

## WSTĘP

Problematyka zarządzania wiedzą rozpatrywana jest aktualnie w wielu perspektywach. Najszerszą z nich jest rozpatrywanie wiedzy jako istotnego czynnika wpływającego na rozwój gospodarek poszczególnych krajów występujących pojedynczo bądź w odpowiednich powiązaniach. Przykładem może być Unia Europejska, próbująca określić mierniki i wskaźniki związane z budową gospodarki opartej na wiedzy. W takim spojrzeniu istotną rolę odgrywają szeroko pojęte procesy edukacyjne, rozpowszechnianie nowych technologii i kreatywność. Faktycznie mamy do czynienia ze społeczeństwem i gospodarką uczącą się.

Uczącymi się i tworzącymi wiedzę stają się także regiony wykorzystujące szanse tkwiące między innymi w możliwościach związanych z kształtowaniem więzi między poszczególnymi organizacjami. Więzy te odnoszą się nie tylko do organizacji komercyjnych, ale także niekomercyjnych, m.in. uczelni wyższych. Wreszcie w oparciu o wiedzę tworzone są podstawy konkurencyjności i rozwoju przedsiębiorstw.

Zarządzanie wiedzą jest analizowane w ramach ciągle rozwijających się koncepcji zarządzania strategicznego. Rozwój firm dla wszystkich możliwych ścieżek rozwojowych od koncentracji do dywersyfikacji opierać się może o wiedzę. Stanowi ona bowiem niezwykle istotny składnik kompetencji strategicznych.

Wiedza wykorzystana jest w realizacji różnych modeli rozwoju firm od prostego wzrostu poprzez tworzenie grup kapitałowych czy sieci powiązań. Wiedza stanowi zatem istotny czynnik wpływający na przebieg procesów przejęć, fuzji czy aliansów.

Kompetencje oparte o wiedzę są rozpatrywane z punktu widzenia możliwości tworzenia elastycznych organizacji dostosowujących się do turbulentnego otoczenia. Budując z kolei gospodarkę opartą na wiedzy, faktycznie usiłujemy wykorzystać tworzony potencjał dla poprawy konkurencyjności tej gospodarki. Podobnie rzecz ma się z działaniami zmierzającymi do poprawy konkurencyjności poszczególnych regionów.

Na poziomie organizacji komercyjnych celem zarządzania wiedzą jest zdobycie mocnej pozycji konkurencyjnej na rynku, wzrost wartości przedsiębiorstwa czy jego ekonomicznej efektywności. Część koncepcji rozwoju przedsiębiorstw podkreśla konieczność realizacji życzeń wszystkich interesariuszy.

W organizacji non profit, w której cele ekonomiczne zastępowane są celami społecznymi, zarządzanie wiedzą powinno umożliwić realizację właśnie tych celów z podkreśleniem znaczenia skuteczności ich realizacji.

Zarządzanie wiedzą odnosi się do globalnych warunków, w których działają poszczególne gospodarki, regiony, a także przedsiębiorstwa i organizacje non profit realizujące cele często o charakterze globalnym.

W niniejszej książce próbowano odnieść się do zagadnień związanych z naukami o zarządzaniu. W centrum zainteresowania tej dyscypliny znajdują się proble-

my funkcjonowania organizacji, zarówno gospodarczych, komercyjnych, jak i nie-nastawionych na zysk.

Zarządzanie wiedzą można rozpatrywać z punktu widzenia funkcji zarządzania, według obszarów działalności, procesów, mając na uwadze różne poziomy zarządzania, ale także różniące się systemy zarządzania. Szczególna rola przypada zarządzaniu wiedzą, którą traktuje się jako zasób organizacji. Zarządzanie wiedzą powinno być związane z podejmowaniem racjonalnych decyzji w organizacjach. Od strony metodologicznej szczególnie ważna jest umiejętność wykorzystania ukształtowanego kapitału intelektualnego organizacji o określonym stopniu heterogeniczności dla realizacji celów organizacji poprzez zarządzanie wiedzą.

Zarządzanie wiedzą powinno mieć charakter aplikacyjny, gdyż zarządzanie jest nauką stosowaną, co nie wyklucza, a wręcz przeciwnie – stanowi punkt wyjścia dla uogólnień teoretycznych odnoszących się do organizacji różnego typu.

Zarządzanie wiedzą w organizacjach powinno umożliwiać przygotowanie i realizację strategii, przy tym w zależności od tego, z jakiego typu organizacjami mamy do czynienia, oczekiwany jest:

- przygotowanie produktów i procesów bogatych w wiedzę dla organizacji komercyjnych,
- właściwe strategie wobec donatorów i beneficjentów dla organizacji non profit,
- zadowolenie akcjonariuszy w koncepcji Shareholders przedsiębiorstw,
- zadowolenie wszystkich interesariuszy w koncepcji Stakeholders przedsiębiorstw.

Istotna jest odpowiedź na pytanie, które z koncepcji dotychczas stosowanych w teorii i praktyce zarządzania w firmach, stanowią dobry punkt wyjścia do zarządzania wiedzą. Wydaje się, że dobrym punktem wyjścia jest realizacja założeń organizacji zorientowanej procesowo oraz realizującej założenia zarządzania jakością (TQM).

Realizacja założeń zarządzania wiedzą w organizacjach wymaga tworzenia kultury organizacji uczącej się, opartej o pracę zespołową, gdzie kreatywność jest wartością szczególną. Należy jednak podkreślić, że wartości te powinny wyznawać zarówno pracownicy organizacji komercyjnych, jak i wolontariusze organizacji non profit. Czynnikiem spajającym wysiłki poszczególnych osób i zespołów powinna być przyjęta misja organizacji.

Ze względu na fakt, że w nieciągłym i bardzo zmiennym otoczeniu cele strategiczne mogą ulegać zmianie, szczególna rola przypada właśnie dobrze ustrukturyzowanej misji. Może ona bowiem w pewnym sensie te cele zastępować bądź wyrażać w formie bardziej uogólnionej.

Problematyka zarządzania wiedzą natrafia również na trudności związane z faktem różnego pochodzenia źródeł tworzenia założeń strategicznych organizacji, mianowicie:

- problemy zarządzania strategicznego wiąże się często z poglądami M. Portera, których źródłem jest ekonomika przemysłu. Oznacza to, że szeroko analizowane jest otoczenie firm, ale bez podkreślenia roli otoczenia, które formułują teorie rozwoju regionalnego;



- kojarzona z nazwiskiem M. Portera koncepcja klastrów (gron) uwzględnia powiązanie firm, nie dostrzegając, przynajmniej w istotny sposób, roli organizacji non profit. Wydaje się, że to właśnie organizacje non profit (np. ekologiczne) wpływać mogą na kształtowanie gron i tworzenie wartości dodanej.

Problem powiązań z udziałem organizacji non profit nie ma jeszcze solidnych podstaw teoretycznych. A przecież organizacje non profit mogą być źródłem wartości i wiedzy istotnej dla organizacji komercyjnych.

Prezentowane opracowanie składa się z trzech części. W pierwszej z nich, zatytułowanej *Wpływ gospodarki opartej na wiedzy na rozwój przedsiębiorstw* zaprezentowano poglądy dotyczące nowoczesnych form (modeli) biznesowych na przykładzie organizacji wirtualnych działających w globalnej gospodarce opartej na wiedzy (Bogusława Ziółkowska). Własne poglądy na temat wpływu globalizacji na środowiska lokalne zaprezentował Zdenek Mikolaš. Autor odniósł się do szans małych i średnich przedsiębiorstw w regionach o dużej innowacyjności. Nawiązuje przy tym do teorii skupisk (gron) i ich wpływu na przedsiębiorczość. Podkreśla również rolę organizacji niekomercyjnych (m.in. uczelni wyższych). W tej części odniesiono się do fundamentalnych zagadnień dających podstawy do zarządzania rozwojem przedsiębiorstw. Barbara Woźniak-Sobczak podkreśla rolę wiedzy, która umożliwia wykorzystanie innych form kapitału. Autorka podkreśla przy tym rolę zarządzania wiedzą w kreowaniu wartości przedsiębiorstw.

Andrzej Chodyński omawia miejsce wiedzy w zarządzaniu strategicznym, w szczególności odnosząc się do teorii zasobowych.

Rozwój zarządzania wiedzą w tureckim sektorze prywatnym prezentuje Mustafa Kurt. Podkreśla przy tym rolę firm globalnych funkcjonujących na rynku tureckim.

Na konieczność osiągnięcia nowych kompetencji w zarządzaniu w przedsiębiorstwie wobec wymogów globalnej gospodarki, uwzględniając społeczną odpowiedzialność organizacji zwraca uwagę Jan Porvaznik.

Podnoszona w poszczególnych opracowaniach konieczność osiągania innowacyjności przedsiębiorstw znajduje także poparcie w poglądach, które prezentuje Tadeusz Waściński.

W części II zatytułowanej *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach* omawiane są zarówno studia przypadków, jak i wybrane ogólne problemy zarządzania wiedzą.

Oceny wpływu poziomu aktywów niematerialnych przedsiębiorstw (wsparte budową modelu regresji) dokonała Aleksandra Radziszewska.

Na rolę wykorzystania elementów zarządzania wiedzą w hotelarstwie zwracają uwagę Stanisław Borkowski i Ewa Wszendybył.

W oparciu o badania 28 przedsiębiorstw branży motoryzacyjnej Andrzej Chodyński, Marek M. Jabłoński i Adam S. Jabłoński wskazali na istotny związek pomiędzy strategią jakości badanych przedsiębiorstw a programami zarządzania wiedzą.

Na wybrane problemy zarządzania w firmach branży odlewniczej wskazali Krzysztof Siekański i Stanisław Borkowski (rola systemów informacyjnych) oraz Robert Ulewicz. Ten ostatni autor podkreśla rolę innowacyjności technologicz-

nej oraz znaczenie mapowania procesów celem ich doskonalenia jako elementów składających się na budowę pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw.

Na rolę wiedzy w doskonaleniu jakości zwraca uwagę Marian Juraszek, a znaczenie działań wywiadu gospodarczego podkreślają Michał Pilik i Miroslava Brazdilová.

Istotna jest także umiejętność zarządzania małymi i średnimi firmami, na co zwraca uwagę M. Chovancowa.

Ogólne uwagi dotyczące zarządzania wiedzą prezentują Agnieszka Wdowik i Jan Stępniewski.

Problemów zarządzania wiedzą nie sposób rozpatrywać mając na uwadze konieczność edukacji w skali kraju czy regionu. Z drugiej strony zdobywana wiedza wpływa na postawy ludzi w przedsiębiorstwach i organizacjach niekomercyjnych. Zagadnieniom tym poświęcona jest część trzecia pt. *Edukacja, wiedza, zmiany postaw ludzi w organizacjach*.

Społeczeństwo postindustrialne wymaga m.in. poświęcenia szczególnej uwagi rozwojowi kadr menedżerskich, na co zwraca uwagę Jan Wnuk. Podkreśla przy tym, że pożądany poziom wykształcenia akademickiego przyszłego menedżera to osiągnięcie stopnia doktora.

Znaczenie edukacji w kontekście zjawisk wykluczenia społecznego na przykładzie konkretnego miasta analizuje Jerzy Kopel. Autor w oparciu m.in. o badania ankietowe prezentuje wnioski dla lokalnych programów społecznych. Niezwykle istotne problemy szkolnictwa wyższego podnosi Jolanta Kucala, a systemów edukacji i szkoleń w organizacjach Anna Skórka. Obie autorki problemy te omawiają w kontekście zarządzania wiedzą.

Odnosząc się do problematyki wewnątrzorganizacyjnej Michał Kaczmarczyk omawia specyfikę wewnętrznego public relations służącego m.in. wymianie wiedzy między pracownikami przedsiębiorstw.

Traktując z kolei bibliotekę jako organizację non profit opartą na wiedzy Joanna Kamieńska i Beata Żołędowska podkreślają rolę integracji emocjonalnej pracowników. Na możliwość występowania negatywnego kapitału społecznego w organizacji zwraca uwagę Krzysztof Nowakowski. Autor analizuje ten problem w kontekście wiedzy organizacyjnej mając na uwadze potencjalne zagrożenie korupcyjne.

Niniejsze wydawnictwo prezentuje poglądy osób zajmujących się zarządzaniem wiedzą z różnych ośrodków krajowych, w tym Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu oraz naukowców z Republiki Czeskiej, Słowackiej i Turcji.

**Redaktor Naukowy**

*prof. WSZiM dr hab. Andrzej Chodyński*