

**Prof. dr hab. Elżbieta Skrzypek**  
Zakład Ekonomiki Jakości i Zarządzania Wiedzą  
Prorektor ds. Studenckich i Nauczania  
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

## **Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym w warunkach globalizacji**

### **Knowledge Management and Intellectual Capital in Global Environment**

*Knowledge Management and Intellectual Capital and their meaning in global environment are the main theme of this paper. Due to problems caused by globalising effect, the challenges of the 21<sup>st</sup> century (like Knowledge Management) gains by importance. In an enterprise, knowledge is considered as a major strategic resource and a factor that affect effectiveness. Intellectual Capital is vital to the enterprise's success. Below I present the relation between knowledge and intellectual capital and their relevance in higher education.*

#### **1. Wyzwania XXI wieku**

Wiek XXI określany bywa jako era wiedzy i informacji, społeczeństwo postkapitalistyczne, gospodarka cyfrowa, trzecia fala, społeczeństwo postindustrialne oparte na merytokracji, czyli warstwie społecznej, w której dominującą rolę pełnić będą naukowcy, eksperci, specjaliści, dla których wiedza jest podstawowym narzędziem pracy, wiek społeczeństwa uczącego się, wirtualnego, otwartego na wiedzę. Gospodarka zaś nazwana została Gospodarką Opartą na Wiedzy (GOW). Gospodarowanie w tych warunkach oparte jest na poszukiwaniu rozwiązań, które zagwarantowałyby wzrost efektywności, umożliwiłyby eliminację wąskich gardeł, przejrzystą organizację, wysoką efektywność produktów i usług oraz stworzyłyby możliwość uwzględniania w jak największym zakresie potrzeb i oczekiwań klienta.

Początek XXI wieku niesie nową jakość życia, zmianę zasad, kultury, kanonów zachowań, procesów, a także przeobrażeń w sferze światopoglądowej. O ogromnego znaczenia w tych warunkach nabiera przyszłościowa, strategiczna orientacja przedsiębiorstw. Wiek ten niesie ze sobą wiele znaków zapytania, wszak spotyka się także stwierdzenia, że globalizacja to najbardziej nieprzewidywalne zjawisko, jakie mogło pojawić się na świecie. Zatem pojawiać się mogą zadania, które będą trudne, obarczone ogromnym ryzykiem, ale należy je podejmować. Ponadto, jeśli nie podejmujemy się realizacji zadań, które na pozór nas przerastają, niewiele osiągniemy. Do tego trzeba wiedzy, odwagi, trudu, ciężkiej i mozolnej pracy, a przede wszystkim myślenia, a to uważane jest za zadanie najtrudniejsze. Dlatego globalny świat czy globalna wioska potrzebuje ludzi myślących i na takich nigdy nie brakuje popytu.

W tych warunkach jednym z ważnych zadań każdej organizacji jest postęp w sztuce, stałe doskonalenie się w zdolności działania dzięki praktycznemu stosowaniu naszej ciągle rosnącej wiedzy.

Ponadto pojawia się nowy paradygmat przedsiębiorstwa: centralne znaczenie dla wartości przedsiębiorstwa mają jego zasoby wiedzy, a nie nagromadzone środki produkcji, obiekty, czy materiały.

Wiedza to ogół wiarygodnych informacji o rzeczywistości oraz umiejętność ich wykorzystania. Jeżeli wiedza ma być szansą na sukces rynkowy oraz ważnym narzędziem konkurencji, to ludzie muszą być zdolni nie tylko do interpretowania wiedzy, ale i jej używania, wiedza musi być oparta na szerokich podstawach. Wiedza rozwija się w sposób międzynarodowy i transdyscyplinarny, bardzo często z udziałem podmiotów spoza społeczności akademickiej. Jednocześnie należy pamiętać, że tworzenie szerokich podstaw wiedzy, niezbędnych do pojęcia znaczenia rzeczy, zrozumienia i twórczości jest podstawowym zadaniem w procesie nauczania.

Wiedza winna być ukierunkowana na doskonalenie kompleksowo rozumianej jakości wyrobu, informacji, procesów i życia. Rozwój jakości we współczesnym świecie, zdaniem E. Deminga, powinien być początkiem każdego programu jakości w ogóle.

Zarządzanie wiedzą winno być pojmowane jako strategia przedsiębiorstwa. Konieczne jest w tym względzie zarządzanie kapitałem intelektualnym, tworzenie wiedzy i innowacji dla wyznaczonych celów, transfer wiedzy i najlepszych praktyk oraz zarządzanie wiedzą zorientowane na klienta. Do podstawowych elementów zarządzania wiedzą należą: cele wiedzy, jej uzewnętrznianie, zdobywanie wiedzy, rozwój wiedzy, podział i utrzymanie wiedzy, zastosowanie i ocena wiedzy.

Źródłem wiedzy jest doświadczenie wyniesione ze studiów, samodzielne rozwiązywanie problemów, podpatrywanie jak myślą badacze i jak posługują się metodami naukowymi, współdziałanie w badaniach oraz wzajemne wspieranie się badań i nauczania.

System zarządzania wiedzą posiada dwa wymiary:

- strategiczny, który uwzględnia: strategię organizacji, strategię zarządzania wiedzą, ludzi, kulturę organizacyjną, technologię oraz system pomiaru;
- operacyjny, który obejmuje aspekt podmiotowy, procesowy (tworzenie, kodyfikacja, transfer wiedzy) oraz aspekt strukturalny, obejmujący organizację wirtualną, uczącą się, inteligentną.

## **2. Wybrane problemy globalizacji – wiedza jako skuteczne narzędzie rozwiązywania problemów**

Globalizacja to rosnąca przenikalność wszelkiego rodzaju granic fizycznych takich jak czas i przestrzeń, granic narodowo-państwowych, granic gospodarczych, branż i organizacji oraz mniej namacalnych granic, takich jak normy kulturowe i założeń dotyczących tego.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> B. Parker: *Globalization and Business Practice Managing Across Boundaries*, Sage Publications, London 1998.

Globalizacja to ośmiornica, której międzynarodowe macki dotyczą praktycznie wszystkich obszarów działania państwa. Ta ekspansja widoczna jest przede wszystkim w sferze politycznej, gospodarczej, militarnej, finansowej. Działalność przedsiębiorstwa globalnego wykracza poza granice państwa i nie jest przywiązana do jednego kraju macierzystego.<sup>2</sup>

Globalna strategia firmy sprowadza się do wyboru takiego obszaru działalności gospodarczej, w którym przedsiębiorstwo chce uczestniczyć, a także wskazać te, które są obojętne. To strategia pozyskiwania i gromadzenia zasobów oraz ich alokacji, skoncentrowania posiadanych umiejętności i skierowania ich na rozwój posiadanych oraz nowych rynków i produktów, zminimalizowania ryzyka działania, wzrost szans wykorzystania swoich możliwości poprzez sojusze strategiczne, fuzje i przejęcia.<sup>3</sup>

Warunki konkurencji i źródła przewagi konkurencyjnej w globalnej gospodarce światowej według M. Portera określa:

- przyspieszona zmiana technologiczna,
- coraz krótsze cykle życia wyrobów,
- dostępność czynników wytwórczych o podobnej jakości i cenie na świecie,
- postępująca globalizacja coraz to nowych przemysłów.

Zdaniem Kenichi Ohmae, szefa japońskiego biura Mc Kinsey'a firmy japońskie i amerykańskie muszą w ciągu najbliższych 5 lat dokonać rewizji swych zachowań i strategii zarządzania.

Wśród trendów zarządzania przyszłością świata koncepcje globalizacji obejmują następujące problemy:<sup>4</sup>

- globalizacja finansów i własności kapitałów,
- globalizacja rynków i strategii,
- globalizacja technologii, badań i wiedzy,
- globalizacja stylów życia i modeli konsumpcji,
- globalizacja rządzenia i regulacji prawnych,
- globalizacja jako polityczne ujednoczenie świata,
- globalizacja przestrzegania i świadomości.

W warunkach globalizacji, która postrzegana bywa jako stan i proces pojawia się szereg problemów, z którymi podmioty muszą sobie radzić. Wiązą się z tym kwestie społeczne, ekonomiczne, techniczne, organizacyjne, prawne, świadomościowe.

Pojawia się i narasta problem polaryzacji świata na biednych i bogatych i wszelkich konsekwencji z tym związanych. Ważnym czynnikiem jest także przepływ ludzi, migracje, zróżnicowanie świata pod względem nie tylko ekonomicznym, ale i kulturowym.

Pojawia się ponadto w związku z procesem globalizacji konieczność innego spojrzenia na społeczeństwo, które często traktowane jest jak globalna wioska, ale bardzo zróżnicowana, niekoniecznie tak samo postrzegająca świat, sens życia, cele, zadania, obowiązki itp.

<sup>2</sup> W. R. Graffin: *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1998, s. 169.

<sup>3</sup> J. Penc: *Zarządzanie w praktyce. Menedżerskie myślenie i działania*, Warszawa 1998, s. 10.

<sup>4</sup> K. Ohmae: *Triad Power the Coming Shape of Global Competitio*, The Free Press, New York 1988.

Niezmiernie ważnym zjawiskiem w warunkach globalizacji jest problem uczenia, nauczania, edukacji, szkolenia, kształcenia ustawicznego. W warunkach nowych potrzeb musi pojawić się nowa oferta. Edukacja zmienia swój kierunek, jej troską staje się wyższa jakość ludzi, ich wiedzy, doświadczenia, umiejętności, a w konsekwencji przydatność w podejmowaniu trafnych decyzji.

Konieczna jest świadomość stałego pogłębiania i odnawiania wiedzy, dostosowywania się do potrzeb rynku, świadomość, że nie wszyscy chętni znajdą pracę, konieczna będzie częsta zmiana zawodu, poszerzanie i pogłębianie umiejętności.

Wobec powyższego pojawia się szereg pytań o to, jak wychowywać i edukować, by człowiek był w stanie sprostać wymaganiom cywilizacyjnym, jak wychowywać i przygotowywać do życia w tych turbulentnych warunkach, jak wyrównywać szanse młodych pokoleń, jak kształtować kreatywność, jak tworzyć nowe formy edukacji, które dostarczyłyby odpowiedniej wiedzy i umiejętności, jak przekazywać wiedzę, jak wzbogacać kapitał ludzki, jak przebudowywać świadomość ludzką poprzez edukację. Te i wiele innych pytań stawiamy dzisiaj, ponieważ świat nauki i nauczających odpowiada za poziom wiedzy nie tylko teoretycznej, ale i umiejętność radzenia sobie z zalewem informacji, które oferują technologie informatyczne dzisiejszemu człowiekowi. Są one wielkim dobrodziejstwem, ale także prowadzą do zagubienia i nieradzenia sobie z ogromem informacji. Rodzą trudności związane z selekcją według kryterium ważności.

By te problemy rozwiązać potrzeba rzetelnej i aktualnej wiedzy oraz umiejętnego jej przekazywania.

Powstaje zatem konieczność troski o to, jak i co uczyć, jakimi metodami dotrzeć do studenta, ucznia, jak uczyć efektywnie wykorzystywać czas, nie traktować jego mózgu jak twardego dysku, zachęcać do myślenia, wszak to bardzo trudne i odpowiedzialne zadanie. Uczyć jak być niepokornym wobec wiedzy swojej i innych, uczyć kreatywności, stawiania wymagań wobec siebie, otwartości na świat i wiedzę. Zaszczepiać głód wiedzy, chęć rozwijania siebie, wszak człowiek, który ma chęć rozwijania się, poszukiwania, uczenia się, zmieniania, ma wyznaczony kierunek, a ten jest bardzo ważny w życiu każdego człowieka.

Można z całą odpowiedzialnością stwierdzić, że dopóki człowiek chce się zmieniać i rozwijać to znaczy, że chce żyć i być przydatnym. Z chwilą, gdy przestaje być aktywnym, traci sens bycia, życia, doskonalenia siebie. Trudno mu żyć i trudno żyć z nim innym.

„Jeśli nie wiesz, dokąd zdążasz, nigdy tam nie dotrzesz – ani tam, ani w ogóle nigdzie. Niestety, tylko niewielu zdaje sobie z tego sprawę. Jeśli pozwolisz przyszłości, by za ciebie zdecydowała, z całą pewnością spotka cię życiowa klęska. Wszelka organizacja pozbawiona określonego ukierunkowania popada w chaos i anarchię, a potem pada”.<sup>5</sup>

Poprzez analogię można by powiedzieć, że jeżeli sami nie potrafimy lub nie chcemy rozwiązać pojawiających się na naszej drodze problemów i sądzimy, że „jakoś tam będzie”, to z pewnością problemy same się rozwiążą, ale prawie nigdy nie po naszej myśli.

---

<sup>5</sup> L. M. Lachman: *On the Central concept of Austrian Economics Market Process*. [w:] *The Foundation of Modern Austrian Economics*, Ed. E. G. Dolan, Kansas City 1976, s. 127-128.

Nauczyciel musi umieć pokazać, w jaki sposób należy osiągnąć wiedzę, jak ją rozwijać i przekształcić w wartość, która może posłużyć innym, np. pracownikom w przedsiębiorstwie, klientom oraz szeroko rozumianemu otoczeniu. Bardzo ważną rzeczą jest otwartość umysłu na przyjmowanie rzeczy nowych, krytycyzm i otwartość na to, co kreatywne, przydatne. Nauka i edukacja stają się podstawowymi czynnikami wzrostu gospodarczego każdego kraju. Warunkują wzrost gospodarczy i cywilizacyjny oraz podnoszą prestiż kraju we współczesnym świecie. Ważną dewizą naszych czasów staje się brak szans na zatrudnienie bez wykształcenia i brak szans na stawienie czoła konkurencji globalnej bez dostatecznej wiedzy.

Przyszłość kultury europejskiej zależy od jej zdolności do dania młodym takich kluczy, aby mogli całkowicie włączyć się w dorosłe życie, nie naruszając przy tym swoich wartości osobistych. Taki jest właśnie fundament obywatelstwa w otwartym społeczeństwie europejskim, pluralistycznym i demokratycznym.

Szkoła winna tworzyć warunki dla rozumienia świata, co jest możliwe wówczas, gdy można postrzegać świat, jego sens, rozumieć jego funkcjonowanie i odnaleźć drogę. Nauka warunkuje rozwój gospodarczy i cywilizacyjny oraz podnosi prestiż kraju we współczesnym świecie.

Najważniejszym celem polityki naukowej i naukowo-technicznej państwa jest uzyskanie wyników, które w bliższej perspektywie wesprą proces transformacji społecznej i gospodarczej, a w dalszej perspektywie zapewnią wzrost gospodarczy.

Istnieje konieczność uświadomienia sobie potrzeby ustawicznego kształcenia. Każdy człowiek winien doskonalić swoje umiejętności, narzędziem zaś pomocnym w tym obszarze jest poprawa jakości kształcenia.

Uczelnie, w tym przede wszystkim uniwersytety muszą być osadzone w społeczeństwie i odpowiadać na konkretne wyzwania. Uniwersytety jako ośrodki wiedzy i wysokiej kultury umysłowej muszą dbać o jakość kształcenia i mieć możliwość przygotowywania ludzi do zadań, jakie stawia przed nimi rozwijający się świat.

Jako organizacja samoucząca się, uczelnia ma za zadanie umożliwienie ludziom ciągłe rozszerzanie swoich możliwości i osiąganie pożądaných wyników. Powstają w ten sposób nowe wzorce światłego myślenia i swobodnie rozwijają się aspiracje zespołowe. Tworzone są warunki, w których ludzie uczą się jak wspólnie można się uczyć. Ucząca się organizacja kładzie nacisk nie tylko na tworzenie i zdobywanie wiedzy, ale także wdrażanie konkretnych zmian.

Do podstawowych kierunków działania organizacji samouczącej można zaliczyć: systematyczne rozwiązywanie problemów, eksperymentowanie z nowymi projektami, czerpanie doświadczeń z własnej pomysłowości, uczenie się od innych, rozpowszechnianie zdobytej wiedzy, reagowanie w sposób kreatywny na zmiany, posiadanie zdolności do wprowadzania zmian w programach nauczania, dbałość o rozwój kadry naukowej, system oceny jakości kształcenia, monitoringu i ewaluacji.

### 3. Rola wiedzy w społeczeństwie informacyjnym

„Istniejący świat to rezultat dotychczasowego sposobu myślenia. Problemy, które świat generuje nie mogą być jednak rozwiązywane bez zmiany naszego obecnego sposobu myślenia” – powiedział Albert Einstein.

Organizacje funkcjonują w warunkach zmienności, muszą zatem poszukiwać sposobów tworzących szansę trwania w warunkach nasilającej się konkurencji. Ich zdolność do przeżycia w dużej mierze zależy od zdolności przetwarzania informacji i adaptowania się do zmian.

Organizacja funkcjonująca w społeczeństwie informacyjnym musi być organizacją uczącą się i winna stale się rozwijać, doskonalić i być otwarta na zmiany. W zmianie widzieć należy szansę na sukces, a nie zagrożenie.

Wiedza, konieczność jej zdobywania, upowszechniania i zarządzania nią to ważny element determinujący tworzenie własnej teorii zarządzania w organizacji, to ważny warunek osiągnięcia sukcesu i źródło trwałej przewagi. Wiedza jest tym zasobem, który trzeba pomnażać, odnawiać i bardzo o nią się troszczyć.

Sektor wiedzy, umiejętności, innowacji, zaawansowanych technologii i innych składników wytwarzanych przez kapitał ludzki wymaga określonego zaangażowania i stymulowania w tworzenie tego najważniejszego zasobu, co wynika z ewidentnych większych korzyści ekonomicznych niż w przypadku importu osiągnięć naukowych i technicznych.

Strumień wiedzy symbolizuje rozwój i stanowi niepodważalny aksjomat modelu procesu rynkowego;<sup>6</sup> sprzyja innowacjom, które przyjmują postać nowych technik produkcji, nowych form organizacyjnych, nowych produktów; wytwarzają one lokalne stany nierównowagi i generują nadzwyczajne zyski.

Proces zarządzania wiedzą i informacją umożliwia wzrost umiejętności i kompetencji pracowników, pobudza ich kreatywność. Wiedza to proces, zatem jej zdobywanie to pewnego rodzaju trudna, ukierunkowana podróż.

Niezmiernie istotnym problemem w zarządzaniu jest proces generowania wiedzy, który następuje poprzez łączenie danych i informacji oraz ich stosowanie. Wiedza jest to zbiór informacji o otoczeniu, który pozwala na wyciągnięcie wniosków w oparciu o istniejące przesłanki.

Celem zarządzania jest wydobycie wiedzy z każdego pracownika i rozwinięcie jego naturalnej potrzeby doskonalenia siebie, w tym co i jak wykonuje. Istotną jest tu rola menedżera, który musi dotrzeć do psychiki ludzi i dążyć do wykorzystania rezerw tkwiących w świadomości pro jakościowej.

By osiągnąć cel, który wytyczony został przez organizację niezbędne są:

- świadomość, że jest on dobrze sformułowany, bo wówczas stanowi ważną siłę motywacyjną;
- wiedza, umiejętności i zasoby rzeczowe oraz finansowe;
- pasja, entuzjazm i wiara w siebie.

---

<sup>6</sup> E. Skrzypek: *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2000.

Wiedza w dużym zakresie warunkuje rozwój gospodarczy i cywilizacyjny kraju, przy czym edukacja i poszukiwanie wiedzy to przedsięwzięcie na całe życie, stąd taka ważna rola ustawicznego kształcenia. Umożliwia ona efektywne gospodarowanie, przygotowuje społeczeństwo do nowego sposobu myślenia. Umożliwia także efektywne zarządzanie czasem. P. Drucker podkreśla, że „społeczeństwo wiedzy nie może sobie pozwolić na utratę jej potencjału”.

Wzrost roli czynników niematerialnych w gospodarce jest faktem. Powstają przedsiębiorstwa wiedzy, które powołują do życia własne uczelnie dla potrzeb kształcenia swoich pracowników.

Wiedza jest mobilna jako środek produkcji. Kapitał intelektualny istnieje także wówczas, gdy nie tworzy wartości, wiedza natomiast musi mieć użyteczny charakter, powinna być użyteczna, powinna tworzyć wartość dodaną.

Gospodarka światowa w XXI wieku staje się zależna od kapitału intelektualnego bardziej niż kapitału finansowego.

Edukacja, nauczanie i szkolenie pomagają rozumieć zasady panujące w organizacji i uchwycić sens poprawy jakości. Przy ocenie potrzeb szkoleniowych konieczne jest łączenie analizy potrzeb szkoleniowych z planami rozwoju i ogólną polityką organizacji, wyraźne oddzielenie potrzeb szkoleniowych organizacji jako całości i potrzeb poszczególnych pracowników.

W procesie oceny potrzeb szkoleniowych bardzo ważny jest proces gromadzenia, opracowywania i analizy danych oraz opracowania planu potrzeb szkoleniowych. Jest to szczególnie ważny problem w warunkach zintegrowanego, procesowego zarządzania organizacją.

P. Senge stwierdza, że „tworzenie organizacji uczącej się polega między innymi na eliminowaniu słabości organizacji przez szkolenie. Jedną z zasad mówi, nie forsuj wzrostu, usuń zjawiska ograniczające wzrost”.

Organizacje powinny dążyć do wizji doskonalenia poprzez nieustanny rozwój i zorientowanie na potencjalne i trudne do osiągnięcia cele.

Spśród narzędzi dostępnych w praktyce, stosowanych w procesie doskonalenia firmy należy wskazać na *coaching*, czyli dwustronny proces rozwoju personelu firmy wykorzystujący wiedzę i doświadczenie pracowników w połączeniu z systematyczną oceną zapewniającą sprzężenie zwrotne (*feedback*). Celem *coachingu* jest pomoc innym w pogłębianiu wiedzy, rozwoju, doskonaleniu w realizacji powierzonych zadań. Istotą jego to pogłębianie wiedzy i umiejętności pracowników w zakresie powierzonych zadań, motywacyjne oddziaływanie na psychiczne uwarunkowanie rozwoju pracowników.

Natomiast *mentoring* to proces wspomaganie ogólnego rozwoju i realizacji ścieżki kariery zawodowej, to proces sprawowania opieki nad pracownikiem w różnych stadiach jego rozwoju, od momentu zatrudnienia do osiągnięcia konkretnej pozycji na rynku.

Bardzo często powodem niepowodzeń na rynku jest nieświadomość ludzi i brak orientacji na procesy jakościowe.

Dążenie do wiedzy to dążenie do mądrości, która wyraża się w umiejętności znalezienia przyczyny zjawisk. Zatem w łańcuchu prowadzącym do mądrości (dane –

informacja – wiedza – mądrość) mądrość to umiejętność znalezienia przyczyny zjawisk, procesów.

We współczesnych organizacjach postrzega się coraz silniej rolę jakości we wszystkich obszarach działania i wszelkich procesach. Jakość rozumiana jest jako to, co można poprawić. J. Murray stwierdza: „Problemem nie jest jakość wyrobów lub usług, lecz jakość procesów tworzących rezultat. Jakość rezultatów pochodzi wprost z jakości procesów. Poprawa jakości pochodzi z poprawy jakości procesów”. Jest to niezmiernie ważny problem w warunkach procesowego zarządzania organizacjami, w którym konieczne jest opracowanie mapy procesów, ich projektowanie, utrzymanie, monitorowanie, wycena.

#### **4. Wiedza i kapitał intelektualny jako czynniki sukcesu organizacji w zmiennym otoczeniu**

O sukcesie firmy na konkurencyjnym rynku, w warunkach nasilającej się zmienności otoczenia przesądza wiedza, umiejętności oraz doświadczenie. A. Einstein wręcz stwierdza, że jedynym źródłem wiedzy jest doświadczenie. Arystoteles podkreślał natomiast, że uczyć się trzeba podczas robienia, wykonywania czegoś. Podkreśla się także często, że im więcej potu w ćwiczeniach, tym mniej krwi w boju. Zatem konieczne jest doświadczenie, praktyka, bo sama wiedza cicha nie wiele znaczy, nie ma bowiem charakteru utylitarneho.

Systemy zarządzania organizacją to procesy informacyjno-decyzyjne przebiegające przede wszystkim w obszarze głównych zasobów, funkcji i zarządzania oraz faz kreowania produktów, zmierzające do poprawy szeroko pojętej efektywności organizacji oraz jej pozycji na rynku.

P. Drucker podnosi ważny problem w stwierdzeniu: „Nie dostrzega się jak wiele zadań szeregowego robotnika ma w rzeczywistości menedżerski charakter lub, że byłyby one znacznie produktywniejsze, gdyby im taki charakter nadać”. W przedsiębiorstwie wiedzy niezbędna jest kreatywność personelu, twórcze myślenie i zapał w działaniu.

Zarządzanie wiedzą staje się bezsprzecznie podstawą twórczego myślenia, przenoszącego organizację na wyższy stopień funkcjonowania. Celem zarządzania wiedzą w organizacji jest dostarczanie odpowiednich informacji, które umożliwiają podjęcie skutecznej decyzji.

W nowoczesnym przedsiębiorstwie czy organizacji można mówić o dwóch systemach wykorzystywania wiedzy o otoczeniu: systemie, który obejmuje wszystkich pracowników i ich wiedzę oraz systemie informatycznym z bazą wiedzy, który określony jest jako ekspertowy, wspomagany technologią informacyjną.

Inteligencja, wyobraźnia i wiedza to bogactwo podstawowe, ale tylko skuteczność obraca je w rezultaty. Same przez się mogą jedynie zakreślać granice tego, co się da osiągnąć. W warunkach globalizacji umiejętność wykorzystania zasobów wiedzy i sprawnego zarządzania nimi staje się determinantą konkurencyjności i sukcesu. Konieczna jest zmiana myślenia tradycyjnego na perspektywiczne. Trzeba także zmieniać działanie. Myślenie strategiczne oparte jest na ekstrapolacji przeszłości



oraz na koncepcjach racjonalnych i irracjonalnych. Wymaga ono kreatywności, wyobraźni, twórczego niepokoju, zdolności analitycznych, intuicji i fantazji.

Wiedza, konieczność jej zdobywania, upowszechniania, umiejętność zarządzania nią to warunek sukcesu i trwałej przewagi konkurencyjnej.

Problem wiedzy, jej gromadzenia, uaktualniania i aplikacji nie jest zagadnieniem nowym w organizacjach. Ze względu na ogromne tempo zmian pojawia się konieczność odpowiedniego zajmowania się wiedzą. Wiedza, jaką posiada przedsiębiorstwo, czy organizacja określa w dużym stopniu ich wartość, a wzrost wiedzy staje się ważnym ich zadaniem. Dlatego rośnie ranga umiejętnego i efektywnego zarządzania nią.

Zdolność przedsiębiorstwa do innowacji zależy od kreatywności, wyobraźni, zdolności do absorpcji wiedzy i kształtowania kompetencji.

W procesie zarządzania ma miejsce wykorzystanie wiedzy jako czynnika kreującego pracę twórczą. Zarządzanie staje się podstawą twórczego myślenia, przenoszącego organizację na wyższy szczebel funkcjonowania.

Przedsiębiorstwo funkcjonujące w warunkach dużej zmienności otoczenia musi cechować umiejętność przystosowania się do zmian, które przejawiają się w zdolności do uczenia się.

Organizacja oparta na wiedzy charakteryzuje się tym, że podejmuje eksperymenty, uczy się w oparciu o własne doświadczenie, problemowo postrzega procesy w przedsiębiorstwie oraz troszczy się o odpowiednią dystrybucję wiedzy. Organizacja taka posługuje się niekonwencjonalnymi metodami pracy i myślenia, jest elastyczna, inteligentna, oraz otwarta na potrzeby środowiska, otoczenia.

Wiedza to klucz do zmian, wyboru wartości, szans życiowych, wyboru drogi kształcenia, doskonalenia siebie.

Duże znaczenie ma też sposób transformowania wiedzy posiadanej i zdobywanej przez jednostki w wiedzę całej organizacji, a więc wiedzę pomocną w zarządzaniu wszystkimi jej obszarami, funkcjami na wszystkich szczeblach organizacyjnych. Sumę tak rozumianej wiedzy, posiadanej przez ludzi tworzących społeczności przedsiębiorstwa oraz umiejętności jej wykorzystania z pożytkiem dla organizacji określa się mianem kapitału intelektualnego. Jest on mocno związany z kapitałem ludzkim i wartością firmy.

## **5. Wiedza jako strategiczny zasób organizacji w warunkach postępującego procesu globalizacji**

Wiedza jako zasób to strumień danych, którym nadane zostanie określone znaczenie ze względu na cele postawione do realizacji. Ponadto wiedza jako zasób winna zawierać informacje użyteczne, winna być wiedzą procesową (odpowiadać na pytanie: *jak?*), katalogową (*co to?*), historyczną (*jak było wcześniej?*).

Wiedza jest zasobem, ponieważ zgodnie z postulatami zaproponowanymi wobec zasobu przez szkołę zasobową tworzy dla klienta, jest rzadka, trudna do imitacji, możliwa do zatrzymania w firmie przez dłuższy czas i nie posiada strategicznych substytutów.

Należy pamiętać, że efekty działania pozwalają ocenić jakość wiedzy. Kapitał intelektualny jest opisem infrastruktury, która umożliwia intelektualną twórczość organizacji. Zarządzanie wiedzą to ważne narzędzie zarządzania przyszłością. Często można spotkać następujące stwierdzenie: jeśli dobrze potrafisz zarządzać teraźniejszością, to i dobrze potrafisz zarządzać przyszłością. Niezmiernie ważny we współczesnym świecie jest krytycyzm, który pozwala unikać wielu błędów, chociażby wyważania otwartych drzwi. Powiedziano, że wystarczy stanąć na ramionach kolosów, by zobaczyć więcej lub też wystarczy zmienić kąt patrzenia, żeby też więcej ujrzeć lub spojrzeć na problem inaczej.

Zarządzanie wiedzą polega na tworzeniu projektu jej wykorzystania, przy czym cele takiego projektu obejmują: budowę korporacyjnej bazy wiedzy, zwiększanie dostępu do wiedzy oraz wprowadzanie kultury wiedzy. By zarządzanie wiedzą przyniosło oczekiwane efekty w przedsiębiorstwach należy powołać odpowiedzialne komórki za ten tak ważny obszar działalności.

Zarządzanie wiedzą to sztuka tworzenia wartości przy pomocy niematerialnych aktywów przedsiębiorstwa. To fuzja zarządzania zasobami ludzkimi, informacją przy wykorzystaniu dostępnych technologii informatycznych. Zarządzanie wiedzą stało się nową wartością, fundamentem wszystkich wewnątrz organizacyjnych działań.

W organizacji należy określić cele wiedzy, dokonać identyfikacji wiedzy, starać się o zdobycie nowej wiedzy i jej rozwój, podział wiedzy, jej efektywne wykorzystanie, odpowiednie przechowywanie wiedzy oraz systematyczną ocenę stanu wiedzy. Należy także pamiętać, iż ocenia się, że około 50% wiedzy starzeje się, co dziesięć lat.

Nieodzownym warunkiem rozwoju przedsiębiorstwa jest posiadanie odpowiedniej wiedzy, która umożliwia:

- badanie i rozwój procesów zachodzących w otoczeniu firmy,
- wykorzystanie szans stwarzanych przez rynek kapitałowy,
- posługiwanie się technikami informatycznymi w celu podejmowania trwałych decyzji,
- trwałe wybory miejsc lokowania kapitału.

W przypadku funkcjonowania na zmiennym rynku potrzebni są menedżerowie o szerokim spojrzeniu, którzy kierować będą firmą nie za pomocą rozkazów i kontroli, lecz poprzez wewnętrzną siłę i wartość przekazanych idei.

Rośnie rola kapitału intelektualnego, będącego głównym źródłem wiedzy, która ma decydujący wpływ na kondycję podmiotów gospodarczych, jest to ważny warunek sukcesu gospodarczego.

Zarządzanie wiedzą i kapitał intelektualny stają się dziś ważnym wyznacznikiem miejsca organizacji na konkurencyjnym rynku.

Pojawił się nowy paradygmat „wiedza podstawą gospodarki”. Odnosi się on do przedsiębiorstw. Chodzi tu o wiedzę, która powstaje w wyniku procesów „uczenia się”, które są konsekwencją kumulacji doświadczeń pochodzących z interakcji z otoczeniem i z analizy zjawisk zachodzących wewnątrz przedsiębiorstwa.

W warunkach gospodarki opartej na wiedzy konieczna jest zmiana sposobu myślenia, ponieważ zmianie ulegają preferencje klientów, rozwija się technologia, w

szybkim tempie zachodzą zmiany strukturalne, pojawia się nadwyżka mocy produkcyjnych, mają miejsce fuzje, alianse, rośnie zainteresowanie środowiskiem naturalnym.

Każda organizacja, która chce funkcjonować na konkurencyjnym rynku musi być organizacją samouczącą się oraz w sposób efektywny zarządzać wiedzą i kapitałem intelektualnym.

Zdolności twórcze ludzi, kreatywność, zaangażowanie i kwalifikacje pracowników, ich wielofachowość oraz zdolność uczenia się stanowią poważne źródło przewagi konkurencyjnej organizacji. Wiedza, jej gromadzenie, uaktualnianie to podstawa sukcesu firmy funkcjonującej w turbulentnym otoczeniu.

Wiedza określana bywa jako kluczowe kompetencje, zdolność do rozwiązywania problemów, przekonania, skłonność do innowacji, strategiczne aktywa, pamięć organizacji itd.

Zarządzanie wiedzą zmierza w kierunku wypracowania metod i technik umożliwiających efektywny przebieg procesów tworzenia, gromadzenia i wykorzystywania wiedzy. Jest ona sprawdzonym narzędziem efektywnego zarządzania, czynnikiem kreującym pracę twórczą.

Zarządzanie wiedzą obejmuje uczenie się od klientów, pozyskiwanie wiedzy od innych organizacji i osób oraz organizowanie i transfer wiedzy już zgromadzonej.

Wiedza posiada dynamiczny charakter i staje się najbardziej poszukiwanym towarem i kapitałem we współczesnym świecie. Jest nie tylko drogą do przekazywania treści komunikatu, lecz czymś więcej niż informacją. Nośnikiem informacji może być np. komputer, wiedza natomiast jest tylko w człowieku.

Wiedza objawia się w momencie jej użycia. Efekty działania pozwalają ocenić jakość wiedzy.

W literaturze wymienia się następujące cechy, które charakteryzują wiedzę: dominacja, niewyczerpywalność, symultaniczność, nieliniowość, złożoność, uczenie się, stosowalność i ochrona.

System zarządzania wiedzą winien obejmować wzajemnie ze sobą powiązane procesy odpowiedzialne za kreowanie, zapisywanie, rozpowszechnianie wiedzy w organizacji. Każdy z tych procesów jest tak samo ważny i każdy powinien być realizowany w sposób prawidłowy.

Zarządzanie wiedzą zmierza w kierunku wypracowania metod i technik umożliwiających efektywny przebieg procesów tworzenia, gromadzenia i wykorzystywania wiedzy. Wiedza i obserwacja otoczenia umożliwia przewidywanie warunków funkcjonowania, co w warunkach postępującej zmienności otoczenia jest sprawą niezwykle ważną.

Warunkiem sprawnego zarządzania wiedzą jest utworzenie korporacyjnej bazy wiedzy, inaczej często określanej mianem hurtowni wiedzy. Zarządzanie wiedzą staje się podstawą twórczego myślenia, przenoszącego organizację na wyższy szczebel funkcjonowania. Zarządzanie wiedzą jest skutecznym narzędziem doskonalenia jakości. Wiedza i umiejętności w warunkach konkurencji winny być skierowane na doskonalenie jakości, który jest procesem odnoszącym się do wszystkich obszarów działalności organizacji.

P. Drucker wskazuje, że to, co może zwiększyć szanse przedsiębiorstw na rynku to zdolność do innowacji, chodzi tu o umiejętność wykorzystania istniejącej wiedzy oraz tworzenia nowej wiedzy i przekładania jej na konkretny sukces rynkowy.

Wiedza to połączenie doświadczenia, wartości, odpowiednio dobranych informacji oraz eksperckiego wglądu w jakieś zagadnienie, które zapewnia ramy dla oceny i włączenia nowych doświadczeń i informacji. Wiedza powstaje w umysłach ludzkich. Zawarta jest nie tylko w dokumentach, ale również w postępowaniu, w organizacji (kulturze), procesach, praktykach i normach.

Umiejętności i zasoby, a także pasja, entuzjazm i wiara w siebie są ważnymi wyznacznikami sukcesu w warunkach gospodarki opartej na wiedzy. Jest ona sprawdzonym źródłem kompetencji i władzy.

Wiedza to zdolność do efektywnego działania, jest związana z ludźmi, jest tworzona w czasie teraźniejszym, należy do społeczności, przepływa przez organizacje w różny sposób, nowa wiedza powstaje na styku wiedzy poprzedniej. Wiedza to znajomość, świadomość lub zrozumienie uzyskane poprzez doświadczenie lub studiowanie, wiedza to stan lub fakt zrozumienia czegoś, suma wszystkiego, co zostało doświadczone, odkryte lub wyuczone, wiedza to uczenie, erudycja, wiedza to specyficzna informacja na temat czegoś.

Wyróżnia się następujące kategorie wiedzy: wiedza, wyjaśniająca fakty, odnosząca się do wyjaśniania rzeczywistości, odnosząca się do umiejętności ludzi i zespołów, opisująca posiadaczy wiedzy.

Zarządzanie wiedzą dotyczy następujących aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa: tworzenie nowej wiedzy; uzyskiwanie dostępu do wiedzy; wykorzystywanie wiedzy do podejmowania decyzji; wbudowywanie wiedzy do procesów, produktów; przedstawianie wiedzy w postaci dokumentów, baz danych oraz oprogramowania; wspieranie wzrostu zasobów wiedzy; transfer wiedzy oraz pomiar wartości wiedzy.

Zarządzanie wiedzą to proces identyfikowania, zdobywania i wykorzystywania wiedzy mający na celu poprawę pozycji konkurencyjnej organizacji, stanowi ono ważny element strategii przedsiębiorstwa. Polega także na stworzeniu projektu jej wykorzystania, przy czym cele takiego projektu obejmują bazę wiedzy, zwiększenie dostępności do wiedzy, wprowadzenie kultury wiedzy.

Zarządzanie wiedzą to takie wykorzystanie wiedzy, by to, co organizacja robi już dziś dobrze mogła robić jeszcze lepiej w przyszłości. To nowa szansa na promocję kompleksowego podejścia do identyfikowania zarządzania i dzielenia wszystkich zasobów informacyjnych przedsiębiorstwa oraz na rozwijanie, wprowadzanie i utrzymywanie odpowiedniej infrastruktury technologicznej i organizacyjnej, która umożliwia dzielenie się wiedzą.

Jednym z zadań przedsiębiorstwa, zdaniem P. Druckera, a jednocześnie ważnym dla jego przetrwania i rozkwitu czynnikiem jest postęp w sztuce, stałe doskonalenie się w zdolności do działania – dzięki praktycznemu stosowaniu naszej ciągle rosnącej wiedzy. Ponadto P. Drucker podkreśla, że nie ma królowej nauk, co oznacza, że wszystkie mogą być przydatne w rozwiązywaniu problemów.

## 6. Kapitał intelektualny jako czynnik sukcesu firmy

We współczesnym świecie rośnie rola czynników niematerialnych w tym kapitału intelektualnego. Umożliwiają one zdobycie przewagi konkurencyjnej, ponieważ:<sup>7</sup>

- umożliwiają tworzenie i utrzymanie dobrych stosunków z klientami zapewniających lojalność obecnych klientów oraz efektywną i wydajną obsługę nowych grup klientów i obszarów rynku;
- wprowadzają innowacyjne produkty, usługi, pożądane przez docelowe grupy klientów;
- szybko i efektywnie kosztowo wytwarzają produkty i świadczą usługi o wysokiej jakości, dostosowane do indywidualnych potrzeb klientów;
- motywują pracowników do podnoszenia kwalifikacji, ciągłego doskonalenia procesów, poprawy jakości i skrócenie czasu reakcji na potrzeby rynku;
- rozwijają technologie informatyczne, bazy danych i systemy informatyczne.

„Jedynym i prawdziwym kapitałem firmy jest kapitał intelektualny, czyli wiedza pracowników” powie A. Carnagie.

Kapitał intelektualny zgodnie z najnowszą teorią zarządzania obejmuje:

- kapitał ludzki, który jest wartością pochodzącą od człowieka,
- kapitał strukturalny, czyli organizacyjne zdolności firmy do spełniania wymagań rynku,
- kapitał relacyjny, który dotyczy sieci powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem oraz wewnętrznych relacji pomiędzy poszczególnymi elementami organizacji.

Według A. Brookinga należy wyodrębnić cztery aktywa, które tworzą potencjał intelektualny: aktywa rynkowe, aktywa majątku intelektualnego, aktywa infrastruktury, aktywa dotyczące bezpośrednio ludzi.

Zgodnie z definicją, która powstała podczas sympozjum dotyczącego mierzenia i raportowania kapitału intelektualnego, zorganizowanego pod auspicjami OECD w 1999 r., przez kapitał intelektualny rozumie się ekonomiczną wartość dwóch kategorii nienamacalnych aktywów przedsiębiorstwa, tj. kapitału organizacyjnego (strukturalnego) i kapitału ludzkiego.<sup>8</sup>

W literaturze przedmiotu znajdujemy także definicję szwedzkiej grupy ubezpieczeniowej SKANDIA ASF. Kapitał intelektualny w tym ujęciu obejmuje: wiedzę, doświadczenie, technologię, relacje z klientami, umiejętności profesjonalne, które dają przewagę konkurencyjną na rynku. Przy takim podejściu można uznać, że kapitał intelektualny obejmuje kapitał ludzki związany z pracownikami, kapitał strukturalny i kapitał klienta.

<sup>7</sup> R. S. Kaplan, D. P. Norton: *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*. Artur Andersen, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 23.

<sup>8</sup> *Guidelines and instructions for OECD symposium*, International Symposium Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experiences, Issues, and Prospects, Organization for Economic Co-operation and Development, June 1999, OECD, Amsterdam, Paris.

Według J. Rossa kapitał przedsiębiorstwa składa się z kapitału finansowego i intelektualnego (niematerialnego), w tym organizacyjnego; ludzkiego i relacji z klientami.<sup>9</sup>

Kapitał organizacyjny obejmuje:

- kapitał procesów: przepływ informacji, przepływ towarów i usług, przepływ gotówki, procesy strategiczne, formy kooperacji;
- kapitał odnowy i rozwoju: specjalizacja, procesy produkcyjne, nowe koncepcje, sprzedaż i marketing, nowa forma kooperacji.

Kapitał ludzki obejmuje:

- kapitał wiedzy,
- kapitał umiejętności,
- kapitał motywacji,
- kapitał zadań.

Kapitał relacji z klientami obejmuje:

- kapitał relacji z konsumentami,
- kapitał relacji z dostawcami,
- kapitał sieci,
- kapitał relacji z partnerami,
- kapitał relacji z inwestorami.

Kapitał intelektualny obejmuje wiedzę, komunikację, intuicję, uczucia i pragnienia.

Zarządzanie kapitałem intelektualnym i wiedzą we współczesnym świecie staje się istotą zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami, w granicach procesu organizacyjnego uczenia się oraz procesu organizacyjnej zmiany.

W literaturze można spotkać następujące rodzaje kapitału intelektualnego:

- kapitał pracowniczy, który obejmuje wiedzę indywidualnych pracowników,
- kapitał strukturalny, obejmujący systemy i procesy umożliwiające realizację konkretnych rozwiązań,
- kapitał rynkowy, odnoszący się do więzi z klientem,

Siła kapitału intelektualnego wynika zawsze z integracji jego poszczególnych rodzajów.<sup>10</sup>

Gospodarka wiedzy oparta będzie w przyszłości na zasobach i wykorzystaniu potencjału wiedzy, która stanie się strategicznym czynnikiem jej rozwoju. Można spodziewać się, że system wiedzy będzie równorzędny z innymi znaczącymi systemami, chociażby np. z systemem bankowym. Wiedza jest ważnym elementem

<sup>9</sup> J. Ross: *Measuring your Company's Intellectual (Performance)*. *Long Range Planning*, vol. 30 1997, nr za: A. Fazlagić; *Kapitał niematerialny*. *Bank i Kredyt*, 2001, nr 3.

<sup>10</sup> E. Skrzypek: *Zarządzanie wiedzą a wartość firmy*, Materiały VII Konferencji nt. „TQM nadal aktualne – nowe obszary: wiedza, środowisko, administracja, restrukturyzacja, Poznań-Kiekrz, 17-19 IV 2002, s. 251-261.

procesu funkcjonowania „społeczeństwa sieciowego”.<sup>11</sup> Człowiek bogaty w intelekt potrafi rozumieć zachodzące zmiany, a nawet być ich kreatorem. Przedsiębiorstwa muszą nauczyć się pomnażać swoje umiejętności w zakresie tworzenia i przyswajania wiedzy i innowacji. Wiedza i kapitał intelektualny stają się podstawowymi i najcenniejszymi zasobami firmy, przesądzającymi o jej wartości.

### **Bibliografia:**

1. Bednarski A.: *Pułapy i pułapki globalizacji*, TNOIK, Toruń 1998.
2. Graffin W. R.: *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1998.
3. *Guidelines and instructions for OECD symposium*, International Symposium Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experiences, Issues, and Prospects, Organization for Economic Co-operation and Development, June 1999, OECD, Amsterdam, Paris.
4. Kaplan R.S., Norton D.P.: *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*. Artur Andersen, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
5. Lachman L. M.: *On the Central concept of Austrian Economics Market Process*. [w:] *The Foundation of Modern Austrian Economics*, Ed. E. G. Dolan, Kansas City 1976.
6. Ohmae K.: *Triad Power the Coming Shape of Global Competitio*, The Free Press, New York 1988.
7. Parker B.: *Globalization and Business Practice Managing Across Boundaries*, Sage Publications, London 1998.
8. Penc J.: *Zarządzanie w praktyce. Menedżerskie myślenie i działania*, Warszawa 1998.
9. Ross J.: *Measuring your Company's Intellectual (Performance)*. *Long Range Planning*, vol. 30, 1997, [za:] A. Fazlagić; *Kapitał niematerialny*. *Bank i Kredyt*, 2001, nr 3.
10. Skrzypek E. (red.): *Zarządzanie informacją i wiedzą w procesie doskonalenia jakości*, Wydawnictwo Uczelniane UMCS, Lublin 2001.
11. Skrzypek E.: *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2000.
12. Skrzypek E.: *Zarządzanie wiedzą a wartość firmy*, Materiały VII Konferencji nt. „TQM nadal aktualne – nowe obszary: wiedza, środowisko, administracja, restrukturyzacja, Poznań-Kiekrz, 17-19 IV 2002.

---

<sup>11</sup> E. Skrzypek (red.): *Zarządzanie informacją i wiedzą w procesie doskonalenia jakości*, Wydawnictwo Uczelniane UMCS, Lublin 2001.