

dr Agnieszka Budziewicz-Guźlecka
dr Anna Drab-Kurowska
Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług
Uniwersytet Szczeciński

Zarządzanie wiedzą w dobie Nowej Gospodarki

Streszczenie

W artykule zaprezentowano znaczenie wiedzy w epoce globalizacji i Internetu w przedsiębiorstwach usługowych. Należy to traktować zarówno jako zasób, bogactwo i kapitał jednocześnie. Tempo zachodzących przemian gospodarczych oraz procesy i zjawiska występujące w zmieniającym się otoczeniu, implikują, a nawet wymuszają potrzebę zrozumienia istoty i ogromnego znaczenia zastosowania wiedzy. Dla współczesnych przedsiębiorstw usługowych, które chcą przetrwać oraz mieć szansę na dalszy rozwój, wiedza powinna stanowić kluczowy zasób strategiczny. Oznacza to potrzebę opracowania oraz implementacji systemu zarządzania wiedzą w każdym obszarze działalności organizacji, jako procesu integrującego, będącego wyznacznikiem realizacji przyjętych celów strategicznych.

Przełom cywilizacyjny, którego jesteśmy świadkami, związany jest z pojawieniem się Nowej Gospodarki, gospodarki opartej na wiedzy, która staje się zasobem strategicznym na wszystkich szczeblach gospodarowania. Obecnie to nie kapitał materialny, ale intelektualny ma kluczowe znaczenie w rozwoju organizacji i jest podstawowym czynnikiem jej sukcesu.

Obecną gospodarkę określa się jako gospodarkę opartą na wiedzy- GOW (ang. *knowledge economy*). Wiedza i kompetencje stają się głównymi czynnikami przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw działających w dzisiejszych realiach gospodarczych, dlatego zarządzanie wiedzą (ang. *knowledge management*) staje się bardzo ważnym procesem biznesowym. Przed firmami staje wyzwanie nauczenia się działać w warunkach ekonomii wiedzy.

Pojęcie Nowa Gospodarka jest stosowane w celu podkreślenia dwóch podstawowych uwarunkowań przewagi konkurencyjnej opartej na wiedzy: globalizacji i najnowszych technologii informacyjnych. Pojęcie to związane jest z zastosowaniem elektronicznych technik i technologii służących tworzeniu, pozyskiwaniu, przechowywaniu i wykorzystywaniu wiedzy w celu zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Niesamowity postęp techniczny i technologiczny pozwalający na przesył informacji oraz globalizacja są dwoma zjawiskami i siłami, które kształtują zmiany we wszystkich dziedzinach życia w XXI wieku. Kwestie informacji są w centrum uwagi. Nową Gospodarkę wyróżnia rola informacji, rozwijające się dynamicznie technologie teleinformatyczne oraz procesy globalizacji.

Nowa Gospodarka nie została jeszcze jednoznacznie zdefiniowana, jednakże prawie powszechną akceptację zyskuje pogląd, że globalizacja oraz rozwój i rozpowszechnianie technologii technologicznych zasadniczo zmienia praktykę biznesu, zarządzania i marketingu. Określenia jak handel elektroniczny czy wirtualna organizacja opisują nowe środowisko prowadzenia działalności gospodarczej.

Już dziś można wyodrębnić pewne elementarne cechy tego nowego paradygmatu, w który wchodzi gospodarka światowa: informatyzacja, globalizacja, łączność sieciowa wszystkiego i wszystkich, suwerenność klientów oraz kluczowa rola wiedzy.¹

Wiedza w epoce globalizacji i Internetu jest zarówno zasobem, bogactwem i kapitałem jednocześnie. Tempo zachodzących przemian gospodarczych oraz procesy i zjawiska występujące w zmieniającym się otoczeniu, implikują, a nawet wymuszają potrzebę zrozumienia istoty i ogromnego znaczenia zastosowania wiedzy. Dla współczesnych organizacji, które chcą przetrwać oraz mieć szansę na dalszy rozwój, wiedza powinna stanowić kluczowy zasób strategiczny. Oznacza to potrzebę opracowania oraz implementacji systemu zarządzania wiedzą w każdym obszarze działalności organizacji, jako procesu integrującego, będącego wyznacznikiem realizacji przyjętych celów strategicznych.²

Szczególne znaczenie dla współczesnych przedsiębiorstw usługowych ma kapitał intelektualny obejmujący wysoko wykształconych pracowników posiadających wiedzę i umiejętności jej użytkowania do projektowania współczesnych systemów technologii organizacji produkcji i świadczenia usług oraz sposobów i technik zarządzania umożliwiających spełnienie oczekiwań klienta.³ Rosnąca kompleksowość, dynamika i nieciągłość otoczenia, poszerzanie się jego granic i coraz większy wpływ, jaki wywiera ono na losy przedsiębiorstw usługowych, oznacza konieczność zdobywania, przetwarzania i wykorzystywania coraz większej liczby informacji w coraz krótszym czasie. Zmieniające się szybko otoczenie zmusza przedsiębiorstwa usługowe do silnego koncentrowania się w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, poprzez niekonwencjonalne i innowacyjne zachowania.

Wiedza ma charakter dynamiczny, staje się najbardziej poszukiwanym produktem i kapitałem. Wszystko bowiem ma swój początek w umysłach ludzi, postawach, wrażliwości, ograniczeniach poznawczych, kompetencjach i systemie motywacyjnym. Wiedza jest czymś więcej niż informacją, jako że jest ucieleśniona w ludziach. Wiedza stanowi domenę

¹ Por. M. Lebiecki: *Co to jest Nowa Ekonomia*. Modern Marketing 2000, nr 9, s. 66.

² Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, Praca zb. pod red. B. Wawrzyniaka, Wydawnictwo WSPiZ im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003, s.72.

³ Wiesław M. Grudzewski, Irena K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 40

człowieka, a nie maszyny. Nośnikiem informacji może być na przykład komputer, podczas gdy zdobywać wiedzę, doskonalić, przetwarzać i przekazywać innym potrafi tylko człowiek. Człowiek jest zatem tyle wart, ile potrafi przekazać innym. Wiedza, która nie służy innym pozostaje bezużyteczna.⁴

Wiedza jako zasób w przedsiębiorstwie cechuje;

- trudność do określenia prawa własności,
- ciągłe upowszechnianie,
- brak możliwości pomiaru lub wyceny.

Trudność do określenia prawa własności do zasobu, jakim jest wiedza wynika przede wszystkim z faktu, że posiadaczami wiedzy są zazwyczaj ludzie, którzy mogą przemieszczać się pomiędzy przedsiębiorstwami. Dlatego tak istotne jest odpowiednie wynagradzanie posiadaczy wiedzy, do momentu, do kiedy stanowią o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Poza tym wiedza jest zasobem, który stale się upowszechnia, ze względu na to, że jest powszechnie dostępna, przez co musi być stale odnawialna i zastępowana nową. Należy ponosić nakłady na odnawianie wiedzy lub ciągłe jej doskonalenie, ze względu na to, że wiedza nieodpowiednia, np. przestarzała przynosi odwrotne skutki niż oczekiwane. Wiedzy nie można też wycenić, gdyż nie istnieją powszechnie stosowane metody, czy też sposoby wyceny wartości wiedzy.

Zarówno informacja, jak i wiedza przemieszczają się w organizacji poprzez te same struktury, pełnią one jednak różne funkcje oraz przyjmują różne formy. Mądrość i wiedza są zawsze ucieleśnione w człowieku, są zdobywane przez uczącą się osobę i przez nią wykorzystywane. Wiedzę można podzielić na następujące kategorie:⁵

- wiedzę typu know-what (wiedzieć co) – przyjmuje formę podobną do informacji i może być przesyłana za pomocą danych,
- wiedzę typu know-why (wiedzieć dlaczego) – wyjaśnia rzeczywistość i odnosi się do zasad i prawa ruchu, wymaga zrozumienia podstawowych zasad, reguł i idei,
- wiedzę typu know-how (wiedzieć jak) – odnosi się do umiejętności i zdolności ludzi i zespołów do robienia czegoś, nieopisanych za pomocą patentów i licencji lecz niezbędnych w momencie transferu technologii, jest to wiedza wymagająca bezpośredniego doświadczenia,
- wiedzę typu know-who (wiedzieć kto) – określa posiadaczy wiedzy i opisuje wiedzę, która jest w ich posiadaniu, ponadto odnosi się do społecznych zdolności do kooperacji i

⁴ Por. E. Skrzypek: *Jakość i efektywność*. Wyd. UMCS, Lublin 2000, s. 289.

⁵ Por. A. Fazlagić: *Kapitał intelektualny jako element kapitału przedsiębiorstwa*. <http://www.uslugi.ae.poznan.pl>

komunikacji z ekspertami zewnętrznymi; jest przydatna, gdy niezbędny jest dostęp do wiedzy z różnych obszarów, dziedzin czy dyscyplin naukowych.

W przedsiębiorstwie usługowym można wskazać na podział wiedzy według określonych cech w przedsiębiorstwie. W przedsiębiorstwie usługowym można rozróżnić dwa podstawowe rodzaje wiedzy:⁶

- wiedzę formalną-jawną,
- wiedzę cichą-ukrytą.

Wiedza formalna zwana jest także uzewnętrznioną. Wiedza ta jest jasno sprecyzowana i usystematyzowana. Można ją przedstawić w sposób formalny przy pomocy słów, liczb, znaków i symboli. Źródłem tej wiedzy są dokumenty, bazy danych i inne rodzaje zapisanych informacji, mające na celu pomoc w podjęciu właściwych decyzji. Mimo, że wiedza formalna cechuje się formalną formą, jej pełne wykorzystanie często napotyka na bariery. Informacje znajdują się w wielu miejscach i różnych formach, dlatego też nie zawsze jest oczywiste, gdzie daną informację można odnaleźć. Ponadto występują problemy łączenia informacji, które w konsekwencji tworzą użyteczną wiedzę oraz odseparowania aktualnej wiedzy, od tej która jest już przedawniona.

Wiedza cicha (ukryta) to wiedza występująca w codziennym działaniu, której nie potrafimy do końca sprecyzować. Problemem jest formalizacja i przekazywanie wiedzy cichej innym osobom. Wiedza cicha gromadzona jest wraz z doświadczeniem w każdym człowieku, będąc jego prywatnym osądem oraz intuicją, stąd jest trudna do magazynowania i przechowywania. Tradycyjną formą przekazywania tego rodzaju wiedzy jest forma słowna oraz poprzez wspólne doświadczenia. W małych przedsiębiorstwach usługowych jest to efektywna forma pozyskiwania wiedzy, natomiast problem pojawia się wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa. Ta forma przekazywania staje się mniej efektywna, ponieważ liczba koniecznych kanałów komunikacyjnych wzrasta w tempie geometrycznym w stosunku do liczby pracowników. Szacuje się, że wiedza cicha stanowi około 80 % wiedzy w przedsiębiorstwie, tak więc koniecznością stało się zarządzanie tego typu wiedzą.⁷

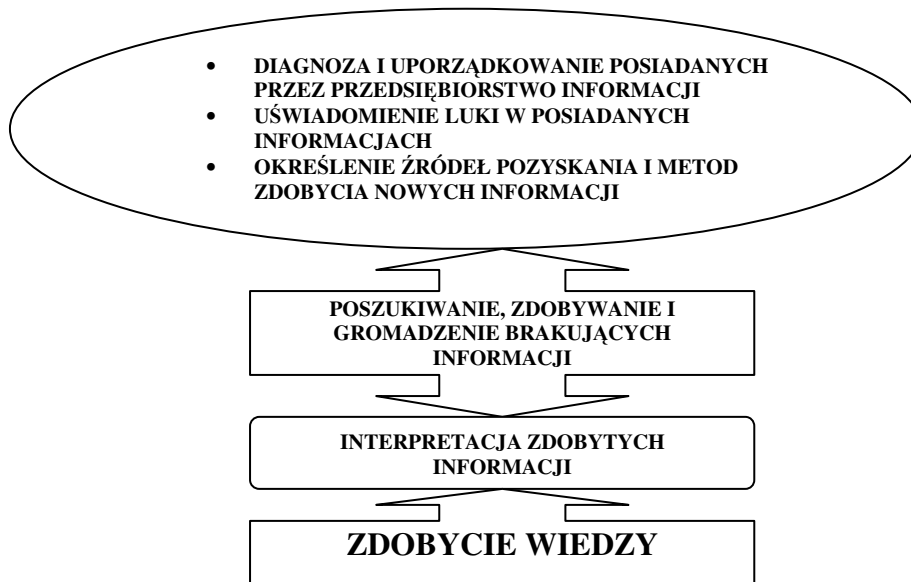
Najważniejszą rzeczą jest właściwe zrozumienie istoty wiedzy i tym samym pozyskania umiejętności jej zdobywania, rozwoju oraz efektywnego i skutecznego posługiwania się nią. Wiedza powinna być utożsamiana z pojęciem kompetencji i rozumiana w aspekcie sprawnościowym jako skuteczne posługiwanie się oraz wykorzystywanie istotnych z punktu

⁶ Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, Praca zb. pod red. K. Perechuda, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2005, s. 39-40.

⁷ Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, op.cit, s. 40.

widzenia danej organizacji informacji. Elementem bazowym dla wiedzy są odpowiednie informacje, które same w sobie jednak nie tworzą wiedzy.⁸ Poniższy rysunek przedstawia etapy tworzenia wiedzy w przedsiębiorstwie usługowym.

Rys. 1. Etapy tworzenia wiedzy w przedsiębiorstwie usługowym



Źródło: opracowanie własne

Pierwszym etapem zdobycia wiedzy przez przedsiębiorstwo jest analiza posiadanych informacji, zweryfikowanie luk informacyjnych, które występują w organizacji oraz określenie źródeł pozyskania i metod zdobycia nowych informacji. Jest to bardzo ważny proces mający bezpośredni wpływ na jakość wytworzonej w ten sposób wiedzy. Następnym etapem procesu zdobycia wiedzy jest proces poszukiwania, zdobywania i gromadzenia brakujących informacji. Ostatni etap to interpretacja informacji. Należy wskazać, że informacja może być zinterpretowana w różny sposób i samo zdobycie właściwej informacji nie determinuje skutecznego jej wykorzystania.

Zarówno sposób tworzenia wiedzy, jak i jej wykorzystanie jest znacznie zróżnicowane, w zależności od kadry kierowniczej, specyfiki działania danego przedsiębiorstwa, jego tradycji, kultury, organizacji i metod zarządzania oraz otoczenia.

Wiedza jawna to każda forma informacji i doświadczenia, którą można szczegółowo wyartykułować, skodyfikować, uznać za trwałą oraz upowszechniać. Jest łatwa do

⁸ B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002, s. 69.

rozpowszechniania wśród pracowników organizacji. Jest jedyną formą wiedzy zauważoną w przedsiębiorstwie.

Natomiast wiedza jawna wyraża to, co wiemy. W większości przedsiębiorstw usługowych wiedza ukryta jest wspólnym niepisany kodeksem wartości, wizji, zwyczajów, wzorców postępowania, postaw i opinii rządzących poczynaniami grupy. Wiedza ukryta jest pragmatyczna, ma charakter eksperymentalny, sytuacyjny. Wyrasta z bezpośredniego doświadczenia i działania, dlatego też często nazywana jest wiedzą praktyczną. Wiedza ta jest stosowana przez pracowników podświadomie, trudna do wyartykułowania, zwykle przekazywana w bezpośrednich kontaktach w formie opowiadań i wspólnych doświadczeń.

Przewagę konkurencyjną opartą na wiedzy można postrzegać w różny sposób. Chodzi o wiedzę zarówno techniczną, jak i naukową, którą się przedsiębiorstwo posługuje, chociaż zazwyczaj nie stworzyło jej samo. „Przewaga konkurencyjna polega na opanowaniu zastosowań, które samo w sobie jest wiedzą i sekretem firmy. Wymaga ono nakładów kapitału finansowego i intelektualnego i nie jest powszechnie dostępne, choć może zostać skopiiowane przez inne firmy, ponoszące znacznie mniejsze nakłady.”⁹ Jednakże, jeżeli takie naśladownictwo (jest to po prostu rodzaj benchmarkingu) jest stosowane, tym mniejsze korzyści, gdyż tak uzyskana przewaga konkurencyjna jest zazwyczaj bardziej krótkotrwała. Podejście do przewagi konkurencyjnej opartej na wiedzy w ujęciu szerszym wynika z uznania za wiedzę wszelkiej użytecznej informacji, którą firma posiada na zasadach wyłączności i którą jest w stanie wykorzystać w celu osiągnięcia lub umocnienia przewagi konkurencyjnej.

Postęp technologiczny zaczyna nie tylko pomagać w coraz szybszym rozwoju gospodarki, zaczyna także wpływać na jej kształt. Coraz doskonalsze techniki przekazu, agregacji i obróbki informacji pozwalają na dużo sprawniejsze zarządzanie przedsiębiorstwami, co doprowadziło do ogromnej fali fuzji i przejęć na świecie.

Sama rewolucja technologiczna nie wystarczy, aby postęp społeczno-gospodarczy w epoce globalizacji szedł do przodu. Jest ona w stanie pokonywać granice fizyczne i z tego punktu widzenia w zasadzie nie ma już jakichś ekonomicznie znaczących niedostępnych zakątków ziemi, nie ma zatem i regionów, gdzie nie można by z czysto technicznego punktu widzenia zainwestować, wyprodukować, sprzedać czy kupić.¹⁰ Konieczne jest tworzenie nowego ładu instytucjonalnego na skalę międzynarodową, przy pomocy technik przekazywania informacji oraz odpowiedniego wykorzystania wiedzy.

⁹ A. K. Koźmiński: *Jak zbudować ... op. cit.*, s. 155.

¹⁰ Por. G. Kołodko: *„Nowa gospodarka” i stare problemy*. „Nowa gospodarka” i jej implikacje dla długookresowego wzrostu w krajach posocjalistycznych. Wyd. Key Text sp. Z o.o., Warszawa 2001, s. 16.

Właściwie teraz barierą nie jest już ani zakres, ani tempo przekazywania informacji, ze względu na stosowane techniki i technologie, ale przede wszystkim zdolność do sensownego wykorzystania tych możliwości.

Warunkiem rozwoju zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach jest dostatecznie rozwinięta infrastruktura informacyjna. Jednakże konieczne jest poniesienie wysokich nakładów na inwestycje w wiedzę. Przede wszystkim na kształcenie oraz rozwój umiejętności, badania naukowe oraz rozwój w szerokim tego pojęcia znaczeniu.

Istnieją pewne modele i narzędzia zarządzania wiedzą wykorzystywane w przedsiębiorstwach usługowych. Do głównych modeli zarządzania wiedzą można zaliczyć:

1. Model japoński
2. Model procesowy

Model japoński¹¹

Autorami tego modelu są Nonaka i Takeuchi. Model ten nazywany jest „spiralą wiedzy” i uznawany jest za najbardziej nowatorski i wybiegający w przyszłość. W modelu tym wskazuje się na występowanie wiedzy w dwóch postaciach: cichej i formalnej. Istotę wiedzy cichej dobrze określa zdanie: „*Wiemy więcej niż potrafimy powiedzieć*”. Natomiast wiedza formalna to wiedza skodyfikowana, zapisana w formalnym i usystematyzowanym języku.

W modelu japońskim przyjmuje się, że może następować zamiana wiedzy ukrytej w jawną, a nie tylko jawnej w ukrytą. Nonaka i Takeuchi wyróżnili cztery procesy przetwarzania wiedzy:

Socjalizacja – przekształcanie wiedzy cichej w cichą, dzielenie się wiedzą cichą (wewnętrzną) w czasie wykonywania wspólnych czynności przez członków organizacji;

Eksternalizacja (uzewnętrznianie) – polega na zamianie wiedzy cichej w wiedzę formalną;

Kombinacja – jest to przekształcanie wiedzy formalnej w inną postać wiedzy formalnej, komunikacja, rozpowszechnianie, systematyzacja wiedzy formalnej;

Internalizacja (uczenie się) – polega na zmianie wiedzy formalnej w cichą (wykorzystanie doświadczeń i know-how zdobytego przez innych) poprzez przekształcenie wiedzy formalnej w akcje, praktyki, procesy i inicjatywy.

Poszczególne elementy modelu dotyczą zarówno wnętrza przedsiębiorstwa (implementacja i integracja nowych narzędzi i technologii), jak i jego otoczenia (import wiedzy) oraz obejmuje teraźniejszość (wspólne rozwiązywanie problemów), jak i

¹¹ Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, op.cit., s. 39.

eksperymentowanie. Elementem integrującym je w jeden spójny i sprawny system są kluczowe umiejętności.

Wiedza w modelu Nonaki ma charakter indywidualny, grupowy, organizacyjny oraz międzyorganizacyjny.

Spiralę powstawania wiedzy można w organizacji, zdaniem Nonaki, uruchomić spełniając kilka postulatów:

- spiralę napędzają intencje, dążenia i cele organizacji – należy je pracownikom zaprezentować i sprawić, że staną się ich celami;
- należy zapewnić pracownikom autonomię, ponieważ jest ona katalizatorem pojawiania się nowych pomysłów i pozytywnie motywuje;
- organizację powinien cechować twórczy chaos i niestabilność. Przyzwyczajają one pracowników do łamania rutyny i współdziałania z szybko zmieniającym się otoczeniem. Pozwalają także pewniej i szybciej reagować w przypadku kryzysu;
- w organizacji powinna istnieć nadmiarowa informacja – wykraczająca poza potrzeby działalności operacyjnej;
- organizacja powinna być wewnętrznie tak zróżnicowana, jak zróżnicowane jest jej otoczenie. Członkowie organizacji łatwiej dostosują się do otoczenia, kiedy będą się różnić.

Model procesowy

W modelu tym główny punkt ciężkości został położony na „źródła wiedzy”. Koncepcja ta powstała w pierwszej połowie lat 90 XX wieku jako efekt badań nad innowacyjnością przedsiębiorstw przemysłowych. Model ten zakłada, że dla efektywniejszego zarządzania wiedzą konieczne jest istnienie następujących pięciu elementów:

- kluczowe umiejętności, obejmujące systemy fizyczne i techniczne zarządzania, wiedzę i umiejętności pracowników oraz normy i wartości,
- wspólne rozwiązywanie problemów,
- eksperymentowanie,
- implementacja i integracja nowych narzędzi i technologii,
- importowanie wiedzy.

Do głównych narzędzi zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie usługowym można zaliczyć:¹²

¹²Wiesław M. Grudzewski, Irena K. Hejduk, Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, op.cit., s. 104-117.

- projekty referencyjne,
- społeczności w działaniu,
- model rozwoju kompetencji,
- pomiar efektywności działalności,
- system AKM.

Projekty referencyjne pozwalają na zaprezentowanie klientowi wcześniejszych doświadczeń przedsiębiorstwa na przykładzie podobnych gotowych projektów. Narzędzie to wymaga przechowywania wcześniej wykonanych projektów i umożliwia ich wykorzystanie przez przyszłych klientów. System ten dodatkowo zmusza konsultanta do umieszczenia informacji o obecnie wykonywanym projekcie w bazie, co skutkuje możliwością wykorzystania przez innego konsultanta. Baza projektów referencyjnych cieszy się dużym uznaniem, ponadto ma wymiar globalny.

Społeczności w działaniu stanowią jedno z ważniejszych narzędzi procesu zarządzania wiedzą. Można je zdefiniować jako grupy ekspertów powiązanych ze sobą nieformalnie wspólnymi umiejętnościami oraz zainteresowaniami we wspólnym przedsięwzięciu. Narzędzie to umożliwia wspólne rozwiązywanie problemów oraz tworzenie nowych rozwiązań, gdyż każdy z członków grupy cechuje się posiadaniem zasobów wiedzy w danym obszarze tematycznym.

Modele kompetencji są nieocenioną pomocą dla menedżerów zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi: dają im spójne kryteria oceny, wynagradzania i rekrutowania pracowników. Są również profesjonalną ramą konstrukcyjną służącą do opracowywania programów szkoleniowych oraz punktem odniesienia pozwalającym na precyzyjny pomiar efektywności szkoleń. Punktem centralnym MRK jest sposób pozycjonowania pracowników w macierzy. Macierz MRK charakteryzuje się dwoma wymiarami, na które składają się obszar profesjonalności oraz stopień kompetencji. Każdy obszar profesjonalności poddawany jest ocenie w skali pięciostopniowej. Nowo rekrutowany pracownik zostanie umieszczony na poziomie pierwszym, natomiast wraz z rozwojem jego kompetencji wzrośnie również hierarchia w modelu.

Kryterium *pomiaru efektywności działalności biznesowej* jest gospodarowanie czasem konsultantów oraz podział czasu pracą z klientem a samorozwojem. Szacowaniu poddawany jest również czas, który konsultant poświęca na wyszukiwanie informacji w bazie wiedzy dostępnej oraz powiększenie bazy o własne doświadczenia.

Narzędziem pomiaru efektywności są kwestionariusze dla konsultantów, które wykorzystuje się do pomiaru zadowolenia konsultanta z wykonywanego projektu. Narzędzie to dysponuje niezależnym zestawem kryteriów i pozwala dokonać oceny stopnia, w jakim konsultanci wykorzystują dostępną w organizacji wiedzę.

System AKM jest systemem zarządzania wiedzą uzupełnionym o dodatkowe zadania zarządzania zasobami ludzkimi i relacjami z klientami firmy. System ten składa się ze zbioru pakietów z dziedzin doradztwa biznesowego oraz technologii informacyjnej. Można wskazać na następujące składniki systemu AKM:

Strategia organizacyjna – wybór i ocena priorytetów w obszarach pracy, nierozwiązanych problemów i niepojętych decyzji.

Metody pracy i zarządzanie treścią - koordynacja pracy i przepływów informacyjnych w celu optymalizacji poziomów działania i procesu podejmowania decyzji oraz ułatwienia rozwiązywania problemów.

Organizacja i zarządzanie zasobami ludzkimi – synchronizacja powszechnie dostępnego modelu pracy przez wygładzenie struktur organizacyjnych, instalację systemu motywacji i ścieżek kariery dla pracowników.

Do innych narzędzi zarządzania wiedzą zaliczane są:¹³

- systemy zarządzania dokumentami (document management) – pozwalają nagromadzenie i klasyfikowanie dokumentów w sposób sprawny, co ułatwia późniejszy dostęp do nich oraz wprowadzanie zmian;
- systemy obiegu pracy (workflow) – mają na celu wspieranie realizacji procedur postępowania z dokumentami, bazy wiedzy i mechanizmy wydobywania informacji zawarte w tych systemach są wykorzystywane do gromadzenia materiałów niezbędnych do tworzenia treści;
- systemy wspomaganie pracy grupowej (groupware) – umożliwiają swobodny przepływ i dzielenie się wiedzą. Wykorzystywane są w celu usprawnienia współpracy, a tym samym tworzenia i transferu wiedzy między poszczególnymi pracownikami. Zapewniają one dostęp do zasobów informacyjnych organizacji każdemu z jej pracowników, pozwalając na prowadzenie interaktywnej dyskusji;
- hurtownie danych – są to bazy, które zawierają informacje pochodzące z wielu źródeł, wspierają procesy podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie;

¹³ Por. A. Sobczak: *Narzędzia informatyczne wspierające zarządzanie wiedzą w instytucjach sektora publicznego*. <http://www.egov.pl/teksty>

- systemy wspomagania decyzji – są to interaktywne systemy komputerowe wykorzystywane do realizacji funkcji planistycznych i podejmowania decyzji.
- Intranet – jest to sieć stron www znajdujących się na serwerze firmy; umożliwia pracownikom organizacji uzyskiwanie informacji będących w posiadaniu firmy oraz wymianę istniejącej wiedzy. Dzięki temu znacznie skraca się czas potrzebny na wyszukiwanie niezbędnych danych a także przyspiesza wewnętrzny obieg wiedzy i reakcje organizacji na bodźce zewnętrzne. Dodatkowo istnieje możliwość połączenia intranetu z siecią internet.¹⁴
- Portale korporacyjne – umożliwiają zebranie i zorganizowanie w jednym miejscu informacji pochodzących z praktycznie wszystkich źródeł danych występujących w danej organizacji i dostęp do nich za pośrednictwem przeglądarki internetowej.

Wprowadzenie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie pozwala między innymi na:

- poprawę komunikacji,
- przyspieszenie procesu decyzyjnego,
- wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa,
- przyspieszenie tworzenia bogatej oferty produktowej,
- skrócenie czasu rozwiązywania kluczowych problemów,
- polepszenie efektywności działania firmy na rynku,
- poszerzenie kompetencji pracowników
- poszerzenie wiedzy pracowników.

Zarządzanie wiedzą jest rozwiązaniem pozwalającym na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Jednakże firmy muszą liczyć się ze stosunkowo dużymi wydatkami na tworzenie odpowiedniej infrastruktury (poprzez odpowiednie techniki i technologie) teleinformatycznej i na działania związane z przeszkoleniem pracowników, aby umieli korzystać z zasobów wiedzy oraz na doksztalanie pracowników. Przewaga konkurencyjna w

¹⁴ W ostatnich latach koncepcja intranetu rozwinęła się w sieci typu ekstranet umożliwiające wybranym partnerom handlowym lub klientom dostęp z zewnątrz, poprzez internet do wewnętrznej sieci przedsiębiorstwa, a przez to efektywniejszą dystrybucję posiadanej wiedzy. Zastosowanie ekstranetu pozwala także na usprawnienie komunikacji, łatwiejsze zarządzanie i automatyzację wielu procesów gospodarczych. Powodem, dla którego sieci typu intranet i ekstranet cieszą się coraz większą popularnością jako narzędzie zarządzania wiedzą firmy, jest fakt wykorzystywania przez nie infrastruktury publicznego internetu zapewniającego powszechny i tani dostęp do nieograniczonych zasobów informacji. Intranet jest definiowany jako sieć lokalna lub rozległa należąca do przedsiębiorstwa, oparta o technologie internetowe – przede wszystkim protokoły TCP/IP oraz HTTP i HTML. Dzięki temu różnego rodzaju komputery działające w jednym przedsiębiorstwie mają możliwość się ze sobą swobodnie komunikować na odległość. Funkcje, dla jakich intranet może być wykorzystywany, są analogiczne do funkcji jakie spełnia Internet, z tym, że dotyczą obiegu informacji wewnątrz przedsiębiorstwa. Przede wszystkim dotyczy to przeglądania wewnętrznych stron WWW, korespondencji przy pomocy poczty elektronicznej, transferu plików oraz dostępu do zewnętrznego Internetu. Wewnętrzny charakter Intranetu zapewnia poufność oraz bezpieczeństwo transmisji danych w porównaniu do ogólnodostępnego Internetu. Włączeniu Intranetu z zewnętrznym Internetem główną technologią zapewniającą bezpieczeństwo danych Intranetu są to systemy zwane obrazowo zaporami ogniowymi (ang. Firewalls).

przedsiębiorstwie, gdzie stosowane jest zarządzanie wiedzą, będzie uzyskana poprzez odpowiedni dobór pracowników oraz stworzeniu im warunków do rozwoju oraz dostępie do najlepszych technik przesyłania wiedzy.