

Recenzja pracy zbiorowej pod redakcją Grzegorza Kobyłki i Mieczysława Morawskiego *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*

Andrzej Piotr Wiatrak

W książce *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę* przedstawiono istotę, zakres, sposoby i uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorstwa zorientowanego na wiedzę. Autorzy stwierdzają, że zarządzanie wiedzą ma wymiar przede wszystkim utylitarny, związany z efektywnością procesów gospodarowania tym zasobem w przedsiębiorstwie. „Wiedza ma charakter służebny wobec organizacji i nie jest wartością samą w sobie. Jej wartość pojawia się dopiero wtedy, gdy zastosowana przynosi konkretny efekt ekonomiczny” (s. 7). Założeniem autorów jest uświadomienie przedsiębiorców (również przyszłych), że „zarządzanie wiedzą nie kończy się na wdrożeniu nowych technologii informatycznych, lecz wymaga systemowego podejścia. Sukcesy rynkowe osiągają przedsiębiorstwa, które konsekwentnie, w sposób systemowo przygotowany, pozyskują i tworzą nową wiedzę, rozpowszechniają ją szeroko w całej organizacji i szybko przekształcają w nowe technologie i produkty” (s. 8). Prezentowane założenia znajdują odzwierciedlenie w rozdziałach książki, składających się na jej treść, a mianowicie:

1. Wiedza jako przedmiot zarządzania w przedsiębiorstwie,
2. Koncepcje zarządzania wiedzą i narzędzia ich implementacji,
3. Model przedsiębiorstwa zorientowanego na systemowe wykorzystanie wiedzy,
4. Zarządzanie wiedzą w przekroju klasycznych funkcji zarządzania,
5. Zarządzanie wiedzą w ramach podstawowych procesów przedsiębiorstwa,
6. Zarządzanie wiedzą a wybrane koncepcje zarządzania.

Układ omawianych zagadnień jest zawarty w schemacie od ogółu do szczegółu, tzn. omawiania wiedzy i koncepcji zarządzania wiedzą, nałożenia tej problematyki na przedsiębiorstwo, a następnie na jego procesy i funkcje zarządzania w powiązaniu z wybranymi koncepcjami zarządzania. Powiązanie to wynika z przeświadczenia autorów, że zarządzanie wiedzą będzie „w coraz w większym stopniu przenikać prawdopodobnie każdy proces, zjawisko czy wydarzenie zachodzące w organizacji” (s. 57). Takie ujęcie sprawia, że zarządzanie wiedzą staje się częścią zarządzania organizacją i ma użyteczny

charakter, jeśli są przestrzegane pewne reguły postępowania związane z faktem, że wiedza ma charakter wielowymiarowy i tworzy się ją poprzez „proces kolejno nakładających się na siebie warstw danych, informacji, które przeobrażane są w nową wiedzę dzięki wiedzy już posiadanej” (s. 26). W związku z tym dużą rolę odgrywa pamięć organizacyjna przedsiębiorstw (s. 45–48). Przedsiębiorstwo jest zorganizowane wokół wiedzy i „staje się miejscem łączącym idee, koncepcje i technologie, które są materializowane w postaci produktów i usług nasyconych wiedzą” (s. 36).

Biorąc pod uwagę zintegrowane i kompleksowe podejście do zarządzania wiedzą przygotowano model przedsiębiorstwa zorientowanego na systemowe wykorzystanie wiedzy, w którym zwrócono uwagę na poszczególne funkcje zarządzania i procesy, ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania pracownikami wiedzy, którzy są traktowani jako specjaliści posiadający niepowtarzalne kompetencje i niezależność. Wynika to z przekonania autorów, że „Wiedza jako przedmiot zarządzania w sposób naturalny będzie premiewać partnerskie style kierowania, promować czytelniejsze i bardziej merytoryczne kryteria awansu organizacyjnego i społecznego, będzie sprzyjać większej autonomii w realizacji zadań, mobilności, rozwojowi i poszukiwaniu własnych sposobów autoekspresji” (s. 137). W związku z tym w przedsiębiorstwach, które stawiają na wykorzystanie wiedzy, należy dokonać także zmian w zakresie poszczególnych funkcji zarządzania, szczególnie tych łączących się z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Wyrażać się to może w elastycznych strukturach organizacyjnych, tj. dostosowanych do zadań i kwalifikacji zatrudnionych, a jednocześnie sprzyjających uczeniu się i kreatywności oraz dzieleniu się wiedzą. Pomagać temu powinna kultura organizacyjna, „która integrowałaby wszystkich pracowników, wzmacniała więzi między nimi i zachęcała do współpracy” (s. 138).

Zarządzanie wiedzą spełnia rolę *integrującą* w zakresie jednoczesnego wykorzystania wiedzy dotyczącej każdego aspektu funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz rolę *aktywną* – obejmującą stworzenie specyficznej dla danego przedsiębiorstwa metody zarządzania w wyniku integracji koncepcji zarządzania (s. 154). Biorąc to pod uwagę w książce analizowano wiedzę w ramach procesów: zarządzania, organizowania, przewodzenia ludźmi, kontroli, oceny i pomiaru, badań i rozwoju, zaopatrzenia, wytwarzania i kształtowania relacji z nabywcą. Uzupełnieniem tych refleksji było także przedstawienie zagadnień obejmujących zarządzanie: kapitałem intelektualnym, jakością, innowacjami i środowiskiem.

Analizując poszczególne zagadnienia autorzy uwzględniają szerokie podejście teoretyczne związane z cytowaniem różnych poglądów i przedstawianiem własnego ujęcia, opartego na porządkowaniu. Jednocześnie nie pomijają praktycznego aspektu omawianych zagadnień, związanego z zastosowaniem wiedzy w przedsiębiorstwie. Podejście systemowe do tych zagadnień, uwzględniające celowość działań i zastosowania wiedzy, pozwala poznać uwarunkowania poszczególnych procesów, przebieg organizacyjnego

uczenia się itp., a wraz z tym opracować procedury wdrażania metod zarządzania wiedzą, które będą ukierunkowane na wykorzystanie wiedzy i kapitału intelektualnego.

Omawiane zagadnienia mogą być przydatne kadrze zarządzającej i przedsiębiorcom, również tym, którzy zamierzają podjąć działalność gospodarczą lub inną. Praca ta może być także pomocna w procesie nauczania studentów. Jej zaletą jest klarowny język i systemowy charakter wykładu, co ułatwiać może przyswojenie jej treści.

Kobyłko, G., Morawski, M. (red.) 2006. *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Warszawa: Wyd. Difin.