

**Ekonomia**

# **Organizacja zespołów wiedzy**

Charakterystyka  
funkcjonowanie  
rozwój

Justyna Trippner-Hrabi



# **Organizacja zespołów wiedzy**

Charakterystyka  
funkcjonowanie  
rozwój



WYDAWNICTWO  
UNIWERSYTETU  
ŁÓDZKIEGO

**Ekonomia**

# **Organizacja zespołów wiedzy**

Charakterystyka  
funkcjonowanie  
rozwój

Justyna Trippner-Hrabi

Justyna Trippner-Hrabi – Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny  
Instytut Gospodarki Przestrzennej, 90-255 Łódź, ul. POW 3/5

RECENZENT

*Halina Sobocka-Szczapa*

REDAKTOR INICJUJĄCY

*Monika Borowczyk*

OPRACOWANIE REDAKCYJNE

*Ewa Siwińska*

SKŁAD I ŁAMANIE

*AGENT PR*

PROJEKT OKŁADKI

*Katarzyna Turkowska*

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/denisismagilov

© Copyright by Justyna Trippner-Hrabi, Łódź 2019

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2019

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.08734.18.0.M

Ark. wyd. 8,0; ark. druk. 9,0

ISBN 978-83-8142-411-0

e-ISBN 978-83-8142-412-7

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. (42) 665 58 63

*Moim Rodzicom*

# Spis treści

Wstęp	9
Rozdział 1	
<b>Wiedza i zarządzanie wiedzą – uwagi wstępne</b>	<b>13</b>
1.1. Ujęcia definicyjne, cechy wiedzy	13
1.2. Klasyfikacja wiedzy	18
1.3. Wiedza elementem kapitału intelektualnego organizacji	21
1.4. Modele zarządzania wiedzą	26
1.5. Procesowe zarządzanie wiedzą	30
1.6. Pomiar i wycena zasobów	35
1.7. Korzyści wynikające z zarządzania wiedzą	38
Rozdział 2	
<b>Charakterystyka zespołów pracowniczych</b>	<b>43</b>
2.1. Miejsce grup w organizacji	43
2.2. Zespół pracowniczy – pełnione role i zachowania	46
2.3. Rodzaje zespołów	51
2.4. Etapy rozwoju zespołów pracowniczych	54
2.5. Zagrożenia w pracy zespołowej	58
Rozdział 3	
<b>Determinanty funkcjonowania organizacji zespołów wiedzy</b>	<b>63</b>
3.1. Organizacje zespołów wiedzy, pracownicy wiedzy – aspekty definicyjne	63
3.2. Lider w organizacjach zespołów wiedzy – zadania i wyzwania	69
3.3. Źródła powstawania konfliktów	73
3.4. Praca zdalna warunkiem działania zespołów wiedzy	77
3.5. Wirtualizacja pracy zespołów	81
Rozdział 4	
<b>Czynniki rozwoju organizacji zespołów wiedzy</b>	<b>85</b>
4.1. Koncepcja empowermentu źródłem wzmocnienia zespołów	85
4.2. Zespołowe uczenie się	91
4.3. Specyfika i znaczenie talentów w organizacji	96
4.4. Sztuka zarządzania talentami. Rozwój pracowników	100

## 8 Spis treści

Rozdział 5	
<b>Nowoczesne formy organizacyjne wykorzystujące zespoły wiedzy</b>	<b>107</b>
5.1. Organizacje turkusowe – zespoły samzarządzające się	107
5.2. Organizacje wirtualne	111
5.3. Organizacje uczące się	116
5.4. Organizacje sieciowe	121
Podsumowanie	129
Bibliografia	131
Spis rysunków	141
Spis tabel	143



# Wstęp

Przemiany w sposobach gospodarowania organizacjami przyczyniły się do ewolucji kompetencji zatrudnionych, co skutkowało wyłonieniem się pracowników wiedzy. Podmioty, chcąc być postrzegane jako nowoczesne i konkurencyjne, muszą dostarczać niepospolitych rozwiązań produktowych i usługowych. W efekcie następuje przeformowanie ich struktur organizacyjnych w kierunku tworzenia różnych konfiguracji projektowych, w tym zespołów pracowniczych. Poprzez to jednostki są w swojej działalności bardziej elastyczne, trafniej dopasowując się do wymagań płynących z rynku. Stają się one również kreatorami różnych zmian. Powstawanie i funkcjonowanie organizacji zespołów wiedzy jest możliwe dzięki wykorzystaniu nowoczesnej technologii, która niweluje bariery czasowo-przestrzenne, umożliwiając korzystanie z kompetencji osób, zamieszkujących obszary nie tylko lokalne.

Współcześnie organizacje nie mogą jedynie opierać prowadzonej działalności na pracy pojedynczych zatrudnionych, legitymujących się różnorodnymi umiejętnościami oraz zaawansowaną wiedzą ogólną i specjalistyczną. Podmioty te winny zatrudniać w swoich strukturach osoby potrafiące współpracować kolektywnie, tworzące zespoły wiedzy. Ważne jest odpowiednie budowanie i zarządzanie organizacjami, w których istnieje balans pomiędzy doświadczeniem, wiedzą i umiejętnościami. Przyczynia się to do wzrostu zarówno kreatywności i potencjału indywidualnego, jak i całej organizacji. Decydenci nowoczesnych podmiotów powinni zdawać sobie sprawę, że nie są w stanie zrealizować zamierzonych celów, odwołując się tylko do tradycyjnych rozwiązań systemu zarządzania. Dlatego też poszukują oni odmiennych i innowacyjnych działań wspierających efektywne oraz skuteczne funkcjonowanie i rozwój organizacji. Jednym ze sposobów jest skoncentrowanie uwagi na kompetencjach i adekwatne zarządzanie nimi. Są one pochodną wiedzy, która zgromadzona jest w umysłach poszczególnych pracowników. Istotne znaczenie odgrywają w tych procesach pracownicy wiedzy, w szczególności ci, którzy operatywnie i skutecznie tworzą i modyfikują rozwiązania, osiągają ponadprzeciętne efekty – czyli talenty. Podaż uzdolnionych osób nad popytem ze strony organizacji jest mniejsza, dlatego mają oni silniejszą siłę przetargową i pozycję negocyjną. Podmioty winny zatem stwarzać warunki, które będą stanowiły zachętę dla obecnych i potencjalnych pracowników wiedzy. Wyrażone one mogą być za

pomocą systemu motywacyjnego promującego wdrażanie koncepcji empowermentu i angaż w organizacjach, w skład których wchodzi specjalistyczne zespoły.

Zarządzający winni uświadamiać sobie, że powodzenie organizacji nie jest zależne tylko od indywidualnych wysiłków, ale zaangażowania zespołów, w których dokonuje się proces kodyfikacji wiedzy. Intencją autora jest zaproponowanie podejścia dotyczącego budowania i przewodzenia organizacjami, w których angażuje się grupy osób o wysokich kwalifikacjach i kompetencjach. Potrzeba świadomego kierowania zespołami wiedzy przejawia się w różnych gałęziach gospodarki. Konieczność tę można zauważyć w sektorach nowoczesnych technologii oraz usługach, gdzie koszyk dostarczonych dóbr winien być jak najbardziej elastyczny, specjalistyczny, dopasowany do indywidualnych potrzeb. Produkty oferowane przez te jednostki to przede wszystkim wiedza, więc jej ubytek oznacza brak przychodów lub niewypełnienie powierzonych zadań. Również w innych dziedzinach kierowanie zespołami wiedzy zaczyna nabierać znaczenia. W stosunku do organizacji należących do sektora publicznego występuje presja dotycząca oszczędnego gospodarowania zasobami, ulepszania jakości usług oraz produktów i zmianę podejścia w procesach obsługi klienta. Powyższe standardy kształtują potrzebę posiadania nowych umiejętności, zmiany mentalności oraz wprowadzania ulepszonych systemów zarządzania. Te ostatnie winny bazować między innymi na tworzeniu w organizacjach zespołów wiedzy, które ze względu na posiadane kompetencje najwłaściwiej dopasują się do potrzeb i sygnałów płynących z rynków zewnętrznych i wewnętrznych.

Książka składa się z pięciu merytorycznych rozdziałów, wstępu, zakończenia oraz bibliografii. W rozdziale I pt. *Wiedza i zarządzanie wiedzą – uwagi wstępne* zastanowiono się nad aspektami definicyjnymi, przedstawiono cechy wiedzy, omówiono jej istotność dla współczesnych organizacji oraz pokazano, na czym polega orientacja procesowa w jej gospodarowaniu. Na końcu rozpatrzono korzyści płynące dla podmiotów, związane z zarządzaniem wiedzą. Rozdział II zatytułowany *Charakterystyka zespołów pracowniczych* poświęcono specyfice zespołów pracowniczych. Poruszono w nim zagadnienia dotyczące miejsca i znaczenia grup w organizacji. Zdefiniowano również rolę i zachowania osób należących do zespołu. Pokazano specyfikę faz rozwoju zespołu, gdzie duży nacisk położony został na przedstawienie pożądanых postaw zarówno ze strony lidera grupy, jak i pojedynczych zatrudnionych. Finalnie zidentyfikowano możliwe zagrożenia pracy zespołowej. Rozdział III pt. *Determinanty funkcjonowania organizacji zespołów wiedzy* stanowi opis kwestii dotyczących działalności organizacji zespołów wiedzy. Nakreślono w nim elementy, które, zdaniem autora, są niezbędne do budowania i kierowania takimi jednostkami. Poruszono wątki odnoszące się do elastycznych form zatrudnienia, wirtualizacji pracy czy roli lidera w procesach kierowania. W rozdziale IV (*Czynniki rozwoju organizacji zespołów wiedzy*) przedstawiono determinanty rozwoju organizacji zespołów wiedzy. Główne miejsce w tym punkcie zajmują aspekty związane z empowermentem, który stanowi niezbędne narzędzie zarządcze przy kierowaniu

pracami takich grup. Omówiono również znaczenie talentów dla współczesnych organizacji oraz zastanowiono się nad specyfiką ich kierowania. W ostatnim rozdziale V zatytułowanym *Nowoczesne formy organizacyjne wykorzystujące zespoły wiedzy* dokonano przeglądu nowoczesnych form organizacyjnych, w których wykorzystywane są zespoły wiedzy. Scharakteryzowano podmioty: turkusowe, wirtualne, uczące się i sieciowe, których powodzenie jest w dużej mierze uzależnione od posiadania takich grup i właściwego kierowania nimi.

Przedmiotem rozważań w publikacji jest problematyka dotycząca funkcjonowania i rozwoju organizacji zespołów wiedzy. Monografia ma na celu zdefiniowanie i opracowanie kluczowych kwestii wpływających na tok zarządzania takimi podmiotami. Na podstawie literatury przedmiotu oraz obserwacji nakreślono teoretyczny model badanego zjawiska i zgodnie z założeniami udzielono odpowiedzi na pytanie: „jak w tej mierze powinno być”.

Zagadnienia te do tej pory nie zostały omówione zbyt szeroko zarówno w literaturze polskiej, jak i międzynarodowej. Ze względu na istotność tematu i jak dotąd małą jego eksplorację praca może stać się przyczynkiem do przeprowadzenia poszerzonych badań, które umożliwią wyjaśnienie podnoszonych kwestii.

Treści tutaj zawarte mogą być przydatne dla wszystkich zainteresowanych usprawnieniami związanymi z działalnością organizacji, zatrudniających grupy specjalistów, ekspertów – pracowników wiedzy. Do korzystania z publikacji zachęca się również przedstawiciele nauki i dydaktyki oraz studentów szkół wyższych, w szczególności kierunków: zarządzanie, ekonomia, marketing, jak również praktyków, którzy codziennie mierzą się z wyzwaniami związanymi z funkcjonowaniem i rozwojem swoich podmiotów.

## Rozdział 1

# Wiedza i zarządzanie wiedzą – uwagi wstępne

### 1.1. Ujęcia definicyjne, cechy wiedzy

Od bardzo dawna wiedza (lub jej brak) stanowiła podwaliny sukcesów czy niepowodzeń władców podejmujących decyzje dotyczące kształtów i przyszłości terytoriów, którymi rządili. Jej posiadanie dawało możliwości lepszego decydowania, szybszego planowania, czyli przyczyniała się do trafności podejmowanych decyzji. Patrząc również z punktu widzenia zwykłego człowieka, jest niezbędna do realizacji prostych czynności, można więc zatem przypuszczać, iż pobudza ona osoby do konkretnych działań, czyli jest jednym z motywatorów kształtujących ludzkie zachowania. Posiadanie i zdobywanie wiedzy umożliwia poznanie samych siebie – swoich słabości oraz mocnych stron. Należy również zaznaczyć, iż wiedza, a właściwie możliwość jej dysponowania, daje człowiekowi poczucie bezpieczeństwa i stabilizacji. Potwierdzającym powyższe rozważania jest stwierdzenie filozofa Kartezjusza: *Cogito ergo sum* – „Myślę więc jestem”<sup>1</sup>.

Rozpoczynając rozważania na temat definicji wiedzy, należy przytoczyć za *Encyklopedią PWN*, że jest ona określana jako „rezultat wszelkich możliwych aktów poznania; w węższym znaczeniu – ogół wiarygodnych informacji o rzeczywistości wraz z umiejętnością ich wykorzystywania”<sup>2</sup>. W tym ujęciu uwypuklono umiejętność wykorzystania wiedzy, która jest niezbędna do poprawnej realizacji procesów w danej organizacji. Oznacza to, że samo posiadanie wiedzy nie jest gwarantem sukcesu jednostki, lecz właściwe jej aplikowanie w określonym czasie, miejscu przy wykorzystaniu zasobów ludzkich może zbliżyć podmiot do pożądanego celu. Brak posiadanej wiedzy zwiększa ryzyko podejmowania błędnych decyzji, a w konsekwencji może prowadzić do porażki. W *Słowniku języka polskiego* zdefiniowano wiedzę, przypisując jej trzy znaczenia:

1 F. Copleston, *Historia filozofii*, t. I, PAX, Warszawa 2008, s. 39.

2 *Encyklopedia PWN*, <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/3995573> [dostęp: 20.01.2016].

- 1) zbiór przekonań adekwatnych do rzeczywistości, ogół umiejętności człowieka lub danego umysłu (erudycja, nauka);
- 2) zasób wiadomości związany z określoną dziedziną bądź gałęzią nauki (np. wiedza stomatologiczna, wiedza życiowa);
- 3) znajomość, akceptowanie czegoś (dokonać coś za czyjąś wiedzą).

Termin „wiedza” charakteryzuje więc jakiś byt abstrakcyjny, powstający poprzez kumulowanie wiadomości (informacji) o rzeczywistości, rodzący się w świadomości człowieka (ludzi)<sup>3</sup>.

Analizując literaturę, można zauważyć, że pojęcie wiedzy jest obecne w niej od bardzo dawna. Arystoteles w dziele *Metafizyka* wspomina, że wszyscy naturalnie pragniemy wiedzy<sup>4</sup>. Jest to bardzo trafne stwierdzenie, jednakże należy zaznaczyć, że samo pragnienie posiadania jakiegoś zasobu nie wystarczy. Może to być jedynie przyczynkiem do rozpoczęcia starań prowadzących do uzyskania danego dobra materialnego lub niematerialnego. Seneka kontynuuje, mówiąc: „Natura dała nam ziarna wiedzy, a nie wiedzę samą w sobie<sup>5</sup>”. Potencjał, pragnienie wiedzy, chęć i możliwość jej zdobycia stanowią zaledwie pierwszy krok. Nasuwa się więc refleksja, jak ją pozyskać? Jak ją interpretować? I w końcu, jak właściwie wykorzystać wiedzę? Platon uznał natomiast, że wiedza to uzasadnione i prawdziwe przekonanie<sup>6</sup>.

Tematykę dotyczącą wiedzy poruszają w swoich publikacjach zarówno polscy, jak i zagraniczni naukowcy. P. Drucker definiuje wiedzę jako: „Efektywne wykorzystanie informacji w działaniu i jako pierwszy docenia jej znaczenie i wartość w gospodarce i gospodarowaniu podmiotami<sup>7</sup>”. W ślad za słowami E. Skrzypek wiedzę kwalifikuje się jako jeden z trzech komponentów kreatywności obok motywacji i umiejętności twórczego myślenia<sup>8</sup>. Marcin Kłak definiuje wiedzę jako niezbędny zasób organizacji, który stanowi podstawę opracowania elementów strategii, takich jak między innymi misja, wizja, cele i plany<sup>9</sup>. Wiedzę można również traktować jako zasób danego podmiotu, którego w odróżnieniu od innych zasobów przybywa w miarę wykorzystywania<sup>10</sup>.

3 <https://sjp.pwn.pl/szukaj/wiedza.html> [dostęp: 18.02.2017].

4 Aristotle, *Metaphysics*, Harvard University Press, London 1933/1989.

5 I. Terence, *Classical Philosophy: Hellenistic Philosophy*, Garland Publishing Inc., New York 1995, s. 140.

6 <http://janek.uek.krakow.pl/~kzzo/rozd%201.pdf> [dostęp: 23.05.2017].

7 P. Drucker, *Spółczesność prokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 43.

8 E. Skrzypek, *Kreatywność jako narzędzie doskonalenia zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Współczesne problemy ekonomiczne jako wyzwanie dla zmieniającej się gospodarki*, red. Z. Kwaśnik, W. Żukow, Radomska Szkoła Wyższa, Radom 2010, s. 90.

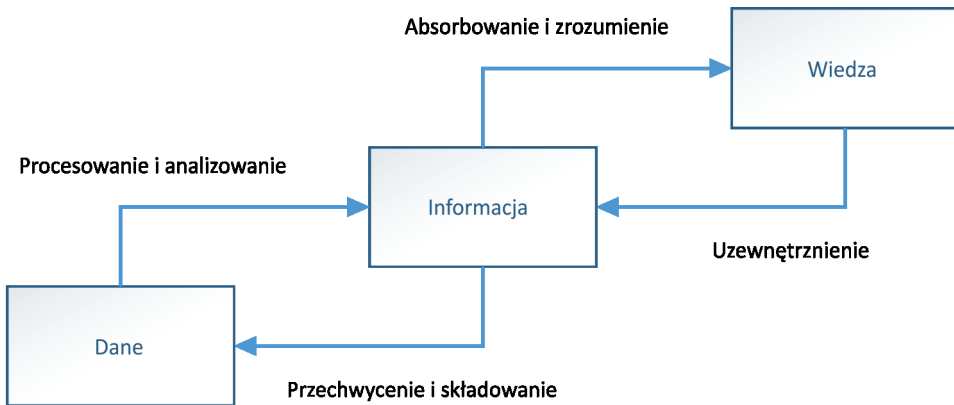
9 M. Kłak, *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa w Kielcach, Kielce 2010, s. 14.

10 S. Galata, *Strategiczne zarządzanie organizacjami. Wiedza, intuicja, strategie, etyka*, Difin, Warszawa 2004, s. 50.

Jak wynika z powyższego, wiedza jest elementem koniecznym podczas tworzenia organizacji, a następnie jej prawidłowego funkcjonowania i rozwoju. Podkreślona jest w tym ujęciu również konieczność ciągłości stosowania i wykorzystywania wiedzy jako zasobu jednostki. Podstawowym nośnikiem wiedzy są pracownicy, którzy nawet po opuszczeniu danej organizacji są w stanie przekazywać, rozwijać czy wdrażać posiadaną wiedzę. Powszechnie spotykane jest, że słowa: „informacja” czy „dane” są stosowane jako synonimy wiedzy. Thomas Davenport i Laurence Prusak ujmują wiedzę jako powiązaną z danymi i informacjami, jednak znacznie głębszą, bardziej szczegółową i bogatszą od nich<sup>11</sup>. Jest ona zbiorem elementów, takich jak między innymi wartości, kontekst, doświadczenia czy opinie eksperckie. Znaczący wpływ na jej kształt ma ustalona i propagowana kultura organizacyjna oraz przyjęte normy i procedury. Próby powiązania wyżej przytoczonych trzech terminów podejmują się C. O'Dell i C. Hubert, twierdząc, że „wiedza to informacja w działaniu”<sup>12</sup>. Interpretując to stwierdzenie, można przyjąć, że nieużyte informacje czy dane nie mogą stać się wiedzą.

Inną definicję wiedzy w powiązaniu z informacjami i danymi bada J. Kelley, sugerując, że zamieszkuje ona w użytkowniku, a realizuje się wyłącznie, kiedy doświadczenie i intuicja są zastosowane względem danych i informacji<sup>13</sup>.

Relacje między wiedzą, informacją a danymi omawia A. Liew (rysunek 1).



**Rysunek 1.** Relacje między danymi, informacją a wiedzą

**Źródło:** A. Liew, *Understanding data, information, knowledge and their inter-relationships*, „Journal of Knowledge Management Practice” 2007, vol. 8, no. 2, s. 120.

11 L. Prusak, T. Davenport, *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business Press, Boston 1998.

12 C. O'Dell, C. Hubert, *The New Edge in Knowledge*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken 2011.

13 A. Liew, *Understanding data, information, knowledge and their inter-relationships*, „Journal of Knowledge Management Practice” 2007, vol. 8, no. 2.

Na rysunku 1 została ukazana dynamika zmian i przeobrażeń danych w informację, a informacji w wiedzę. Zauważyć można na nim proces zwrotny, kiedy wiedza wymaga aktualizacji poprzez włączenie nowych danych i informacji, jak również ukazana jest transmisja wiedzy na zewnątrz danego podmiotu oraz jej składowanie w postaci danych.

Ciekawe porównanie informacji i wiedzy znaleźć można w opracowaniu M. Ahenkorah-Marfo (tabela 1), który zaproponował elementy je różniące oraz zauważalne podobieństwa.

**Tabela 1.** Różnice i podobieństwa między wiedzą i informacjami

Elementy różniące	
INFORMACJE	WIEDZA
Prawdziwa lub fałszywa	Prawda lub fakt
Znajomość faktów	Przebieg dystrybuowania faktów
Zdobyta przez komunikację lub dzielenie się informacją	Zdobyta przez naukę, doświadczenie, badanie lub w wyniku dzielenia się wiedzą
Czynnik ludzki nie jest niezbędny	Czynnik ludzki jest niezbędny
Neutralna	Kontekstowa
Może istnieć wszędzie	Istnieje w mózgu lub umyśle ludzkim
Łatwiejsza w zarządzaniu	Trudniejsza w zarządzaniu
Wyczerpalna w danym kontekście	Niewyczerpalność
Sama informacja nie może być zmateriałizowana w postaci produktów czy usług	Może być zmateriałizowana w postaci produktów czy usług
Podobieństwa	
Dane jako fundamentalny komponent informacji i wiedzy	
Mogą być zdiagnozowane przez obserwację	
Mogą być magazynowane, odzyskiwane i przetwarzane	
Informacja może być transformowana w wiedzę a wiedza ukazana jako informacja	

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie M. Ahenkorah-Marfo, *Clarifying concepts of knowledge and information – literature review*, „Journal of Knowledge Management Practice” 2012, no. 2, s. 12.

Podsumowując ten fragment rozważań, należy zaznaczyć, iż: „wiedzę definiuje się jako płynną mieszaninę kontekstowych doświadczeń, wartości, informacji i umiejętności tworzącą ramy dla oceny, rozumienia i przyswajania nowych doświadczeń i informacji”<sup>14</sup>.

14 A. Tiwana, *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E-biznes i zastosowania CRM*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2003, s. 60.

Analizując wiedzę jako zasób, można zastanowić się nad jej cechami, które odróżniają ją od innych aktywów materialnych i niematerialnych w organizacji. Według Alvina Tofflera do cech wiedzy należy zaliczyć<sup>15</sup>:

- dominację – posiada obecnie strategiczne znaczenie dla przedsiębiorstwa, stanowi priorytet;
- niewyczerpalność – wiedza w przeciwieństwie do innych zasobów nie zużywa się, a wręcz przeciwnie, im więcej i częściej jest używana, tym bardziej jej wartość rośnie;
- symultaniczność – może z niej korzystać wiele osób, w jednym czasie i w wielu miejscach;
- nieliniowość – brak jednoznacznej zależności pomiędzy posiadaniem dużych zasobów wiedzy i korzyścią z tym związaną.

Wyżej wymienione cechy można następująco uzupełnić:

- szybko ulega dezaktualizacji;
- niewykorzystana i nieuzupełniana z czasem ubożeje aż może całkowicie stać się niepotrzebna i zapomniana;
- wiedza może być tworzona różnymi metodami (samodzielne badania, uczenie się od innych, burza mózgów) i przy użyciu rozmaitych narzędzi (książki, Internet, kursy, rozmowy);
- jest wieloznaczna i względna, co oznacza, że może być różnie interpretowana przez osoby i w odmienny sposób stosowana w zależności do zaistniałych okoliczności;
- jej wysoki poziom przyczynia się do obniżenia poziomu niepewności w podejmowanych przedsięwzięciach;
- może być zmaterializowana w postaci nowych produktów i usług;
- poprzez jej kodyfikację można zapisywać ją i przechowywać;
- przybiera różną postać (wiedza jawna, ukryta, formalna, nieformalna, skodyfikowana, praktyczna, teoretyczna);
- wiedza nie ma wartości, dopóki nie zostaje zastosowana;
- wpływ jej na funkcjonowanie podmiotów trudno oszacować kategoriach ilościowych;
- jest ona niematerialna – cecha ta oznacza, że wiedza jest nieuchwytna i nie można jej przedstawić w postaci tradycyjnych miar rachunkowych bądź też innych, wykorzystywanych przez organizacje. Nie można jej ująć w prosty sposób w określone ramy.

15 W. Grudzewski, I. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w organizacjach*, „E-mentor” 2005, nr 1(8), [www http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/8/id/115](http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/8/id/115) [dostęp: 23.05.2017].



## 1.2. Klasyfikacja wiedzy

Ważnym aspektem przede wszystkim dla decydentów organizacji, ale również dla osób związanych z działaniami operacyjnymi jest znajomość kategoryzacji wiedzy. Przyczynia się ona do zwiększenia świadomości zatrudnionych dotyczącej miejsca występowania tego zasobu, zachodzących relacji, analizowania jej luk czy braków. T. Boydell wyróżnia cztery podstawowe jej rodzaje, które obejmują obszary<sup>16</sup>:

- wiedzy o rzeczach – znajomość oferowanych przez organizację produktów czy usług;
- wiedzy o tym, jak wykonywać czynność – czyli umiejętności praktyczne rozwiązywania zadań;
- wiedzy o tym, jak stać się sobą – świadomość indywidualnych potrzeb i sposobów realizacji przyjętych założeń;
- wiedzy o tym, jak osiągnąć cel przy współpracy z innymi – partycypacja w zespole prowadząca do rozwoju całej organizacji.

Pierwsze dwa punkty są bardziej skonkretyzowane i wydają się łatwiejsze do zdefiniowania i lokowania w organizacji. Pozostałe są bardziej subiektywne i by je móc zrealizować, wymagane jest posiadanie zdolności interpersonalnych, koncepcyjnych czy diagnostycznych. W tym przypadku pierwsze dwa typy wiedzy są jasne i zrozumiałe, natomiast pozostałe dwa wydają się być dość dwuznaczne i abstrakcyjne.

Inny podział prezentują T. Knight i T. Howes, którzy główny nacisk kładą na możliwość zastosowania wiedzy w praktyce. Autorzy sugerują, że można wyróżnić wiedzę, która opisuje: produkty i usługi, procesy, projekty, relację z dostawcami i klientami oraz tę dotyczącą wykorzystywanych technik oraz wiedzę ekspercką<sup>17</sup>. Legitymowanie się wiedzą ze wszystkich wyżej wymienionych obszarów wydaje się niemożliwe z punktu widzenia jednego pracownika. Dlatego ważne jest prawidłowe zaprojektowanie struktury organizacyjnej, w której nacisk będzie położony na dopasowania zadań do określonych kompetencji zatrudnionych. Ważne również jest propagowanie w organizacji pracy zespołowej, dzięki której różne rodzaje wiedzy można łączyć, uzupełniać, dzięki czemu finalny produkt czy usługa będą bardziej komplementarne oraz specjalistyczne.

Śledząc rozważania Ch. Evansa, wiedzę można sklasyfikować według czterech kolejnych kategorii:

- dotyczącą faktów,
- odnoszącą się do działania,

---

16 C. Evans, *Managing for Knowledge-HR's Strategic Role*, Butterworth-Heinemann, Burlington 2003, s. 13.

17 T. Knight, T. Howes, *Knowledge Management – A Blueprint for Delivery*, Butterworth Heine-  
mann, Oxford 2012, s. 22.

- obejmującą związki przyczynowo-skutkowe,
- umożliwiającą zidentyfikowanie właściciela wiedzy<sup>18</sup>.

Klasyfikacja wiedzy w ten sposób umożliwia jej logiczne uporządkowanie. Odpowiada ona na podstawowe pytania, które padają w sytuacjach niepewności, czyli: kto?, co?, w jaki sposób?, kiedy?

Kolejnym podziałem jest klasyfikacja wiedzy na jawną i ukrytą determinowaną miejscem jej występowania oraz dostępnością. Ta pierwsza, czyli *explicite knowledge*, to powszechne procedury, przepisy, zalecenia, które skodyfikowane w postaci znaków mogą być zapisane na nośnikach urządzeń ICT. To rodzaj wiedzy wyraźnie sprecyzowany i usystematyzowany. Jest ona łatwiejsza do przekazywania, dzielenia się oraz uzupełniania. Drugi rodzaj – *tactic knowledge* – występuje przede wszystkim w umyśle człowieka, który ją posiada, a tworzona jest ona przede wszystkim poprzez doświadczenie, zdolności i chęci uczenia się. Może być ona nie w pełni uświadomiona (wiem, że umiem to), a jej posiadanie i zrozumienie przejawia się we właściwym działaniu. Osoby legitymujące się tym rodzajem wiedzy mniej chętnie dzielą się nią (w obawie przed konkurencją), jak również trudniejsza jest w zrozumieniu i przyswojeniu<sup>19</sup>. Jej transmisja między zatrudnionymi dokonuje się głównie w postaci werbalnej, poprzez osobiste kontakty bądź podczas prac małych zespołów zadaniowych. Dobry poziom jej przekazu zauważyć można na płaszczyźnie uczeń-mentor (mistrz). Akumulacja tego rodzaju wiedzy następuje wraz ze wzrostem doświadczenia i intuicji.

Jak wyżej wspomiano, wiedza nie ma wartości, dopóki nie zostanie zastosowana, dlatego bardzo ważny wydaje się jej podział z punktu widzenia poziomów tworzenia. Wyróżnia się wiedzę<sup>20</sup>:

- zewnętrzną, która związana jest bezpośrednio z otoczeniem celowym i ogólnym organizacji, pozwalająca na ocenę szans i zagrożeń płynących z zewnątrz;
- poziomu organizacyjnego danego podmiotu, umożliwiającą i propagującą wprowadzenie przez jednostkę pożądaných założeń i rozwiązań;
- zespołową, jest miejscem powstawania i modyfikacji pomysłów;
- jednostkową, stanowiącą podstawowy element wiedzy posiadanej przez organizację, a jej połączenie tworzy efekt synergii, sprzyjający kreatywności całego podmiotu.

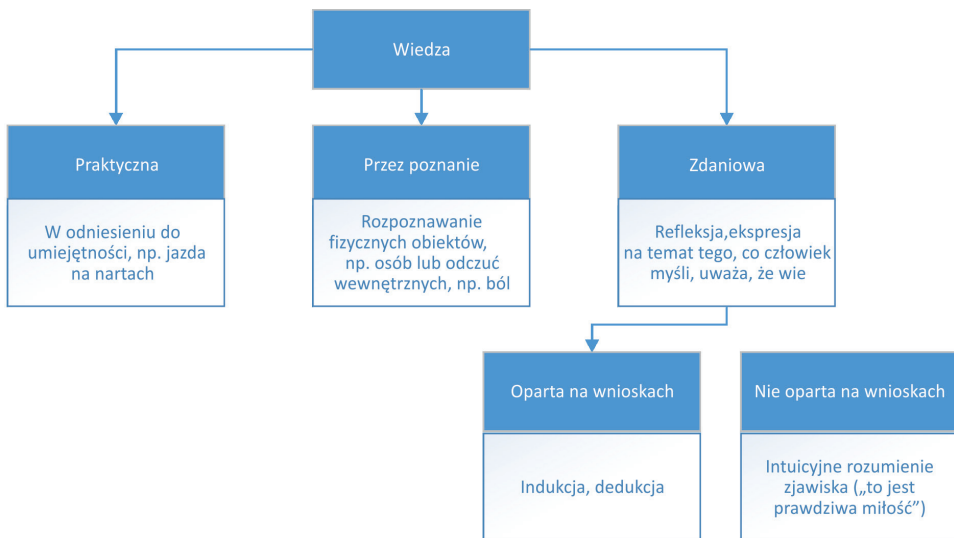
Ch. Zins zaproponował podział wiedzy na: praktyczną, związaną z poznaniem i zdaniową<sup>21</sup>, co zostało zilustrowane na rysunku 2.

18 C. Evans, *Managing...*, s. 14.

19 M. Kłak, *Zarządzanie...*, s. 15.

20 *Ibidem*, s. 22.

21 Ch. Zins, *Conceptual approaches for defining data, information and knowledge*, „Journal of the American Society for Information Science and Technology” 2007, vol. 58, s. 482–483.



**Rysunek 2.** Klasyfikacja wiedzy według Ch. Zinsa

Źródło: Ch. Zins, *Conceptual approaches for defining data, information and knowledge*, „Journal of the American Society for Information Science and Technology” 2007, vol. 58, s. 484.

W swoich rozważaniach autor niejednokrotnie uwypuklił istotę i rolę jednostki w procesie pozyskiwania wiedzy, a następnie dzielenia się nią. Nie sposób podważyć jej znaczenia dla pracy zespołowej i zarządzania zespołem. Osoby kierujące grupą otrzymują znaczną część informacji z rozmów bezpośrednich lub telefonicznych, tylko 1/3 pochodzi z dokumentacji<sup>22</sup>. Czyli kontakty bezpośrednie i relacje międzyludzkie odgrywają tu pierwszoplanową rolę. Plusem takiego podejścia jest oszczędność czasu potrzebnego do wyszukiwania pożądanej informacji. Nawet w dobie Internetu i ogólnego (lecz masowego) dostępu do wiedzy, złożone sieci Knowledge Base w organizacjach nie są w stanie lub nie są kompetentne do udzielenia odpowiedzi na pojawiające się różnorodne pytania czy wątpliwości. Ponadto budzić niepokój może renoma, wiarygodność i precyzyjność autorów zamieszczających tam swoje uwagi i opinie.

Inny sposób klasyfikacji wiedzy zaproponował w swojej publikacji W. Flakiewicz, który przyjął jako główne kryterium jej podziału stopień szczegółowości posiadanej wiedzy. Sytuację zobrazowano w tabeli 2.

Zarządzający organizacjami, chcąc dostosować się do zmian rynkowych, niejednokrotnie dokonują w swoich podmiotach rewolucyjnych modernizacji. Przeprowadzają oni drastyczne cięcia kosztów, poprzez wprowadzanie nowoczesnych koncepcji zarządzania, jak między innymi lean management, outsourcing, CRM.

<sup>22</sup> T. Davenport za: S. McKinnon, W. Bruns, *Saving IT's Soul: Human-Centred Information Management*, „Harvard Business Review” 1994, March–April.