne koszty zintegrowanych systemów zarządzania warunkiem efektywności przemian integracyjnych*. Materiały Konferencji „Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie”, WIE UJ, Kraków 1998, s. 468–478.

kształtuje nie tylko klient zewnętrzny, ale i wewnętrzny, czyli pracownik. Dlatego tak ważna rola przypisywana jest skutecznemu zarządzaniu. R. Regan mówiąc o zarządzaniu daje następującą radę: „Otocz się najlepszymi ludźmi, jakich możesz znaleźć, deleguj uprawnienia i nie przeszkadzaj”. Jest to tym bardziej słuszne, kiedy nie ma żadnej gwarancji, że firma może być przez wieki w biznesie.

Jakość w zintegrowanym systemie zarządzania odnosi się do wyrobu, informacji, usługi, procesu, wiedzy, zarządzania, życia. Jakość w warunkach postępującej zmienności otoczenia musi uwzględniać świadomość nieodwracalności zmian oraz odwagę do ich wprowadzania. Potrzeba jakości musi pochodzić z wnętrza człowieka, co wymaga podejmowania najtrudniejszych podróży w życiu każdego człowieka, w tym menadżera, przywódcy, są to podróże w głąb samego siebie. Dopiero wówczas można stwierdzić, jaki winien być kierunek zmian niezbędnych do wprowadzenia w swoim otoczeniu. Konieczny jest tu często reengineering, czyli zaprojektowanie wszystkiego od nowa. Niezbędne jest także myślenie, często chętnie zwolnilibyśmy się z tego obowiązku. Myślenie jest najtrudniejszą rzeczą w życiu, dlatego tak często nie podejmujemy tej czynności.

Jakość organizacji pozostaje w ścisłym związku z odpowiednim rozumieniem roli szkolenia i edukacji. Dyrekcja przedsiębiorstwa musi dbać o to, by uczyć się i nauczać, stąd ogromne znaczenie organizacji samouczących się oraz wirtualnych.

Jakość wiąże się z prawidłowym postrzeganiem roli kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie. To także uzmysłowienie sobie odpowiedniej roli zarządzania wiedzą jako ważnego podsystemu zintegrowanego systemu zarządzania. Jakość to także prawidłowe pojmowanie istoty łańcucha: dane–informacje–wiedza–mądrość, czyli umiejętność odpowiedzi na pytanie o przyczynę zjawiska. Jakość to zadowolenie klienta i pracownika. Bardzo przydatne w tym miejscu mogą być słowa T. Kotarbińskiego, który stwierdził: „Chodzi o to, by człowiek ochoczo robił, to, co musi [...]”.

Jakość to także umiejętność stawiania wymagań najpierw sobie, a potem innym. Często jakość rywalizuje z ceną, należy w tym miejscu przytoczyć przysłowie francuskie, które mówi, że „O cenie się zapomina, a jakość pozostaje”. Jest to bardzo ważne stwierdzenie, o którym należy pamiętać przy wyborze strategii firmy.

Podjmując kwestie związane z jakością nie sposób oderwać je od produktywności, efektywności, czy skuteczności, są to wszak problemy nierozłączne. O ile często przedsiębiorstwa, które budowały systemy zapewnienia jakości nie uwzględniały np. kosztów jakości w swych procedurach, to, jeśli mowa o zintegrowanym systemie zapewnienia jakości w nowoczesnym przedsiębiorstwie, nie sposób mówić o takim systemie bez uwzględnienia kompleksowego rachunku kosztów jakości. Koszty te są bowiem narzędziem oceny skuteczności systemu zapewnienia jakości oraz wszystkich elementów, które tworzą lub

tworzyć będą zintegrowany system zarządzania. Polskie przedsiębiorstwa mają świadomość dynamicznego charakteru norm ISO będących podstawą do opracowania systemu zapewnienia jakości. Projekt nowej normy ISO 9000-2000 zmierza w kierunku wprowadzenia zasad filozofii TQM do przedsiębiorstwa, a także uwzględnia podejście procesowe do zarządzania.

Jakość w normach ISO rozumiana jest jako spełnienie wymagań i oczekiwań klienta. Klient w nowej normie ISO 9000-2000 zajmuje miejsce centralne. Poszukuje się zatem sposobów prowadzących do wzrostu zaufania klienta, jego lojalności, wręcz za Ettigierem i Sittingiem można powiedzieć, że staje się on faktycznie królem, a zatem przedsiębiorstwa muszą mieć świadomość, co z królestwa wynika i co się z tym wiąże, należy wskazać, że chodzi tu o wsłuchiwanie się w głos klienta, zaspokajanie jego potrzeb i oczekiwań i zaskakiwanie go czymś nowym.

Jakość w zintegrowanym systemie zarządzania staje się bezsprzecznie wyznacznikiem sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa. Ujęta w określone systemy być może łatwiej podda się kwantyfikacji. Problem mierzenia jakości to odwieczny problem, jest to niezmiernie istotne zagadnienie z punktu widzenia pomiaru efektywności i skuteczności działania.

Zarządzanie jakością stanowi istotny element zintegrowanego systemu zarządzania, który ponadto obejmuje zarządzanie środowiskiem, bezpieczeństwem, docelowo także zarządzanie wiedzą i informacją oraz finansami. Takie elementy systemu zintegrowanego wymuszają na przedsiębiorstwach dążenie do poszukiwania sposobów, które umożliwiłyby osiągnięcie jak najwyższej efektywności prowadzonej działalności. Problem ten pozostaje w ścisłym związku z umiejętnym zarządzaniem informacją. Należy w tym miejscu powołać się na słowa prezesa Microsoft Corp. Billa Gatesa: „To jak zbierasz informacje, jak nimi zarządzasz i jak ich używasz, zadecyduje o twojej porażce lub sukcesach”.

EFEKTYWNOŚĆ JAKO ISTOTNY WYZNACZNIK ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

Zintegrowany system zarządzania winien prowadzić w przedsiębiorstwie do znaczącej poprawy wyników ekonomicznych. Integracja systemów zarządzania umożliwi wzrost sprawności działania poprzez obniżkę kosztów, wzrost zysków a także poprawę rentowności. Umożliwi ponadto podniesienie poziomu jakości zarządzania oraz obniżenie kosztów ponoszonych na kierowanie przedsiębiorstwem. W związku z tym pojawia się niezmiernie ważny problem dotyczący sposobu mierzenia wpływu zintegrowanego systemu zarządzania na jakość oraz koszty procesów zarządzania. Jest to także pytanie o efektywność, którą należy rozpatrywać nie tylko w kategoriach finansowych, ale także jako efektywność rynkową, dynamiczną i operacyjną.

Przegląd literatury pozwala wyróżnić następujące określenia efektywności:

- zdolność do realizacji strategii firmy i osiągnięcia określonych celów,
- pozytywny wynik, skuteczność, sprawność, umiejętność,
- klucz do wzrostu konkurencyjności,
- szybkość reakcji na wyzwania rynku,
- podstawowy element rozwoju człowieka i organizacji,
- szybkość reakcji na wyzwania i oczekiwania rynku,
- zdolność do realizacji strategii firmy i osiągnięcia określonych celów,
- istotne narzędzie pomiaru skuteczności zarządzania,
- proces rozwoju, proces interakcyjny obejmujący zjawiska wewnątrz i na zewnątrz organizacji,
- efektywność to wykonanie właściwych rzeczy we właściwy sposób.

Efektywność systemu gospodarczego to sytuacja, gdy przy danych zasobach i technice gospodarka jest w stanie zaopatrzyć konsumentów w możliwie największy zestaw dóbr.⁷

Wśród celów zintegrowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwem należy wyróżnić:

- powiązanie strategii przedsiębiorstwa z zarządzaniem taktycznym i operacyjnym,
- tworzenie szansy na sukces rynkowy,
- stworzenie warunków dla wzrostu efektywności,
- ujednoczenie dokumentacji systemowej,
- prowadzenie kompleksowego rachunku kosztów jakości,

Do warunków, które są niezbędne, by zintegrowany system zarządzania przedsiębiorstwem mógł przynieść określone efekty, należą:

- * motywacja pracowników,
- * świadomość celów działania,
- * kreatywność zbiorowa i indywidualna,
- * kompleksowy rachunek kosztów jakości,
- * zaangażowanie kierownictwa,
- * kompleksowość podejścia do zintegrowanego systemu zarządzania w przedsiębiorstwie,
- * właściwy stosunek do wiedzy i zarządzania nią,
- * zaangażowanie kierownictwa w proces szkolenia,
- * szukanie sposobów stałego doskonalenia (Koło E. Deminga),
- * podmiotowe traktowanie pracowników,
- * rzeczywiste przywództwo,
- * potraktowanie zmian jako szansy, a nie jako zagrożenia,
- * wytrwałość, cierpliwość, konsekwencja, wymagania stawiane sobie i innym,

⁷ P. A. Samuelson, W. D. Northaus, *Ekonomia*, PWE, Warszawa 1995, s. 728.

* stworzenie bazy dla podejmowania decyzji: informacja, kompetencje, motywacja,

Zintegrowany system zarządzania przedsiębiorstwem może przynieść konkretne korzyści ekonomiczne, które dotyczą możliwości przeprowadzania analiz wydatków i efektów obejmujących wszystkie elementy systemu. W wyniku przeprowadzonych badań stwierdzono, że wdrożenie zintegrowanego systemu zarządzania tworzy szansę na optymalizację wydatków poniesionych na utrzymanie i monitorowanie systemu w całym przedsiębiorstwie. Umożliwia on ponadto wskazanie słabych punktów, obszarów w systemie, kierowanie do nich środków, które tworzą największe szanse na potencjalne korzyści.

Niezmierznie ważnym problemem z punktu widzenia oceny efektywności jest decyzyjny rachunek kosztów zintegrowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwem. Koszty jakości w przedsiębiorstwie pełnią niezmiernie istotną rolę:

* dostarczają informacji dotyczących stopnia realizacji systemu sterowania jakością,

* stanowią podstawę do podejmowania decyzji strategicznych,

* są to nakłady poniesione na uzyskanie odpowiedniej jakości produktu,

* prowadzą do wzrostu efektywności działalności, jeśli zostaną wprowadzone w ramy odpowiednich strategii przedsiębiorstwa,

* wpływają na kształtowanie zysku, stanowią ważny instrument zarządzania przedsiębiorstwem,

* wyrażają cel sterowania jakością, który sprowadza się do takiego doboru struktury nakładów, przy której suma kosztów poniesionych na jakość będzie najmniejsza,

* stanowią podstawowe narzędzie służące ocenie działań projakościowych,

* są ważnym instrumentem wewnętrznego i zewnętrznego zarządzania przedsiębiorstwem,

* stanowią element kształtowania świadomości projakościowej wszystkich pracowników.

Z doświadczeń praktycznych autorki a także prowadzonych badań w przedsiębiorstwach wynika, że do podstawowych warunków efektywności systemu zarządzania należą:

– przewożenie kompleksowym przedsięwzięciom przez naczelne kierownictwo,

– jasna, czytelna i realna polityka ZSZ,

– zgodność dokumentacji systemowej z wymaganiami norm,

– stworzenie warunków, by zintegrowany system zarządzania był skuteczny i elastyczny,

– kształtowanie warunków dla odpowiednich postaw pracowników względem zmiany, którą jest opracowanie, wdrożenie, monitorowanie, utrzymanie i doskonalenie zintegrowanego systemu zarządzania,

– zapewnienie wszystkim pracownikom jasno określonych obszarów odpowiedzialności i uprawnień oraz czytelnych i dokładnych instrumentów oraz

procedur, właściwego wykształcenia, kwalifikacji, przeszkolenia i możliwości stałego doskonalenia wiedzy i umiejętności,

– kształtowanie świadomości, że warunkiem sukcesu przedsiębiorstwa na rynku jest odpowiednia jakość zarządzania.⁸

Efektywność zdaniem P. Druckera to kluczowy element rozwoju człowieka i organizacji, służy on także do samorealizacji i zdolności nowoczesnego społeczeństwa do przetrwania, to także stopień opanowania celu.⁹ Ponadto należy pamiętać, że „Nic nie jest ważniejsze dla efektywności organizacji, jak jej zdolność do przekazywania ścisłych, trafnych, zrozumiałych informacji swoim członkom. Wszystkie mocne strony organizacji (korzyści skali, zasoby finansowe i techniczne, różne talenty, kontrakty) nie mają dużej wartości bez właściwej komunikacji wewnętrznej pomiędzy poszczególnymi uczestnikami”.¹⁰

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE W WARUNKACH ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA

Wiedza jest uporządkowanym odwzorowaniem stanu rzeczywistości w umyśle człowieka, postawy twórczej, kreowania nowych rozwiązań oraz procesów, rozumiana jest jako akumulacja wiedzy podstawowej, technicznej i umiejętności społecznych. Wiedza to podstawowe narzędzie konkurencji, organizowanie pozyskiwania wiedzy oraz sposoby jej rozpowszechniania w organizacji to kluczowy element zarządzania przedsiębiorstwem. Wiedza to podstawowe narzędzie zarządzania przyszłością oraz istotna szansa na radykalną reorientację w sposobie myślenia i działania.

Współczesna gospodarka określana jest często jako gospodarka połączona (Connected Economy). Oznacza to, że rośnie rola przepływu informacji, od której uzależniają się poszczególni uczestnicy. Wskazuje się tu na postępujące zjawiska globalizacji. S. Davis i Ch. Meyer twierdzą, że wiedza i zarządzanie wiedzą są obecnie najbardziej aktualnymi zagadnieniami w nauce o zarządzaniu. Sądzą, że obecna gospodarka tzw. gospodarka połączeń zarządzana jest przez trzy czynniki tj. prędkość, niematerialność i połączenia. Wszystkie te czynniki łączą się ze sobą.¹¹

Wiek XXI określany bywa także jako era wiedzy i informacji, społeczeństwo postkapitalistyczne (P. Drucker), gospodarka cyfrowa (Don Tapscott), trzecia fala (A. Toffler), społeczeństwo postindustrialne oparte na „merytokracji”, czyli

⁸ E. Skrzypek, *Zintegrowany system zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] S. Partycki (red.), *Spoleczna gospodarka rynkowa w Polsce*, Wyd. UMCS, Lublin 2000, s. 459–473.

⁹ P. Drucker, *Menedżer skuteczny. Nowoczesność*, AE Kraków, Czytelnik, Kraków 1994, s. 182.

¹⁰ S. Gellerman, B. G. Dale, C. L. Cooper, A. Willkinson, *Managing Quality Human Resources*, Blackwell 1999, s. 26.

¹¹ J. Naisbitt, *Megatrendy*, Zysk i S-ka, Poznań 1997, s. 32.

na warstwie społecznej, w której dominującą rolę pełnić będą naukowcy, eksperci i specjaliści, dla których wiedza jest podstawowym narzędziem pracy (D. Bell), wiek społeczeństwa uczącego się, wirtualnego, otwartego itp. W wielu pracach podkreśla się, że w XXI wieku gospodarka będzie miała charakter informacyjny. Termin ten związany jest z rewolucją informacyjną i powstał w związku z rozpowszechnieniem się technik informacyjnych jako synonimu nowoczesności i zaawansowania technologicznego.

Zarządzanie wiedzą to systematyczne i zorganizowane próby podejmowane w celu wykorzystania wiedzy w organizacji, po to by poprzez umiejętne jej gromadzenie i wykorzystanie dążyć do osiągnięcia określonych efektów rynkowych. Jest to także umiejętność przetworzenia informacji w wartość dla klientów oraz pracowników. Ponadto zarządzanie wiedzą to proces zarządzania specyficznymi informacjami w taki sposób, by możliwa była maksymalizacja wyników ekonomicznych.

Mówiąc o zarządzaniu wiedzą można stwierdzić, że jest to pewna dyscyplina, która promuje kompleksowe podejście do identyfikowania, zarządzania i dzielenia zasobów informacyjnych przedsiębiorstwa oraz wprowadzenie odpowiedniej infrastruktury technologicznej i organizacyjnej, która umożliwi dzielenie się wiedzą.

Zarządzanie wiedzą ma za zadanie wypracowanie metod i technik, które umożliwiłyby efektywny przebieg procesów, tworzenia, gromadzenia i przechowywania wiedzy.

Niezmiernie ważnym problemem z punktu widzenia zarządzania wiedzą jest umiejętność zarządzania takimi procesami, jak tworzenie wiedzy, kodyfikacja wiedzy, czyli gromadzenie i upowszechnianie jej a także proces transferu, czyli wykorzystania wiedzy.

W procesie zarządzania wiedzą należy wyróżnić jej różne rodzaje, np. wiedza cicha, formalna, proceduralna, deklaratywna, negatywna. Ponadto za D. Leonard-Barton z Harvard Business School można mówić o zasobowym podejściu do zarządzania wiedzą. Cechuje je to, że opiera się na koncepcji kluczowych umiejętności i kluczowych kompetencji. Centralnym elementem tej koncepcji są kluczowe umiejętności jako główne źródło wiedzy organizacyjnej, a co za tym idzie innowacji. Kluczowe umiejętności wspierane są przez wspólne rozwiązywanie działań, implementacje i integrację nowych technologii i narzędzi, eksperymentowanie i importowanie wiedzy.

W świecie postępujących zmian jest ona najcenniejszym bogactwem, bo można ją pomnażać, tworzyć nowe teorie, przetwarzać, przekazywać, wiedza wszak umożliwia efektywne wykorzystanie zdolności umysłu i umiejętności ludzkich.

Wiedza jest podstawą sukcesu organizacji i jej efektywności oraz skuteczności. Należy w tym miejscu sięgnąć do myśli P. Druckera, który podkreśla, że dążenie do wiedzy to dążenie do mądrości, to wielkie wyzwanie. Wiedzę ponadto

traktować trzeba jak zasób i zarządzać nią w sposób skuteczny i efektywny. Podkreśla także często, że wiedza staje się jedynym zasobem ekonomicznym, podczas gdy pozostałe zostają sprowadzone do roli uzupełniających ją czynników wytwórczych.

Zarządzanie wiedzą stanowi podstawę twórczego myślenia, które może przenieść organizację na wyższy szczebel funkcjonowania. Myślenie twórcze oznacza rozbicie i zmianę struktury naszej wiedzy dotyczącej zjawiska w celu uzyskania nowego, innego spojrzenia na jego istotę. Zarządzanie wiedzą oraz umiejętna analiza zdarzeń zachodzących w organizacji oraz jej otoczeniu umożliwia antycypację przyszłych warunków funkcjonowania, a zatem i szybszą adaptację do zmieniającego się otoczenia.

W społeczeństwie przyszłości technologia, usługi oraz wiedza traktowane będą jako czynniki przesądzające o sukcesie firmy. W warunkach nasilającej się konkurencji wiedza i kapitał intelektualny muszą być ukierunkowane na doskonalenie kompleksowo pojmowanej jakości życia, wyrobów, organizacji i zarządzania. Żyjemy w czasach, w których o sukcesie w życiu i biznesie decyduje przede wszystkim człowiek i jego pomysły. To właśnie dynamiczni i kreatywni ludzie i ich idee tak bardzo zmieniły przez ostatnie lata nasze otoczenie. Oczywiście jest, że ich sukcesy byłyby niemożliwe, gdyby nie znali wagi i ceny informacji i wiedzy. To dostęp do nich pozwala efektywnie działać.¹²

Wiedza jest zasobem, który spełnia coraz większą rolę w gospodarce zarówno w skali mikroekonomicznej, jak i makroekonomicznej. Odnosząc się do skali makroekonomicznej należy odpowiedzieć na pytanie czy istnieje związek pomiędzy polityką gospodarczą a procesami zarządzania wiedzą, w tym jej tworzenia, gromadzenia, porządkowania, użytkowania. Odnosząc się do makroskali należy ustosunkować się np. do narzędzi zarządzania wiedzą oraz strategii, które za swą podstawę uznają wiedzę.

Jeżeli mówimy o gospodarce opartej na wiedzy, to winien powstać rynek wiedzy. Istnieją już internetowe giełdy wiedzy, z których najbardziej znana jest knexa.com. Ich działalność zbliżona jest do funkcjonowania tradycyjnych giełd towarowych. Giełdy pełnią funkcje pośrednika pomiędzy sprzedawcą pomysłu a osobą skłoną kupić ten pomysł. Niezmiernie ważnym i trudnym problemem jest zagadnienie wyceny wiedzy i kapitału intelektualnego.

W społeczeństwie informacyjnym, otwartym wiedza staje się podstawowym źródłem konkurencyjności, kompetencji, siły, bogactwa, a dostęp do niej pozwala organizacji efektywniej działać, jest czynnikiem kreującym pracę twórczą, posiada dynamiczny charakter i staje się najbardziej poszukiwanym towarem we współczesnym świecie.

¹² E. Skrzypek, *Efektywne zarządzanie wiedzą*, [w:] Materiały konferencji naukowej „Jakość w edukacji w nowej strukturze administracyjnej kraju”, ITE, Radom 1999, s. 148–158.

Dostęp do wiedzy i informacji pozwala organizacji sprawnie działać. Wiedza i umiejętności muszą być skierowane na doskonalenie jakości, które jest procesem odnoszącym się do wszystkich obszarów działania organizacji. Jest ona sprawdzonym w praktyce narzędziem efektywnego zarządzania. Umożliwia efektywne gospodarowanie oraz wykorzystanie zdolności umysłu i umiejętności ludzkich.

Źródłem wiedzy napędzającej prestiż i bogactwo jest doświadczenie, umiejętność samodzielnego rozwiązywania problemów, obserwacja różnych metod badawczych a także udział w badaniach. P. Drucker słusznie podkreśla, że nie ma żadnej namiastki wiedzy, w świecie nasilającej się konkurencji zarządzanie wymaga głębokiej wiedzy oraz umiejętności dostrzegania współzależności różnych zjawisk i procesów.

Należy zwrócić szczególną uwagę na rolę zasobu informacji, który warunkuje naszą wiedzę. Informacja stanowi treść zaczerpniętą ze świata zewnętrznego w procesie dostosowywania się do niego. Informacja by była przydatna w procesie zarządzania i doskonalenia, musi być sensowna, aktualna, kompletna, odpowiednia, winna mieć zdolność wcielania się w różne sygnały i odzwierciedlania się z nich.

System informacji pełni wiele funkcji, w tym: diagnostyczną, obiegową, służy analizie decyzyjnej oraz kontroli i koordynacji działalności. Rola informacji w procesie podejmowania skutecznych decyzji oraz doskonaleniu przedsiębiorstwa jest ogromna, wszak nic nie jest ważniejsze dla efektywności organizacji jak jej zdolność do przekazywania ścisłych, trafnych i zrozumiałych informacji swoim członkom. Wszystkie mocne strony organizacji nie mają dużej wartości bez właściwej komunikacji wewnętrznej pomiędzy jej uczestnikami. Informacja pełni w przedsiębiorstwie rolę czynnika motywacyjnego.

Na podstawie dostępnych informacji człowiek bez względu na źródło, stopień obligatoryjności i sformalizowania informacji postrzega je, rozumie, nadaje im znaczenie oraz wnioskuje i na tej podstawie podejmuje decyzje. Sprawne pozyskiwanie i wykorzystanie informacji stanowi ważny czynnik sukcesu firmy funkcjonującej w turbulentnym otoczeniu, informacje stanowią ważne narzędzie dla kreatywności człowieka. Informacja, wykształcenie i wiedza powinny stać się dobrem globalnym, które w perspektywie przyczyni się do tworzenia równych szans rozwoju.

Poprawa jakości i produktywności w przedsiębiorstwie wymaga dogłębnej wiedzy. Jest ona bardziej kwestią kultury i postawy, niż sprawą inwestycji kapitałowych, czy zaawansowanych technologii. Sukces lub niepowodzenie zależą często od rzetelności, uczciwości i zaangażowania, jakie zastosowano w ich praktycznym wdrażaniu.

Przedsiębiorstwa podlegają procesom przekształceń i stają się organizacjami samouczącymi się, dlatego muszą posiadać zdolność antycypowania przyszłych warunków funkcjonowania, adaptacji do otoczenia szybciej niż konkurenci, co umożliwi umacnianie pozycji na rynku.

Firmy uruchamiając wszelkie pokłady wiedzy i umiejętności muszą planować zmiany w obecnej i przyszłej działalności, przy aktywnym kreowaniu przeszłości poprzez tworzenie nowych produktów, technologii, klientów i rynków.

Rozwiązania wprowadzane w przedsiębiorstwie, np. system zapewnienia jakości, czy zintegrowany system zarządzania, mogą być traktowane jako „wiedza doskonaląca”, co oznacza wykorzystanie jej do polepszenia każdego procesu pracy. Wiedza doskonaląca prowadzi do ciągłego i istotnego rozwoju danej dziedziny. Jednocześnie należy mieć świadomość, że warunkiem osiągnięcia sukcesu firmy jest wiedza, umiejętności, zasoby, pasja oraz pełna świadomość celu działania.

Wiedza jest podstawą istnienia każdej organizacji. By sprawnie zarządzać organizacją potrzebna jest aktualna wiedza i znajomość nowych paradygmatów zarządzania, które w ujęciu P. Druckera przedstawiają się następująco¹³: istnieje wiele równorzędnych sposobów organizacji tego samego biznesu, niezbędne jest dzisiaj zastosowanie mieszanych struktur organizacji; istnieje wiele sposobów zarządzania ludźmi, z których żaden nie jest najlepszy w sposób uniwersalny, technologie, rynki i zastosowania nie są już ograniczone do danej dziedziny gospodarki, ale wzajemnie się przenikają i łączą; zakończyła się era zarządzania nakazowo-kontrolnego wyznaczonego przez ramy formalnych podległości, a w zamian pojawiła się potrzeba nowego zdefiniowania zarządzania jako zarządzania partnerskiego, obejmującego cały proces biznesowy i wykraczający poza ramy firm; globalny charakter firm zmienił definicję firmy międzynarodowej poprzez drastyczne obniżenie znaczenia geograficzno-narodowego ulokowania firmy; domeną procesu zarządzania nie jest już tylko firma, gdyż współczesny menedżer musi również być przedsiębiorcą, obserwującym z równym zainteresowaniem otoczenie firmy, jak i samą firmę; ponadto zarządzanie firmą XXI wieku musi być skoncentrowane na zewnątrz firmy poprzez definiowanie celów firmy w kontekście potrzeb rynku i klienta, a nie samej firmy.

Wiedza i sprawne zarządzanie nią w warunkach ogromnej zmienności otoczenia stają się niezastąpioną receptą na sukces rynkowy każdego przedsiębiorstwa. Dlatego przedsiębiorstwa, które chcą być konkurencyjne na rynku muszą zdać sobie sprawę z wagi zasobu, jakim jest wiedza. Ponadto niezbędna jest świadomość, że ważnym warunkiem efektywnego zarządzania wiedzą jest określenie najważniejszych atrybutów systemu zarządzania wiedzą oraz zaprojektowanie procesów, które umożliwią optymalne wykorzystanie wiedzy, jaką dysponuje przedsiębiorstwo. Niezmiernie ważnym problemem jest także nieustanna troska każdej organizacji i stały rozwój wiedzy i kapitału intelektualnego, zawartych w umysłach ludzi.

¹³ P. Drucker, *Management's New Paradigms*, „Forbes Magazine” 1998, October, s. 5.

SUMMARY

The paper shows the essence of the integrated system of management in an enterprise. Special attention was paid to the question of quality. The author pointed to the necessity of search for the ways of increasing efficiency of organisation management in the conditions of proceeding changes in the close and further environment. The growing role of knowledge and its management in the strategy of an enterprise was indicated.