

# Systemy zarządzania wiedzą dla potrzeb produkowania i świadczenia usług



**Wiesław M. Grudzewski**

**Irena K. Hejduk**

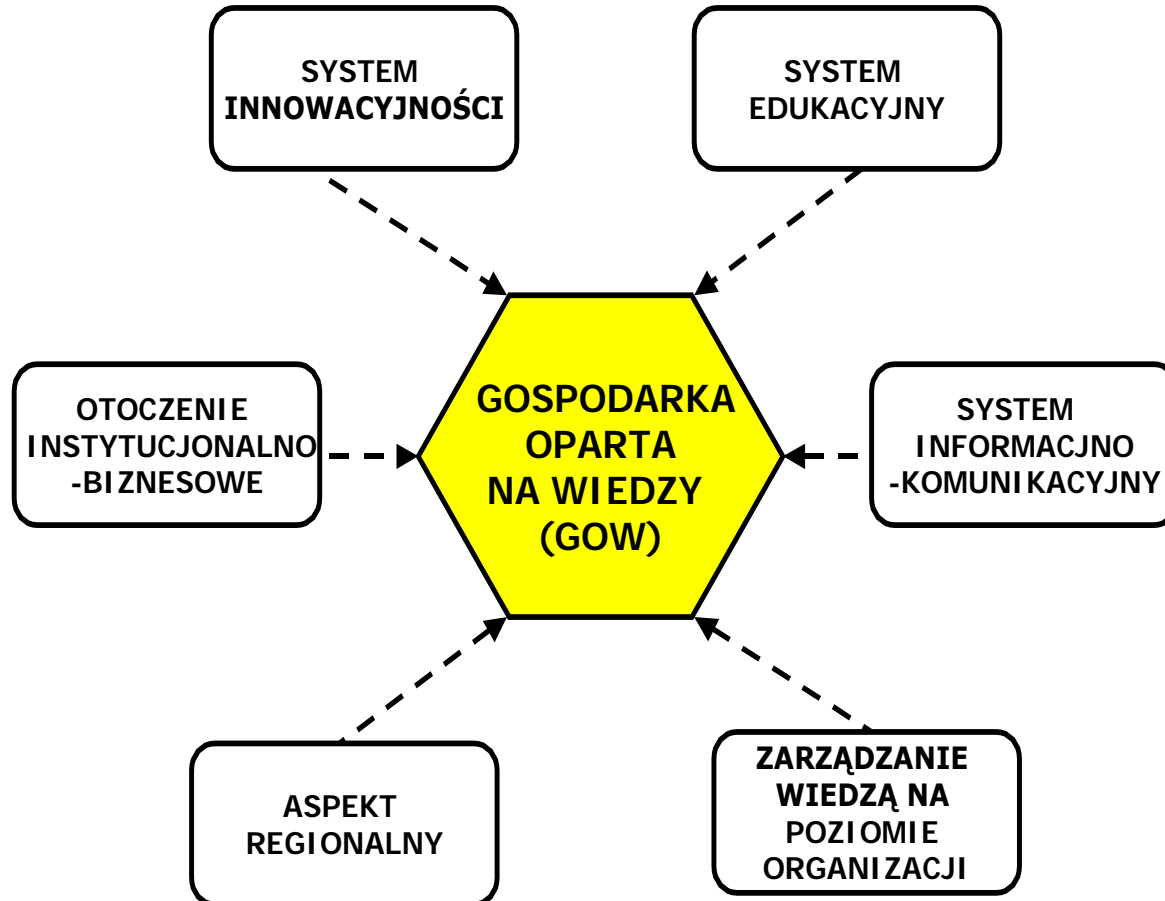
DOTACJE NA INNOWACJE



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI FUNDUSZ  
ROZWOJU REGIONALNEGO



# Podstawowe filary GOW

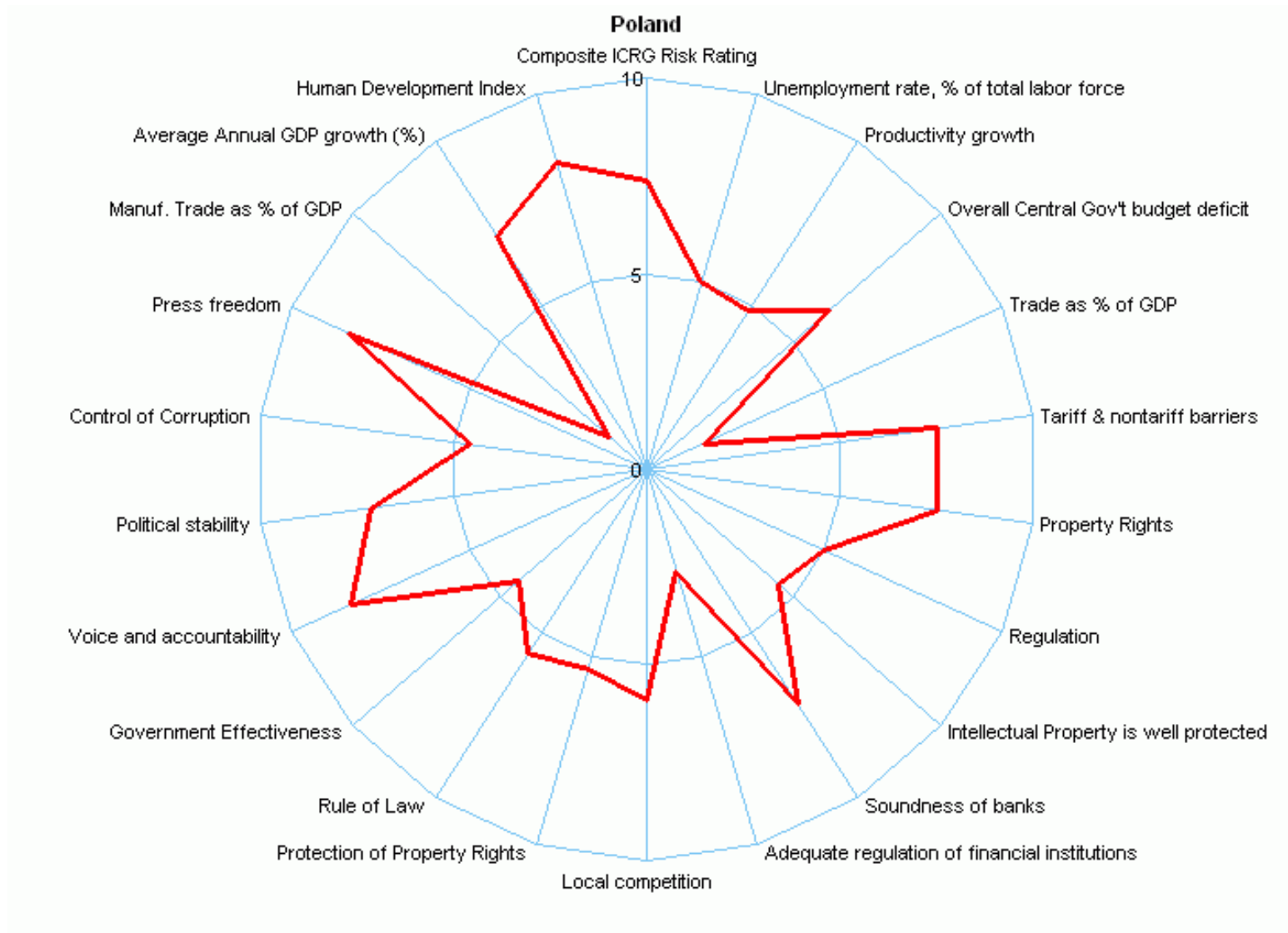


DOTACJE NA INNOWACJE

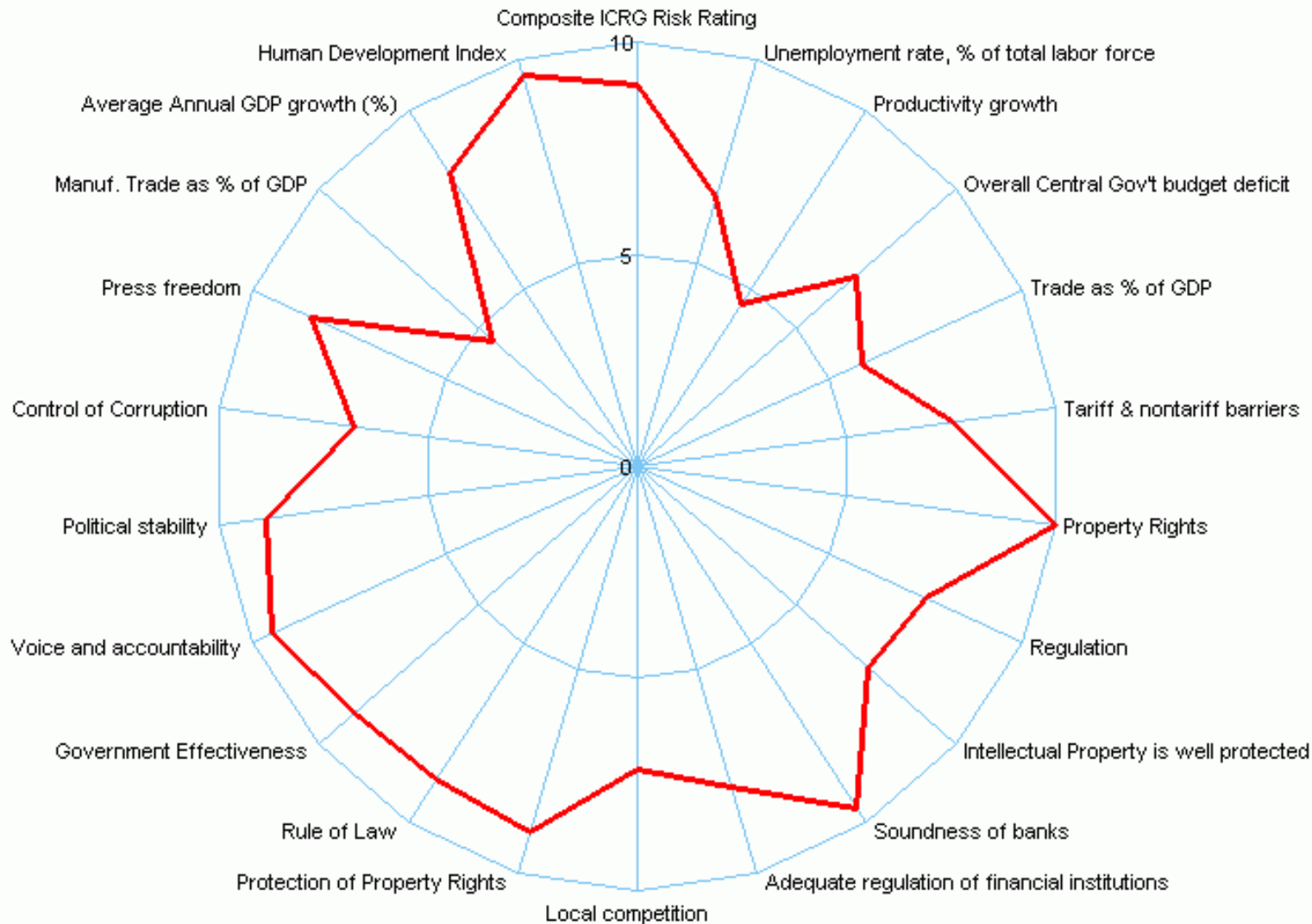
# Poziom zarządzania wiedzą w wybranych krajach

Porównanie wskaźników oceny i analizy  
poziomu zarządzania wiedzą w wybranych  
krajach

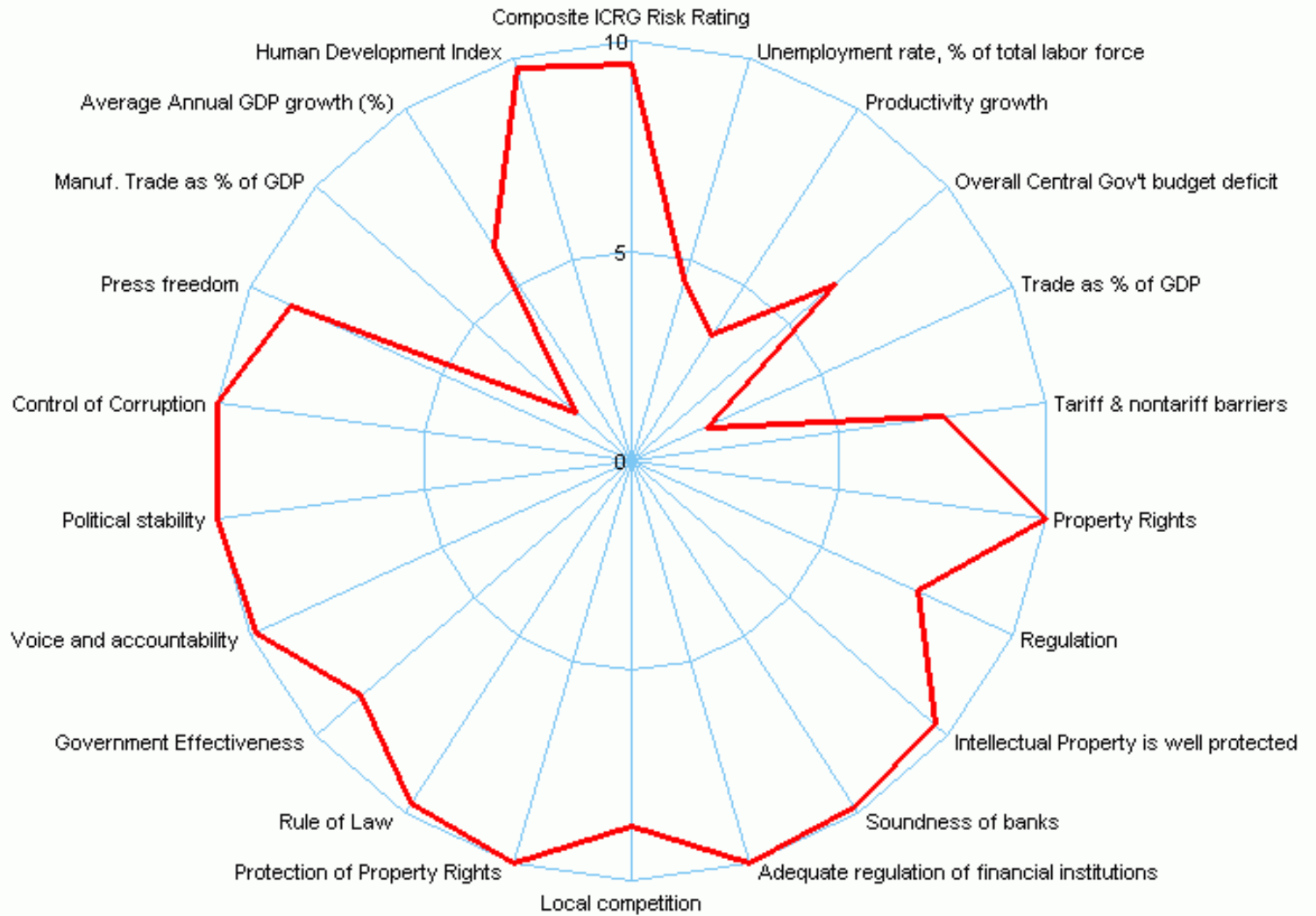
- Poland
- Ireland
- Finland



# Ireland



# Finland



# ZARZĄDZANIE WIEDZĄ

Nie istnieje obecnie taka definicja zarządzania wiedzą, która byłaby ogólnie przyjętą i stosowaną w praktyce. W literaturze napotykamy na szereg definicji, które w różny sposób charakteryzują proces zarządzania wiedzą.

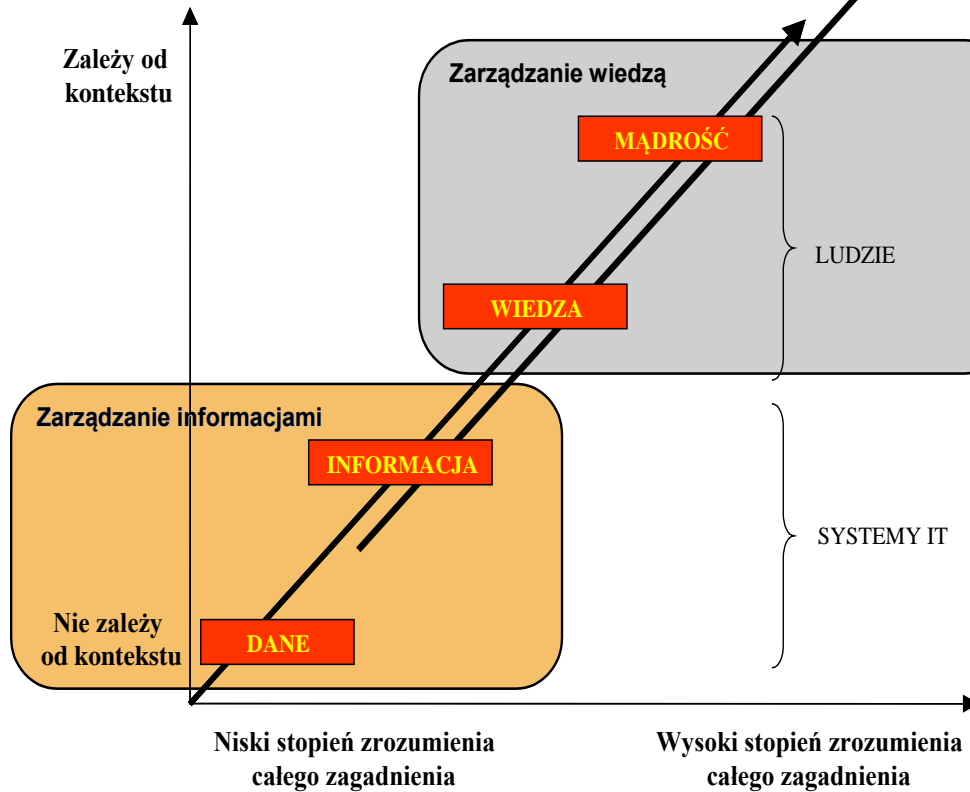
Według Bukowitz i Williams:

**Zarządzanie wiedzą jest procesem, przy pomocy którego organizacja generuje bogactwo w oparciu o swoje intelektualne lub oparte o wiedzę aktywa organizacyjne**

# ISTOTA ZARZĄDZANIA WIEDZĄ:

- ZW musi mieć charakter kompleksowy,
- ZW powinno zamieniać aktywa intelektualne organizacji w wynik ekonomiczny,
- ZW musi być wspierane przez cztery czynniki: przywództwo, kulturę organizacyjną, technologię i system pomiarowy,
- ZW powinno łączyć ze sobą ludzi, a dokładniej tych, którzy posiadają wiedzę z tymi którzy jej potrzebują,
- ZW musi być hybrydowym połączeniem ludzi i technologii,
- ZW powinno kreować sieć.

# Dane, informacje, wiedza, mądrość



- Dane
  - **dane** definiuje się jako niepołączone ze sobą fakty, zapis stanu faktycznego, jakiegoś zjawiska, transakcji.
- Informacje
  - **informacje** rozumiemy te dane, które zostały poddane kategoryzacji i klasyfikacji lub w inny sposób zostały uporządkowane
- Wiedza
  - **wiedza** oznacza uporządkowane i „oczyszczone” informacje. **Wiedza powstaje dopiero po wyciągnięciu wniosków z dostępnych danych i informacji, postawieniu ich w odpowiednim kontekście przy jednoczesnym zaangażowaniu ludzkiego umysłu**
- Mądrość
  - posiadanie obszernej wiedzy na dany temat, popartej bogatym doświadczeniem prowadzi do **mądrości**.

# Przekształcanie informacji w wiedzę

- Aby informacje przekształciły się w wiedzę muszą zostać poddane czterem procesom, które T.Devenport i L.Prusak określają mianem „4C” od pierwszych liter nazw angielskich:
  - Pierwszym z tych procesów jest **porównywanie** (*comparison*) - które sprowadza się do odpowiedzi na pytanie: jak informacje na temat danej sytuacji mają się do tej, którą doświadczyliśmy wcześniej?
  - Następnie ustalamy **konsekwencje** (*consequences*) - czyli jakie implikacje ma dana porcja informacji na nasze działania i decyzje.
  - Trzeci proces sprowadza się do ustalenia **wzajemnych relacji** pomiędzy informacjami (*connections*).
  - Wreszcie **wymiana poglądów** (*conversation*) - umożliwiająca sprawdzenie, co inni ludzie myślą o danej porcji informacji.

# Założenia stosowania systemu zarządzania wiedzą

- ponieważ wiedza powstaje wyłącznie w umysłach ludzkich należy zachęcać pracowników do aktywnego udziału w procesie zarządzania wiedzą i nagradzać ich za wniesiony wkład,
- zarządzanie wiedzą bez wsparcia ze strony naczelnego kierownictwa jest niewykonalne,
- prawidłowe funkcjonowanie systemu zarządzania wiedzą opiera się na zaufaniu
- utożsamianie zarządzania wiedzą z nowoczesnymi technologiami jest błędem , a z drugiej strony zarządzanie wiedzą bez zastosowania nowoczesnych technologii nie będzie efektywne,
- zarządzanie wiedzą jest procesem ciągłym, który nie ma końca,
- od właściwego funkcjonowania systemu zarządzania wiedzą będzie zależeć przyszła pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa.

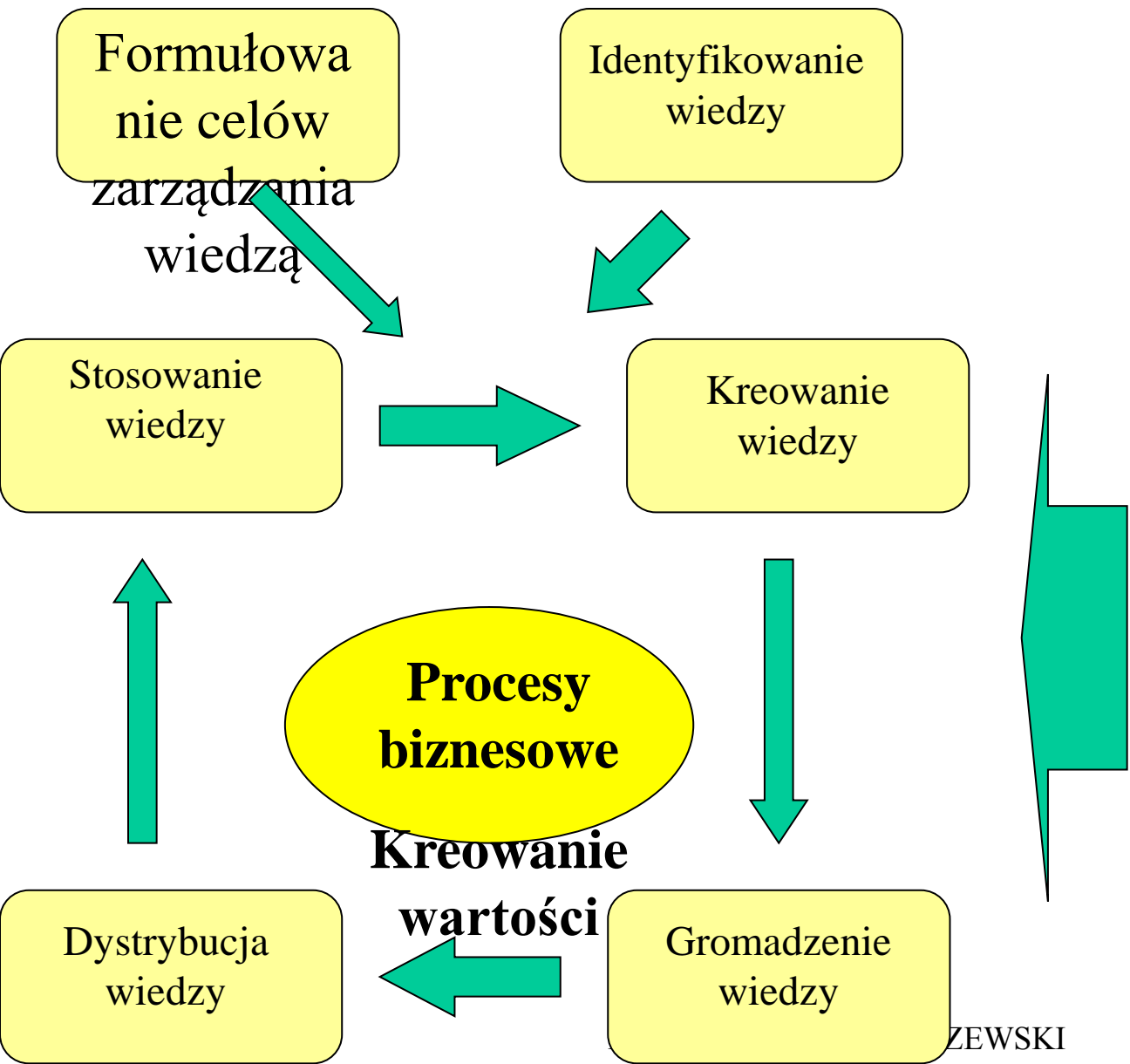
# Rodzaje wiedzy – kryterium przedmiotowe

- *Know-what* (wiedzieć co)
  - mówi o „faktach”. Wiedza ma tu znaczenie bliskoznaczne informacji i może być przesyłana za pomocą danych i bitów.
- *Know-why* (wiedzieć dlaczego)
  - odnosi się do wiedzy o zasadach i prawach w naturze, w ludzkim umyśle i w społeczeństwie. Ten rodzaj wiedzy był niezwykle istotny w pewnych obszarach nauki, na przykład w przemyśle chemicznym i elektronicznym. Dostęp do niego przyspiesza postęp techniczny i obniża częstotliwość błędów w procedurach eksperymentowania.
- *Know-how* (wiedzieć jak)
  - dotyczy umiejętności, to znaczy do zdolności robienia czegoś. Dotyczy zarówno umiejętności pracowników, lecz ma także znaczenie na wyższym poziomie zarządzania, na przykład rozwoju nowych produktów lub rekrutacji personelu. Wiedzy *know-how* nie można klasyfikować jako typowo praktycznej.
- *Know-who* (wiedzieć kto)
  - jest domeną jednej firmy lub zespołu badawczego, jednak współpraca pomiędzy różnymi organizacjami powoduje powstawanie sieci powiązań, a te z kolei przywołują kwestię dzielenia się wiedzą. Tego typu sieci mogą być tworzone pomiędzy zespołami badawczymi i laboratoriami.

# Rodzaje wiedzy – kryterium przedmiotowe cd.

- Know-when (wiedzieć kiedy);
- Know-which (wiedzieć np. na które funkcje organizacji zwrócić szczególną uwagę w okresie jej chwilowego osłabienia, wywołanego czynnikami zewnętrznymi);
- Know-between (wiedzieć np. jakie są zależności pomiędzy poszczególnymi funkcjami organizacji)
- Know-where (wiedzieć np. gdzie szukać nowych pomysłów lub rynków zbytu)
- *Know-whether* (wiedzieć np. czy kontynuować badania nad pewnymi technologiami);
- *Know-if* (wiedzieć np. czy zwalniać badaczy w wypadku zakończenia badań, a jeśli tak, to na jakich warunkach).

# PROCESY ZARZĄDZANIA WIEDZĄ



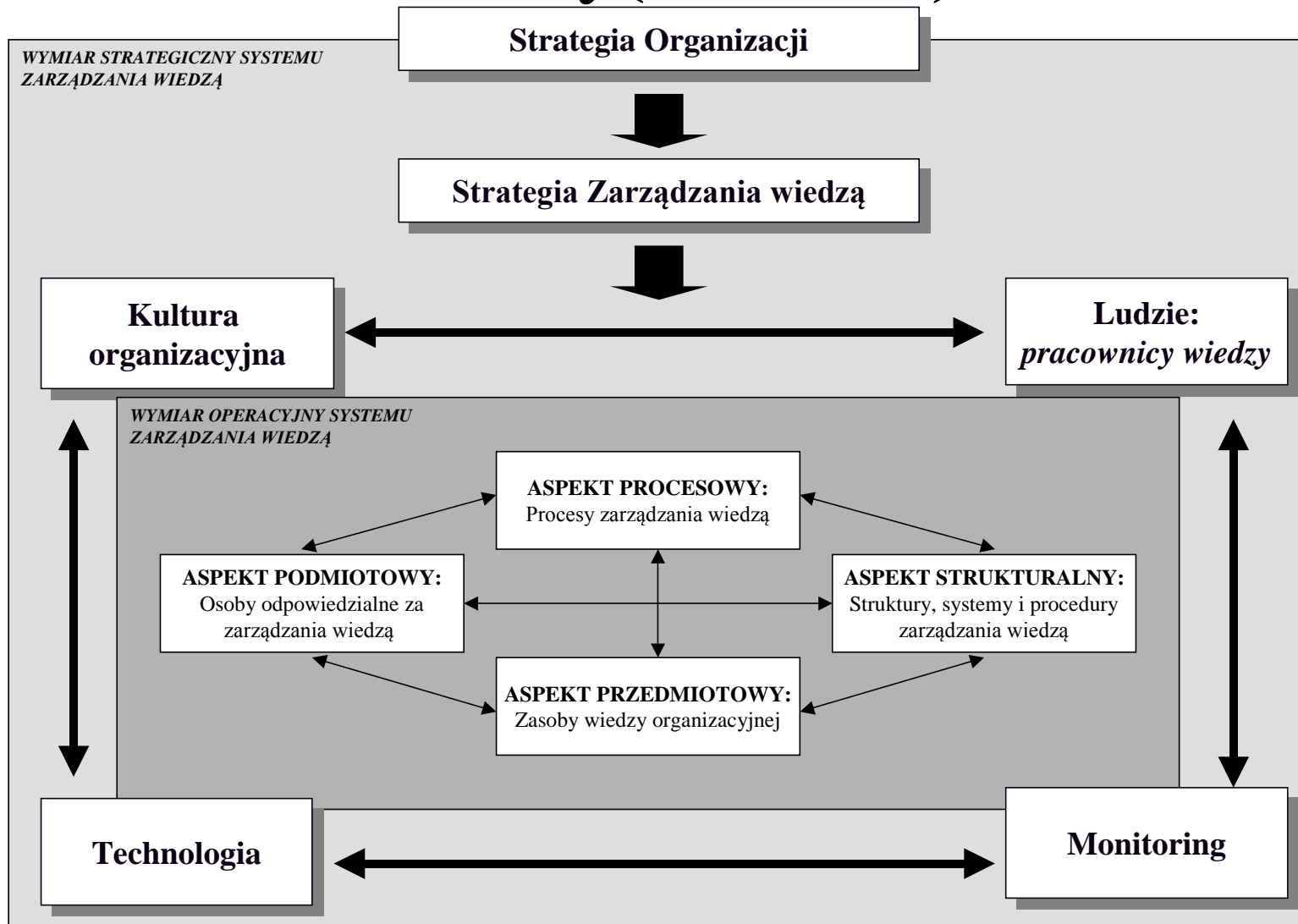
Czynniki wpływające na efektywność procesów zarządzania wiedzą

- Controlling
- Procesy organizacyjne
- Technologia informatyczna
- Przywództwo
- Kultura organizacyjna
- Zarządzanie zasobami ludzkimi

ZEWSKI

Prof. dr hab. I.K. HEJDUK

# Schemat Systemu Zarządzania Wiedzą (SEZAM)



WIESŁAW M. GRUDZEWSKI IRENA K. HEJDUK

# Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach



**Difin**

DOTACJE NA INNOWACJE



UNA EUROPEJSKA  
GOSPODARKA  
EUROPEJSKI FUNDUSZ  
ROZWOJU REGIONALNEGO



INNOWACYJNA  
GOSPODARKA  
INOWOCNA POLSKA 2020

Wiesław M. Grudzewski

Irena K. Hejduk

Przedsiębiorstwo  
**wirtualne**

**Difin**

DOTACJE NA INNOWACJE



WIESŁAW M. GRUDZEWSKI  
IRENA K. HEJDUK

# ZARZĄDZANIE TECHNOLOGIAMI

ZAAWANSOWANE TECHNOLOGIE  
I WYZWANIE ICH KOMERCJALIZACJI

**Difin**

DOTACJE NA INNOWACJE



# Dziękuję za uwagę

DOTACJE NA INNOWACJE



**INNOWACYJNA  
GOSPODARKA**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI FUNDUSZ  
ROZWOJU REGIONALNEGO

