



Zarządzanie wiedzą w organizacji



Źródła

- Jak skutecznie zarządzać wiedzą w XXI wieku?, J. Kalinowski, M. Strojny, KPMG 2009.
- Metody pomiaru kapitału intelektualnego, P. Dominiak, PWr, 2009.
- Technologie wspierające zarządzanie wiedzą, Empolis, 2005.
- Wybrane zagadnienia zarządzanie wiedzą w organizacji – uwagi praktyka, J. Sołtys, Stowarzyszenie KM, 2007.
- Zarządzanie wiedzą jako strategia budowania niematerialnych zasobów organizacji pracujących dla wsi i rolnictwa, M. Adamowicz, CBR, 2005.
- Zarządzanie wiedzą w firmie – prezentacja dobrych praktyk, M. Górzyński, CASE – Doradcy, 2008.



Era gospodarki postprzemysłowej

- Podstawowym czynnikiem produkcji staje się wiedza i informacja,
- Spada znacznie tradycyjnych dziedzin przemysłu, a rośnie potęga sektora usług,
- Następuje rozwój firm ponadnarodowych oraz rozwijają się nowe formy prowadzenia biznesu w małej skali,
- Nowoczesne firmy rezygnują ze struktur scentralizowanych na rzecz spłaszczonych, elastycznych, ale o skomplikowanych układach zależności,
- Spada znaczenie klasycznych linii produkcyjnych,
- Rozszerzają się obszary zastosowania zarządzania na takie dziedziny jak edukacja, leczenie, administracja itp.
- Wysokiej jakości towary i usługi dostarczane są dla indywidualnych klientów,
- Pracownicy stają się najcenniejszym zasobem uczących się organizacji.



Kilka faktów na początek (według KPMG i nie tylko)

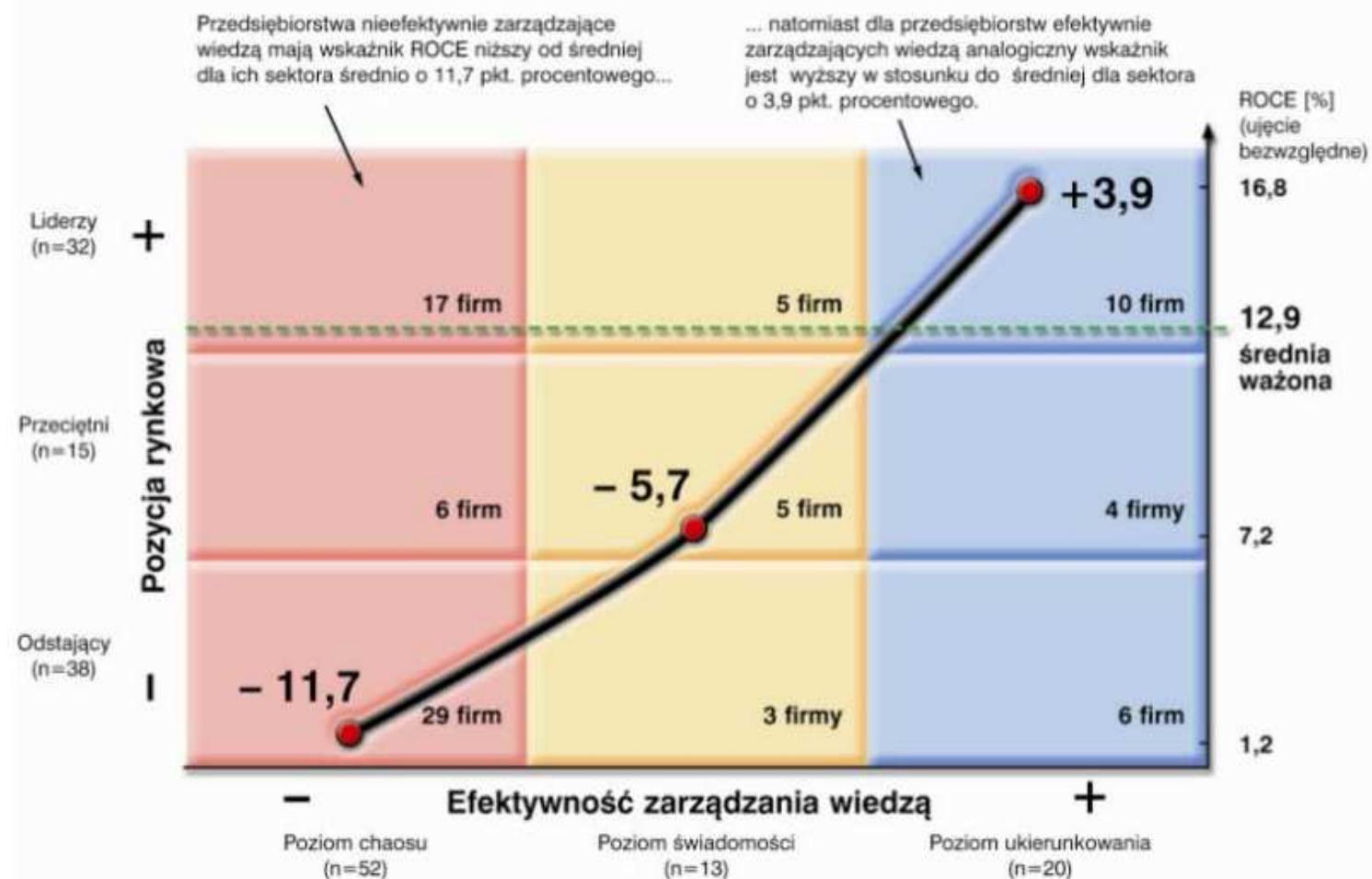
- Do **80% pytań** o charakterze merytorycznym zadawanych w organizacji powtarza się
 - **6-12% czasu pracy** pracownika (ang. *knowledge worker*) to czas poświęcony na znalezienie właściwej osoby lub źródeł informacji potrzebnych do rozwiązania problemu
 - **7-20% czasu pracy** ekspertów i specjalistów to czas poświęcony na udzielanie innym odpowiedzi na powtarzające się pytania
 - Obecnie mniej niż **20% wiedzy organizacji** jest w jakikolwiek sposób utrwalana
- **IDC:** Przedsiębiorstwa FORTUNE 500 tracą przeciętnie ponad 5-6 tys. dolarów na 1 pracownika.
 - **Instytut Gallupa:** Tylko 17% brytyjskich pracowników uważa, że pracodawca w pełni wykorzystuje ich umiejętności, 63 proc. uważa, że nic takiego nie ma miejsca, a 20 proc. twierdzi wręcz, że są zniechęceni do aktywności. Kosztuje to brytyjską gospodarkę 39-48 mld funtów rocznie.
 - **Gartner:** Aż 75 % całkowitego wzrostu produktywności przedsiębiorstw jest efektem zarządzania wiedzą i usprawnień w pracy opartej na wiedzy (ang. *knowledge work*).
 - **KPMG:** Z badań przeprowadzonych na reprezentatywnej próbie 121 największych firm działających w Polsce wynika, iż **straty z tytułu nieefektywnego wykorzystania wiedzy wynoszą ponad 45 000 PLN na 1 zatrudnionego rocznie.**

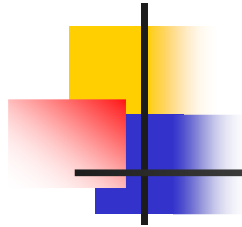


Na zachętę – wstęp

- ROCE (Return On Capital Employed) - wskaźnik określający wydajność oraz rentowność inwestycji, w które zaangażowany jest kapitał firmy.
- ROCE wylicza się w następujący sposób:
 - $ROCE = EBIT / (\text{Kapitał stały})$
 - EBIT - zysk operacyjny, czyli zysk przed odliczeniem podatków i odsetek
 - Kapitał stały - długoterminowy kapitał zaangażowany w działalność gospodarczą przedsiębiorstwa

Na zachętę...



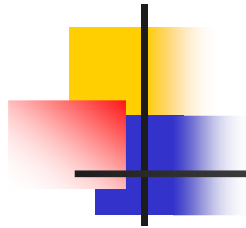


O zarządzaniu wiedzą...

Charles Handy „na obecnym etapie rozwoju gospodarczego wartość intelektualnego kapitału firmy nawet kilkakrotnie przewyższa wartość jej aktywów materialnych”

James Brian Quinn „trzy czwarte generowanej wartości dodanej firm należy zawdzięczać wiedzy...”

Wiedza jest ropą XXI wieku - autor nieznany



O zarządzaniu wiedzą...

Wiedza jako czynnik produkcji jest przedmiotem zainteresowania zarówno ekonomii jak też nauk o zarządzaniu. Bezpośrednio odnosi się do funkcjonowania przedsiębiorstwa jako podmiotu gospodarującego. Odnosi się także do organizacji publicznych i pozarządowych.

Kiedy zmieniają się rynki, eksplodują nowe technologie, mnożą się konkurenci, a produkty starzeją się prawie w ciągu nocy, przedsiębiorstwami mającymi sukcesy są te, które konsekwentnie tworzą nową wiedzę, rozpowszechniają ją szeroko w całej organizacji i szybko przekształcają w nowe technologie i produkty. Takie przedsiębiorstwo określa się jako „przedsiębiorstwo kreowane przez wiedzę”, którego jedynym biznesem są systematyczne innowacje”

(Nonaka 1991)



Pojęcia podstawowe

- Dane – **zrozumiałe ciągi znaków, wyizolowane, niezależne od kontekstu i wykorzystującej je osoby**
- Informacje – **uporządkowane dane wg kryteriów właściwych dla organizacji**
- Wiedza – **złożone kompleksy informacji, zależne od kontekstu i wykorzystującej je osoby, odzwierciedlone w sposobach postępowania**
- Przykład:
 - 1348ejklnpru,=>)(! 1 eur = 3,84 pln (1 eur>3,84 pln)=>kupuj!

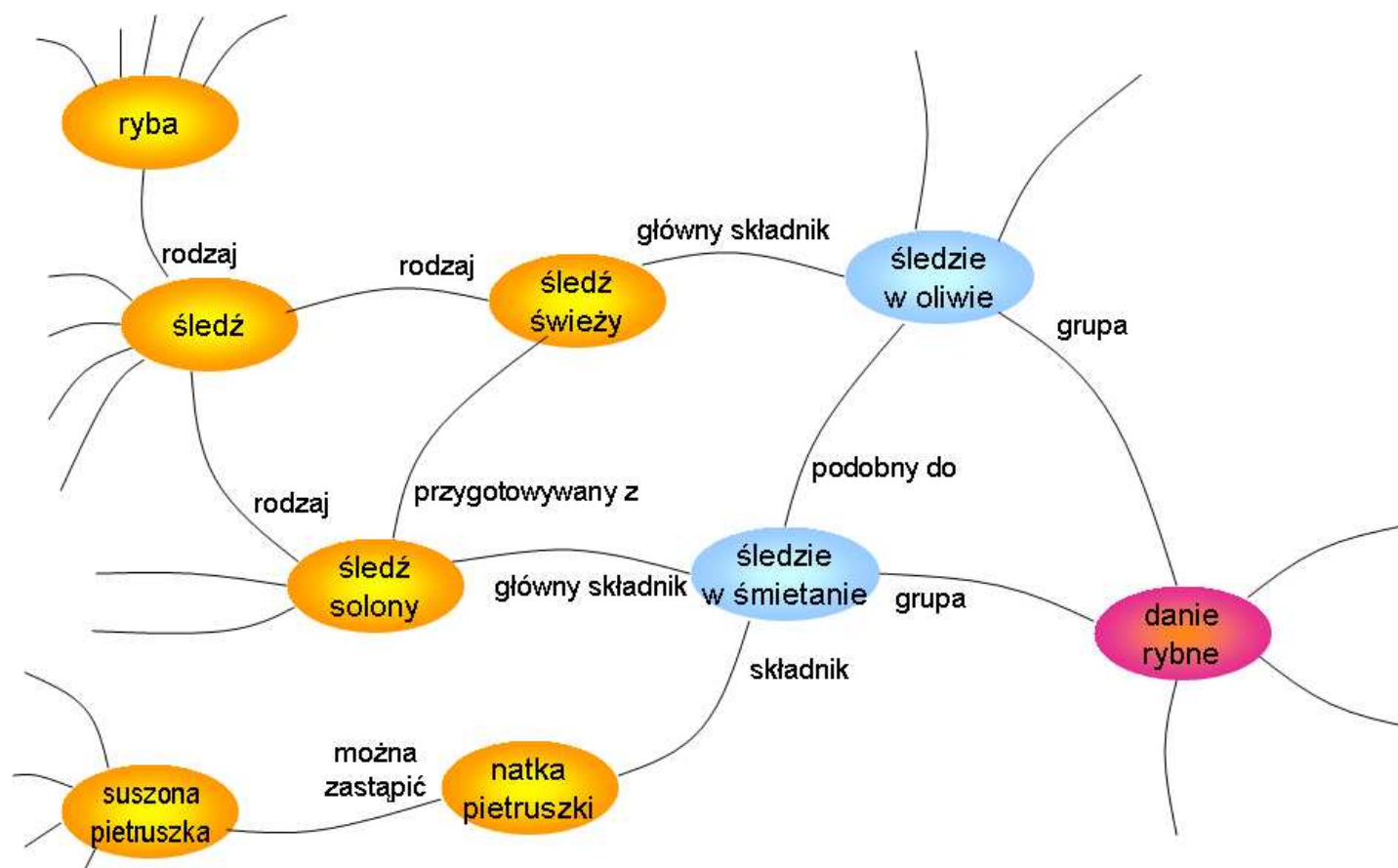


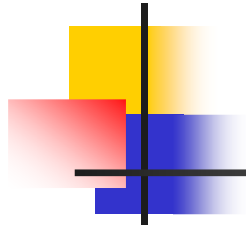
Pojęcie wiedzy

- To więcej niż:
 - informacja,
 - tekst,
 - dokument.
- To sieć
 - powiązań,
 - relacji,
 - skojarzeń
- między
 - informacjami,
 - doświadczeniami,
 - spostrzeżeniami.



Jak to może wyglądać





Pojęcie wiedzy

W ujęciu szerokim jest to wszelki **zbiór informacji i poglądów, przekonań, wierzeń itp., którym przypisuje się jakąkolwiek wartość poznawczą lub praktyczną** (Kondratowicz - Pozorska 2003).

W węższym znaczeniu jest to **ogół informacji o rzeczywistości wraz z umiejętnością ich wykorzystania**.

Istnieje szereg sposobów podziału wiedzy. Jednym z nich jest podział na **wiedzę skodyfikowaną** (jawną) i **wiedzę ukrytą** (cichą). Ta pierwsza ma charakter udokumentowany, zapisany w różnych nośnikach i formach przekazu, natomiast druga pozostaje głównie w umysłach ludzi bądź w sieciach organizacyjnych.



Różne klasyfikacje wiedzy

- Wiedza operacyjna:

- opisuje konkretne instancje obiektów i ich własności, np.:
 - klienta Jana Kowalskiego,
 - polisę nr 1234-5678/2002;
- często się zmienia,
- ma charakter relacji bazodanowych.

- Wiedza abstrakcyjna:

- opisuje własności abstrakcyjnych bytów (klas obiektów), np:
 - zakres ubezpieczenia terminowego na życie;
- nie zmienia się w wyniku działalności operacyjnej,
- ma charakter luźnej sieci powiązań.



O wiedzy...

- Kaskada zasobów wiedzy
 - Kompetencje indywidualne
 - Kompetencje zespołowe
 - Kompetencje organizacji jako zespołu zespołów



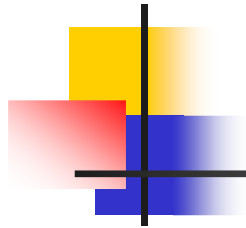
O wiedzy...

- **Główne dysfunkcje zarządzania wiedzą**
 1. „Silosy wiedzy” - **ograniczona komunikacja**
 2. „Nie wiemy, co wiemy” - **trudności w docieraniu do wiedzy**
 3. „Wiedza to potęga” - **ograniczone dzielenie się wiedzą**
 4. „Wymyślanie koła” - **powielanie wykonanej już pracy**
 5. „Wiedza ginie” - **brak dbałości o aktywa wiedzy**
 6. „Nie moje, niedobre” i uczenie się poprzez działanie - **niewykorzystanie wiedzy innych oraz niewykorzystywanie doświadczeń**
 7. „Pożeracze czasu” - **Zbiurokratyzowane procesy, niepotrzebne czynności**
 8. „Kto się tym zajmuje?” - **nieproduktywne tracenie czasu**



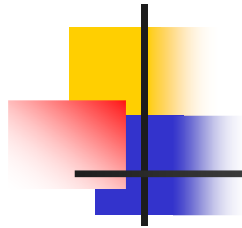
O wiedzy...

- Psychologiczne bariery przepływu wiedzy:
 - "gromadzisz wiedzę – masz władzę – budujesz swój autorytet",
 - "korzystając z cudzej wiedzy przyznajesz, że jesteś niekompetentny".
- Motywowanie do dzielenia się wiedzą:
 - ocenianie pracowników,
 - udział w efektach wykorzystania wiedzy,
 - tworzenie warunków do wymiany wiedzy:
 - czas i miejsce,
 - technologia.



Komponenty wiedzy

- ❖ wiedza typu **know-what**, czyli wiedza o faktach przedstawianych na ogół w formie liczb, zestawień i raportów, wiedza ma tu w zasadzie charakter informacji,
- ❖ wiedza typu **know-why**, ma charakter wiedzy naukowej o zasadach i prawidłowościach zjawisk. Ten rodzaj wiedzy leży u podstaw postępu technicznego i technologicznego, udoskonalania produktów i procesów produkcyjnych w różnych dziedzinach gospodarki. Powstaje ona głównie w uczelniach, instytucjach, innowacyjnych placówkach badawczo-naukowych i laboratoriach.
- ❖ wiedza typu **know-how**, dotyczy umiejętności i zdolności do wykonywania różnych działań, tworzona jest głównie przez edukację. Może mieć formę wiedzy naukowej, technicznej i organizacyjnej. Rozprzestrzenia się przez system gromadzenia i udostępniania, poprzez wewnętrzne i zewnętrzne systemy i sieci komunikacji.
- ❖ wiedza **know-who**, to wiedza o tym, kto posiada zdolności i umiejętności w określonej dziedzinie i sposób dostępu do różnych źródeł wiedzy. Ma istotne znaczenie dla pracy managerów i skuteczności bieżącego zarządzania organizacją.



Zarządzanie wiedzą

- Zarządzanie wiedzą to zintegrowany zestaw działań, którego celem jest odpowiednie kształtowanie zasobów wiedzy; kierunek rozwoju zasobów wiedzy nie może być przypadkowy – musi on być połączony z konkretnym celem.
- Zarządzanie wiedzą powinno skupiać się zarówno na ogólnej wiedzy w przedsiębiorstwie, jak i na jej elementach składowych – dlatego najważniejszym podejściem do wiedzy jest podejście obejmujące wszystkie jej poziomy, wiedzę indywidualną i zbiorową pracowników.



Zarządzanie wiedzą

- Nie ma uniwersalnego, jedynie słusznego modelu zarządzania wiedzą
- Aby adaptować, kreować i dystrybuować wiedzę (interpretować dane, tworzyć informacje) są potrzebne UMIEJĘTNOŚCI (zdolności absorpcyjne) – odpowiednio wykształceni pracownicy i ciągły proces doskonalenia umiejętności...
- O wiele łatwiej jest wykorzystywać w nowy sposób stare umiejętności niż przyswajać umiejętności całkiem nowe.



Zarządzanie wiedzą

- Konieczność promowania wiedzy jako kluczowego czynnika konkurencyjności firmy – żadnego procesu nie da się wprowadzić w firmie „na siłę”;
- Zarządzania wiedzą w firmie jest procesem kompleksowym - implikuje to konieczność podejścia do innych obszarów zarządzania (zarządzanie personelem, zarządzanie strategiczne, w tym informatyzacja);
- Modele zarządzania wiedzą muszą uwzględniać kulturę organizacji, otoczenie rynkowe, konkurencyjne i instytucjonalne firmy
- Warunkiem koniecznym do rozwoju i dzielenia się wiedzą jest ZAUFANIE – jeżeli pracownik obawia się utraty pracy, jeżeli nie widzi „przełożenia” na wzrost konkurencyjności firmy, to nie będzie się dzielił wiedzą...



Zarządzanie wiedzą - fundamenty

Fundamenty technologiczne

Rozwijanie (w tym integracja) rozwiązań **technologicznych wspierających** zarządzanie wiedzą, w szczególności zaś usprawniających przechowywanie, przepływ, prezentowanie oraz dostęp do zasobów wiedzy i informacji.

Fundamenty procesowe

Na poziomie **strategicznym** - zapewnienie dwukierunkowej relacji pomiędzy zarządzaniem wiedzą a strategią biznesową. Na poziomie **operacyjnym** - zapewnienie ścisłej integracji systemu zarządzania wiedzą z działaniami biznesowymi.

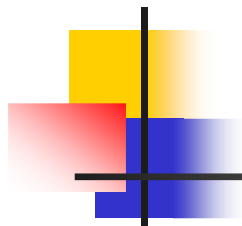
Fundamenty kulturowe

Rozwijanie **kultury sprzyjającej** zarządzaniu wiedzą opartej na wartościach takich jak: dzielenie się wiedzą, komunikacja bez ograniczeń, innowacyjność, praca zespołowa, przywództwo, efektywność.

Fundamenty organizacyjne

Rozwijanie **ról oraz rozwiązań** organizacyjnych niezbędnych dla sprawnego zarządzania wiedzą takich jak: redaktor naczelny, redaktorzy lokalni, redaktorzy treści, zespół projektowy, liderzy pod-projektów, centrum kompetencyjne, komitet sterujący.

Procesy związane z zarządzaniem wiedzą



- ❖ generowanie wiedzy poprzez zdobywanie jej z zewnątrz, zorganizowanie odpowiedniej komórki organizacyjnej lub zespołu ludzi, spotkań ludzi o różnych punktach widzenia, adaptacja do zmian w otoczeniu i tworzenie nieformalnych sieci społecznych,
- ❖ kodyfikowanie i koordynacja wiedzy mająca na celu ujawnienie wiedzy ukrytej, udostępnianie jej dla potrzeb nauczania i stosowania w działaniu. Kategoryzacja wiedzy umożliwia wbudowanie jej w reguły i procedury. Koordynowanie wiedzy prowadzi do ujednolicenia i upowszechnienia wiedzy,
- ❖ transfer wiedzy odbywający się poprzez pozyskanie odpowiednich ludzi i stworzenie im warunków dla wymiany informacji, przekazywania, absorpcji i wykorzystania wiedzy.

Procesy związane z zarządzaniem wiedzą





Lokalizowanie wiedzy

- Źródła wiedzy:

- wewnętrzne:

- kto nad czym pracuje,
 - jakie kompetencje są w firmie rozwijane,
 - kto dysponuje informacjami najważniejszymi z punktu widzenia organizacji,
 - jakie są zasady dzielenia się wiedzą;
 - które sieci wymiany informacji mają największe znaczenie?
 - wiedza zbiorowa - polega na rodzaju relacji pomiędzy jednostkami

- zewnętrzne

- analiza otoczenia – trzeba nauczyć się szukać...(benchmarking)



Lokalizowanie wiedzy

- Wyzwania:
 - ustalenie braków wiedzy i umiejętności – duże wyzwanie !!!
 - ukryta wiedza (w tym kultura organizacji – niepisane reguły);
 - nadmiar informacji - koncentrujemy się jedynie na tych obszarach i źródłach wiedzy, które będą potrzebne do umocnienia istniejących kompetencji lub do wytworzenia nowych;
 - określenie odpowiedzialności - kto za to ma odpowiadać?
 - uwaga na specjalizację i decentralizację...
 - systemy selekcji informacji – zjawisko „zbiorowej ślepoty”;
 - zbytnia jawność wiedzy może zagrażać pozycji firmy



Lokalizowanie wiedzy

- Przykłady dobrych praktyk:
 - płaskie struktury zarządzania;
 - wspieranie nieformalnych struktur – tworzenie sieci komunikacji – (zespołu interdyscyplinarne)
 - wykorzystywanie narzędzi informatycznych – listy mailingowe, fora dyskusyjne;
 - mapa kwalifikacji – kto u nas pracuje?
 - mapy źródeł wiedzy i zasobów informacji;
 - wykaz danych o ekspertach pracujących w firmie (listy tele – adresowe);
 - system szybkiego reagowania (McKinsey) – rejestrowanie doświadczeń nabytych podczas realizacji projektów, ujawnianie informacji o projektach bieżących, bezpośredni kontakt z osobami realizującymi projekty



Pozyskiwanie wiedzy

- Kanały pozyskiwania wiedzy zewnętrznej:
 - wiedza od uczestników rynku: kontakty z udziałowcami, dostawcami, konkurencją, firmami partnerskimi, klientami - badanie potrzeb, elastyczności popytowej i dochodowej, zarządzanie reklamacjami;
 - wiedza ekspertów zewnętrznych:
 - firmy doradcze
 - agencje badania rynku, etc.
 - brokerzy wiedzy – IRC
 - współpraca ze stowarzyszeniami branżowymi, uczelniami, instytutami badawczymi;
 - zakup wiedzy (patenty, oprogramowanie, wzory użytkowe);
 - produkty związane z wiedzą;
 - inne kanały pozyskiwania wiedzy zewnętrznej (targi, seminaria, konferencje, misje technologiczne)
 - proces rekrutacji;



Pozyskiwanie wiedzy

- Wyzwania:
 - odrzucanie zewnętrznej wiedzy – „złe, bo nie nasze”
 - decyzja – tworzyć, czy pozyskiwać? – pytanie organizacji – kwestia kosztów, ale też rozwijania kompetencji w firmie... – niepewność przyszłych korzyści
 - zdolności absorpcyjne firm – większość wiedzy pochodzi z zewnątrz – trzeba ją efektywnie „importować” i wdrażać



Pozyskiwanie wiedzy

- Przykłady dobrych praktyk:
 - zasada podziału pracy obowiązuje również w dziedzinie pozyskiwania wiedzy – inne osoby kontaktują się z dostawcami, inne ze szkołami wyższymi, etc.
 - tworzenie sieci pozyskiwania informacji – swobodna, a nie hierarchiczna wymiana informacji:
 - sieci ekspertów – charakter policentryczny (kółka i fora technologiczne)
 - sieci firm (klastry)
 - sieci tematyczne
 - Internet, Intranet



Rozwój wiedzy

- Rozwijanie wiedzy to przede wszystkim systematyczny wysiłek; polega na celowym tworzeniu nowych kompetencji – nie ogranicza się jedynie do działu B+R;
- Innowacje powstają nie tylko w laboratoriach: procesowe, produktowe, organizacyjne, marketingowe;



Rozwój wiedzy

- Wyzwania:
 - nowa wiedza (innowacje) budzi niechęć – zastępowanie tradycyjnych metod produkcji i podważanie pozycji pracowników;
 - innowacje kreują błędy – konieczność tolerowania błędów – błędy powinny być traktowane jako nowa wiedza;
 - tworzenie kultury organizacyjnej – budowanie zaufania;
 - tworzenie efektywnych mechanizmów wykorzystania wiedzy zbiorowej w procesie rozwoju kompetencji firmy (komunikacja, interakcja, przejrzystość, integracja zasobów);



Rozwój wiedzy

- Przykłady dobrych praktyk:
 - zarządzanie procesem rozwoju wiedzy powinno polegać na kształtowaniu warunków, a nie na bezpośredniej kontroli procesu (np. burze mózgów, czas na myślenie – urlop naukowy, przedstawianie własnych pomysłów, etc.);
 - stymulowanie kreatywności - zgodność interesów;
 - zachęty finansowe;
 - ujawnianie błędów bez wyjątków;
 - klinika produktów – zespoły ds. produktów (Horst Wildemann) – bezpośrednie porównanie produktów i procesów firmy z produktami i procesami konkurencji



Rzppowszechnianie wiedzy

- Rozpowszechnianie wiedzy jest priorytetem w czasach pracy zespołowej, organizacji wirtualnych i ścisłej współpracy firm;
- Uczymy się na błędach – wiedza dotyczy nie tylko recept na sukces, ale również jak unikać błędów
- Efektywny mechanizm rozpowszechniania wiedzy oznacza oszczędność kosztów;
- O efektywności dystrybucji wiedzy w organizacji decydują zdolności absorpcyjne, poczucie bezpieczeństwa pracowników i kultura organizacyjna (zaufanie);
- Do procesu wymiany, dzielenia i rozpowszechniania wiedzy zaliczamy:
 - powielanie wiedzy (szkolenia);
 - dzielenie się doświadczeniami z wcześniej realizowanych projektów i ich udokumentowanie;
 - wymiana bieżących doświadczeń;



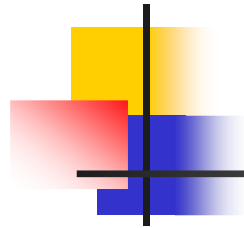
Rozpowszechnianie wiedzy

- Wyzwania:
 - kto i w jakim zakresie powinien dysponować wiedzą? – wyłączenie pewnych aktywów z obiegu – zakres dostępu do wiedzy zależy od struktury organizacji (dzielenie się wiedzą ma sens tylko w określonych granicach);
 - powielanie wiedzy – zabezpieczenie interesów firmy;
 - systemy zarządzania (TQM lub time – based management) muszą uwzględniać komunikację



Rozpowszechnianie wiedzy

- Przykłady dobrych praktyk:
 - dzielenie wiedzą poprzez osobiste kontakty – tele i video konferencje, skype;
 - stymulowanie kontaktów nieformalnych;
 - system wynagradzania powinien stymulować system wymiany informacji;
 - efektywne narzędzia (listy mailingowe, fora dyskusyjne, biuletyny wewnętrzne);
 - upowszechnianie najlepszych rozwiązań – benchmarking zewnętrzny i wewnętrzny;
 - dokumentowanie standardowych procedur;
 - systemy informatyczne (ERP, CRM, elektroniczny obieg dokumentów, elektroniczne systemy wymiany danych) – z systemu trzeba umieć korzystać; system powinien być zgodny z oczekiwaniami i potrzebami firmy;



Wykorzystanie wiedzy

- Wiedza, która nie jest wykorzystywana w praktyce jest bezużyteczna....
- Aktualizacja zasobów – między jakością wiedzy, a intensywnością jej wykorzystywania istnieje wyraźna korelacja;
- Sposób prezentowania wiedzy
- Instrumenty typu push („wpychanie wiedzy”) i pull („wyciąganie wiedzy”)
- Runtyna – jedna z najważniejszych barier wykorzystywania wiedzy – tzw. „organizacyjna ślepota”



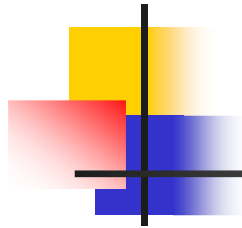
Wykorzystanie wiedzy

- Przykłady dobrych praktyk:
 - czytelność dokumentów – punkty, wykresy, tabele, prezentacje graficzne;
 - zarządzanie przestrzenią biurową – zadaniowa, a nie hierarchiczna;
 - infrastruktura przyjazna dla użytkownika – dostępność wiedzy;
 - w przyzwyczajaniu pracowników do wykorzystywania nowej wiedzy ważną rolę odgrywają menadżerowie



Zachowywanie wiedzy

- Procesy zachowania wiedzy: selekcja > przechowywanie (nadanie formy) > aktualizowanie
- Wybór wiedzy wartej zachowania:
 - przedmiot wyboru;
 - zasady wyboru;
- „Pamięć organizacji” bywa lekceważona, na przykład podczas procesu restrukturyzacji firmy;
- Hedberg - usuwanie starych zasobów wiedzy – pułapka nieprzydatności wiedzy..



Zachowywanie wiedzy

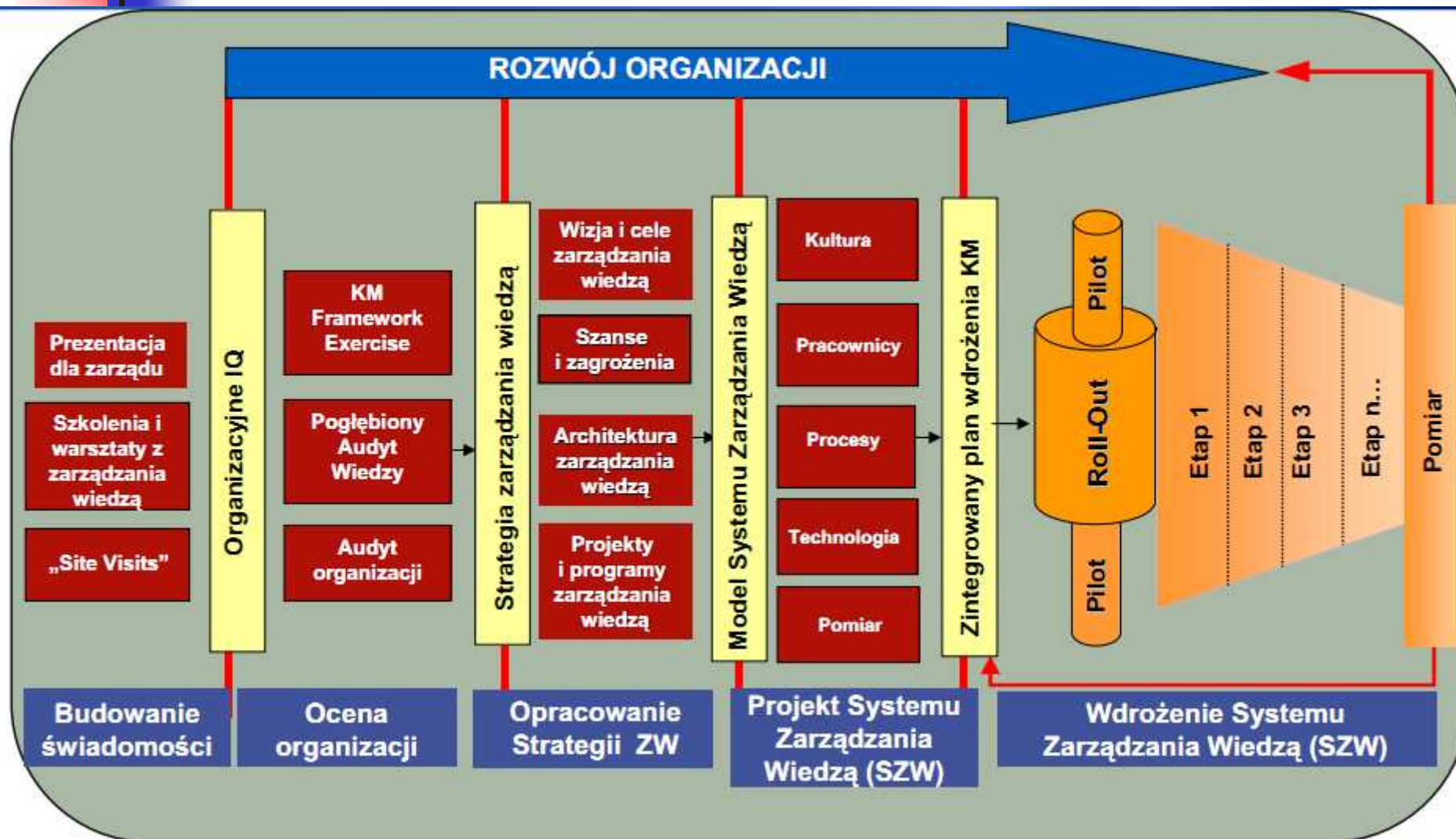
- Przykłady dobrych praktyk:
 - przekazywanie umiejętności – kształcenie następców
 - protokoły ze spotkań – to jest sztuka....
 - wspólne definiowanie pojęć przez zespół
 - stabilność zatrudnienia
 - doświadczenie jako punkt wyjścia do usprawnień
 - systemy elektroniczne – bazy danych, systemy zarządzania dokumentacją
 - wyższość pamięci zbiorowej nad indywidualną (np. zapamiętywanie w parach, systemy pamięci grupowej)
 - prowadzenie dokumentacji jest najlepszym sposobem zabezpieczenia firmy przed lukami w wiedzy pozostawianymi przez odchodzących pracowników – kryteria wyboru czynności poddawanych dokumentowaniu



Mierzenie wiedzy

- Tym, czego nie można zmierzyć nie da się zarządzać
- to są działania pionierskie
- Wartość wiedzy jest różna w różnych okolicznościach
- Szacowanie wartości zasobów wiedzy polega na ukazaniu zmian jakie zaszły w zasobach wiedzy firmy, drugi na zinterpretowaniu tych zmian w odniesieniu do założonych celów zarządzania wiedzą – czyli czy cele zostały zrealizowane czy nie...
- Ilościowe podejście do pomiaru wiedzy jest nierealistyczne – należy analizować związki przyczynowo – skutkowe i prowadzić pomiary pośrednie przy użyciu wskaźników wiedzy

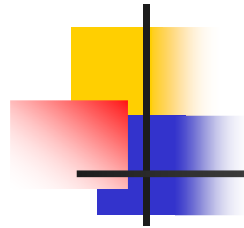
Wdrażanie zarządzania wiedzą





A gdzie tutaj informatyka

- **Systemy zarządzania dokumentami**, które pozwalają gromadzić, klasyfikować, wyszukiwać dokumenty, rejestrować prac wykonywanych na dokumentach.
- **Systemy obiegu pracy (workflow)**, które wspierają realizację procedur postępowania z dokumentami, systemy składają się z bazy wiedzy i mechanizmów wydobywania informacji i umożliwiają np. wskazywać na stosowne przepisy prawne czy podobne zapisy w poprzednio sporządzonych dokumentach.
- **Systemy wspomagania pracy grupowej**, które umożliwiają swobodny przepływ i dzielenie się wiedzą w celu zapewnienia pracownikom dobrej współpracy, która owocuje procesem tworzenia i transferu wiedzy.
- **Systemy wspomagania decyzji (systemy ekspertowe)**, które umożliwiają kierownictwu uzyskanie wyselekcjonowanej, skondensowanej i przeanalizowanej informacji oraz ułatwiają podejmowanie nierutynowych decyzji.



A gdzie tutaj informatyka

- **Intranet**, czyli wewnątrzfirmowa sieć, z której pracownicy czerpią informację profilowaną pod ich potrzeby.
- **Portale korporacyjne**, które umożliwiają zebranie w jednym miejscu danych ustrukturalizowanych i nieustrukturalizowanych (np. w postaci e-maili, dokumentów Word, w formacie pdf, zapisy video), dostępne w portalu informacje pochodzą z praktycznie wszystkich źródeł danych występujących w organizacji, a dostęp do informacji odbywa się za pomocą przeglądarki internetowej.
- **Narzędzia e-learning**, które służą do przekazywania wiedzy, są to przede wszystkim produkty umożliwiające zdalne nauczanie z wykorzystaniem technik komputerowych (wideokonferencje, dyskusje on-line).
- **Hurtownie danych**, czyli repozytoria danych których zawartość pochodzi z wielu źródeł, hurtownie umożliwiają na formułowanie zapytań, tworzenie sprawozdań, analizę wykorzystania zasobów, dostarczają uzasadnienia podejmowanych decyzji strategicznych.

A gdzie tutaj informatyka?



BiznesWiki to proste zarządzanie wiedzą dla biznesu. Usprawniaj współpracę i buduj firmową bazę wiedzy.

Strona główna Funkcje Przewodnik Korzyści Wersja hostowana Cennik Utwórz witrynę! Pomoc Pobierz Kontakt [Zaloguj się](#)



Bizneswiki - oprogramowanie do zarządzania wiedzą w biznesie

- Wizualna edycja i widżety
- Efektywne przeszukiwanie stron i załączników
- Dowolne tagowanie stron i plików
- Kompatybilność z MediaWiki i Wikitekstem

[Założ wiki \(14 dni bezpłatnie\)](#) [Więcej informacji](#)

Popraw organizację Twojego zespołu! Pobierz bezpłatne materiały.

Wiki to nowa jakość współpracy dla Twojego zespołu, dowiedz się jak wdrożyć wiki w firmie. Pobierz bezpłatnie: [Audiobook do słuchania](#), [eBook do czytania](#).

Bezpłatna wersja testowa na 14 dni!

Wybierz dowolny [plan wiki](#) – każdy zawiera bezpłatną 14 dniową wersję testową. Testuj bez zobowiązań.

Przewodnik po produkcie



[Przewodnik po produkcie →](#)

Cennik

Ilość użytkowników	Koszt miesięczny
25	169,00 zł
50	275,00 zł
100	569,00 zł
>100	1099,00 zł

Cennik

Klienci



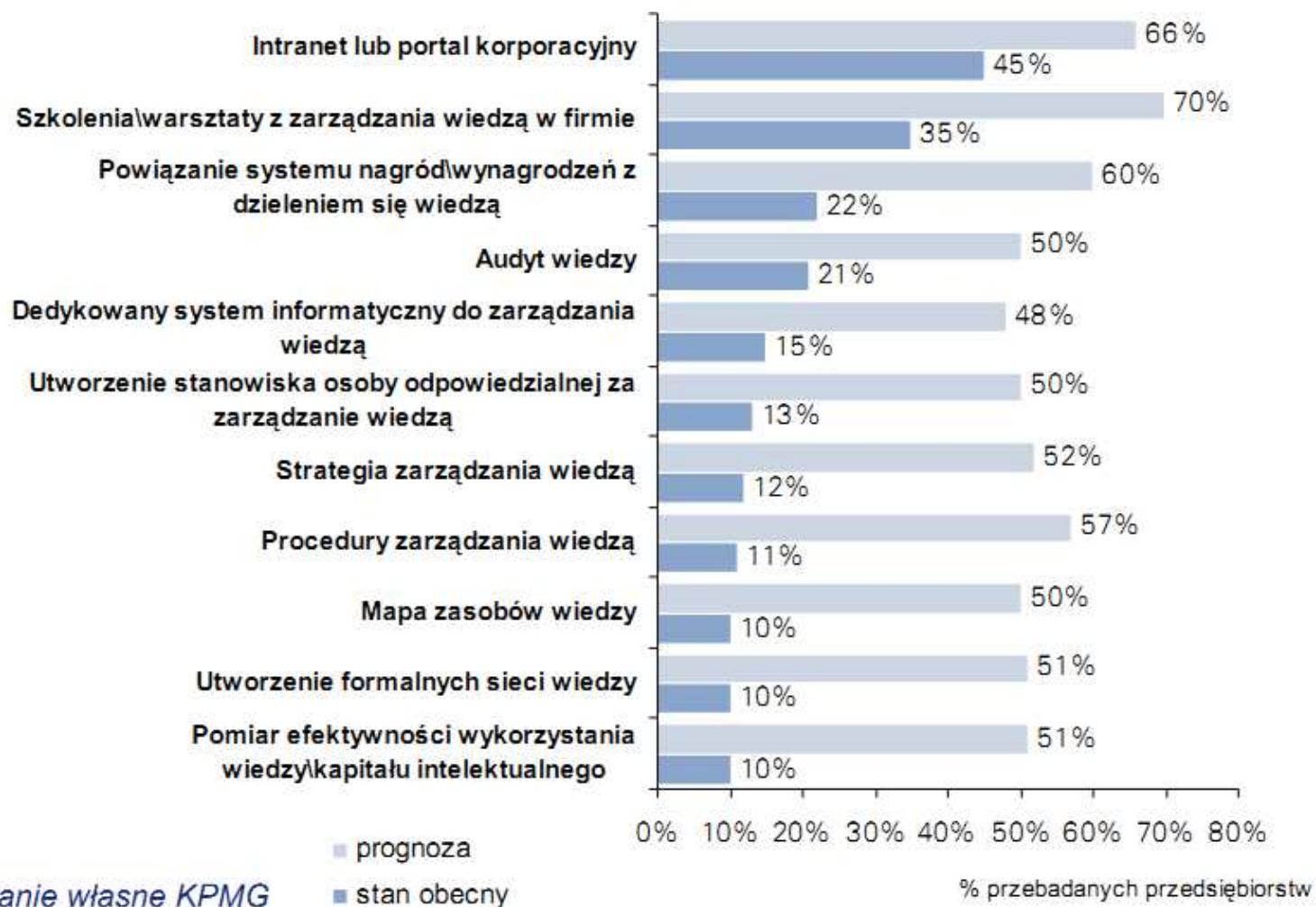
Feinstein Kean Healthcare
An Ogilvy PR Worldwide Company

MINISTRY OF ECONOMY

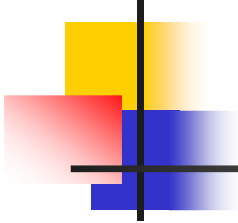


[Założ witrynę](#)

Stan zarządzania wiedzą (2008)



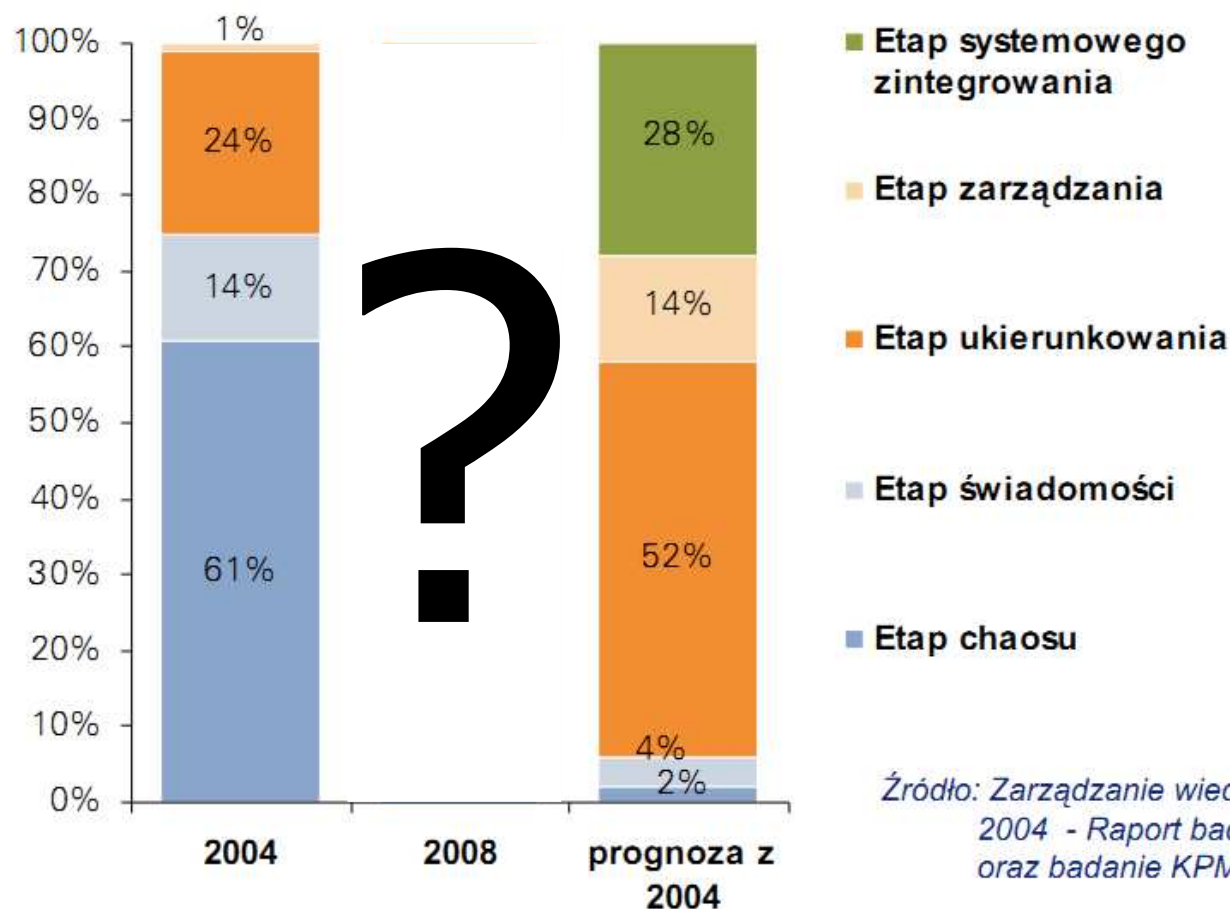
Źródło: opracowanie własne KPMG



Zamiast podsumowania części o zarządzaniu wiedzą

- **Etap chaosu (knowledge chaotic)**, w którym nie występuje powiązanie zarządzania wiedzą z celami organizacji, a wykorzystanie wiedzy w praktyce ma charakter przypadkowy i nieformalny.
- **Etap świadomości (knowledge aware)** charakteryzujący się prowadzeniem pilotażowych projektów z zarządzania wiedzą oraz świadomością, co do potrzeby intensywniejszego wykorzystania wiedzy w prowadzonej działalności.
- **Etap ukierunkowania (knowledge focused)**, gdzie zauważalny jest związek pomiędzy procedurami i narzędziami wykorzystywanymi w zarządzaniu wiedzą a korzyściami, jakie ma z tego przedsiębiorstwo.
- **Etap zarządzania (knowledge managed)**, charakteryzujący się tym, że organizacja dysponuje wdrożonymi procedurami i narzędziami zarządzania wiedzą, ale wciąż napotyka na problemy technologiczne lub kulturowe.
- **Etap systemowego zintegrowania (knowledge centric)**, gdzie zarządzanie wiedzą jest integralną częścią procesów operacyjnych, a zasoby wiedzy znajdują odzwierciedlenie w wartości organizacji.

Zamiast podsumowania części o zarządzaniu wiedzą



Źródło: Zarządzanie wiedzą w Polsce
2004 - Raport badawczy KPMG
oraz badanie KPMG z 2008 roku.



Zamiast podsumowania

W latach 2002-2005 zaczęto mówić o kryzysie zarządzania wiedzą, rozczarowaniu efektami tej koncepcji. Wielkie inicjatywy ZW są redukowane, jak na przykład w Banku Światowym i NASA. Zachodnie firmy coraz mniej chętnie zatrudniają specjalistów ZW.

Zaczyna dominować pogląd, że zarządzanie wiedzą wkrótce "zniknie", stając się po prostu dobrą praktyką zarządzania w ogóle.