

Kategoryzacja wiedzy w organizacji zarządzanej procesowo

<https://doi.org/10.33141/po.2005.78.08>

Przeгляд Organizacji, Nr 7/8 (786/787), 2005, ss. 33-35
www.przeглядorganizacji.pl
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Andrzej Chodyński, Adam Stefan Jabłoński, Marek Marian Jabłoński

Rola wiedzy w organizacji działającej na konkurencyjnym rynku

W ramach dynamicznych zmian rynkowych oraz rozwoju nowoczesnych koncepcji zarządzania, wiedzę traktuje się jako szczególny, strategiczny zasób, który poprzez właściwe wykorzystanie może przyczynić się, a nawet znacząco wpłynąć na pozycję konkurencyjne przedsiębiorstw. Na różne źródła przewagi strategicznej wskazują zmieniające się z upływem lat szkoły myślenia strategicznego. Wiele opracowań określa różne czynniki kształtujące pozycję konkurencyjną firmy, sam zaś proces wzrostu konkurencyjności firmy oparty być może na identyfikacji i budowie przewagi konkurencyjnej, tworzeniu podstaw konkurencyjności z wykorzystaniem potencjału konkurencyjności i umiejętności wykorzystania odpowiednich instrumentów konkurencyjności z uwzględnieniem wpływu otoczenia na pozycję konkurencyjną firmy. Wskazuje się przy tym na rolę wiedzy w osiągnięciu tej pozycji¹. Cechą współczesnych organizacji są produkty i procesy bogate w wiedzę, a orientacja procesowa dominuje w funkcjonowaniu firm.

Szansa na uzyskanie wysokiej pozycji konkurencyjnej tkwi w kapitale intelektualnym organizacji. Formą jego uaktywnienia jest umiejętne zarządzanie wiedzą, które musi oczywiście uwzględniać jej miejsce w realizowanych i projektowanych procesach w organizacji.

W niniejszej publikacji przyjęto najczęściej występujący podział procesów gospodarczych, biznesowych na procesy zasadnicze, zarządzające i wspomagające. Procesy zasadnicze o charakterze operacyjnym odnoszą się do rozpoznania rynku, produkcji i dystrybucji, świadczenia usług, projektowania, marketingu i sprzedaży.

Procesy zarządzające (zarządcze) i wspierające (wspomagające) obejmują zarządzanie zasobami ludzkimi, finansowymi, rzeczowymi, informacją, relacjami organizacji z otoczeniem, poprawę efektywności oraz zarządzanie programami ochrony środowiska (te ostatnie najczęściej jako procesy wspomagające), ale też opracowanie wizji i strategii organizacji.

Mając na uwadze ekologizację procesów biznesowych, np. w przypadku firm realizujących założenia zrównoważonego rozwoju, wyodrębnić można oddzielne procesy zarządzające związane z ekologią (np. procesy identyfikacji aspektów środowiskowych, proces monitorowania i pomiarów aspektów środowiskowych, proces zarządzania programami środowiskowymi). Istotną jest przy tym odpowiedź na pytanie, w jaki sposób poszczególne kategorie wiedzy wpływają na realizację procesów.

Cechą wiedzy jest fakt, że opisuje ona zdolności i możliwości odnoszące się do nowych kontekstów działania. Wiedza zatem to zdolność do rozwiązywania

danego zbioru problemów z daną efektywnością². Wykorzystuje przy tym informacje i dane.

W niniejszym artykule spróbowano zdefiniować model praktycznego zarządzania wiedzą dla organizacji zarządzanej procesowo. Definiując rodzaje kategorii wiedzy w procesach zwrócono uwagę na aspekty pozyskiwania nowej wiedzy, jej upowszechniania i wykorzystania w produktach lub usługach organizacji.

Model praktycznego zarządzania wiedzą musi uwzględniać fakt, że dla jej praktycznego wykorzystania niezbędne jest stworzenie systemu wiedzy i możliwości korzystania z baz wiedzy. Tworzenie baz wiedzy jest więc metodą organizacji zasobów wiedzy. Wykorzystanie baz wiedzy powinno być rozpatrywane także w ujęciu procesów zachodzących w organizacji.

W literaturze wymienia się najczęściej trzy modele organizacji wiedzy: według procesów, według funkcji i według zagadnień (model koncepcyjny). Jako najczęstsze metody reprezentacji i organizacji wiedzy wykorzystywane są infomapy³.

Podejście procesowe a zarządzanie wiedzą

Podstawowym założeniem jest, że procesy i ich wzajemne sekwencje powinny przyczyniać się do tworzenia wartości dodanej dla klienta oraz samej organizacji.

Przedsiębiorstwo poziomo zorganizowane według procesów charakteryzuje się tym, że:

- stanowi zbiór procesów operacyjnych i projektów wspomaganych przez inne procesy i funkcje pomocnicze, wnoszące wkład do wytworzenia wartości dla klienta;
- umożliwia poprawianie i *reengineering* procesów pod kątem jakości, kosztów i terminów oraz rozwój ludzi;
- występuje koordynacja wzdłuż procesów, kierowanie przez relacje klient – dostawca, a szef zmienia się w szkoleniowca (*coach*);
- dominuje komunikacja pozioma;
- występuje koncentracja na zarządzaniu procesami i rezultatach procesów;
- zasoby ludzkie rozdzielone są między procesy oraz podprocesy lub projekty;
- istnieje koncepcja klientów zewnętrznych i wewnętrznych;
- powoływane są zespoły wielodyscyplinarne;
- procesy są uproszczone, ale zadania bardziej kompleksowe³.

W ujęciu tym wiedza nie jest wyraźnie eksponowana, a przecież wiedzę, z jednej strony można wykorzystać przy projektowaniu procesów, a z drugiej – doświadczenia z realizacji procesów są źródłem nowej wiedzy w organizacji. ➡

Tab. Zestaw kategorii wiedzy dla organizacji

Lp.	Kategoria wiedzy		Symbol kategorii wiedzy	
	Główne kategorie	Podkategorie		
	Klienci	Współpraca	KW	
		Wymagania i potrzeby	KP	
		Wyniki oraz zadowolenie	KZ	
	Dostawcy	Współpraca bieżąca	DW	
		Kryteria współpracy	DK	
		Oceny rynkowe	DO	
	Pośrednicy	Współpraca bieżąca	PW	
		Kryteria współpracy	PK	
		Oceny rynkowe	PO	
	Współpracujące instytucje	Kryteria współpracy	WK	
		Zdarzenia istotne	WZ	
		Oceny rynkowe	WO	
	Potencjalni pracownicy	Baza wiedzy o kandydatach	PB	
	Pracownicy	Baza wiedzy o pracownikach (kadry)	PO	
		Eksperti wewnętrzni	PE	
		Szkolenia i doszktałanie	PS	
		Wyniki i osiągnięcia	PO	
	Jakość wyrobów/usług i procesów, zarządzanie środowiskowe, zarządzanie BHP (zintegrowany system zarządzania)	Niezgodności	ZN	
		Audyty wewnętrzne	ZA	
		Działania korygujące	ZK	
		Działania zapobiegawcze	ZZ	
		Analizy danych	ZD	
		Zmiany w systemach zarządzania (dokumentacja)	ZS	
		Informacje odnoszące się do wyrobów/usług	ZW	
		Aspekty środowiskowe (rodzaje oraz wyniki monitorowania)	ZŚ	
		Zagrożenia BHP (rodzaje i wyniki monitorowania)	ZZ	
	Infrastruktura	Informacje ogólne	JO	
		Wyniki oceny, przeglądów, napraw	JP	
	Finanse	Rachunkowość finansowa	FU	
		Rachunkowość zarządcza	FZ	
	Innowacyjność produktów/usług i procesów	Nowe wyroby/usługi, procesy	Wdrożenie	JNW
			Pomysły	JNP
		Zmiany w wyrobach/usługach, procesach	Wdrożenie	JZW
			Pomysły	JZP
	Strategie i działania	Krótkookresowe	SK	
		Długookresowe	SD	
	Realizacja wyrobów/usług	Planowanie	RP	
		Wyniki działania	RW	

Źródło: opracowanie własne.

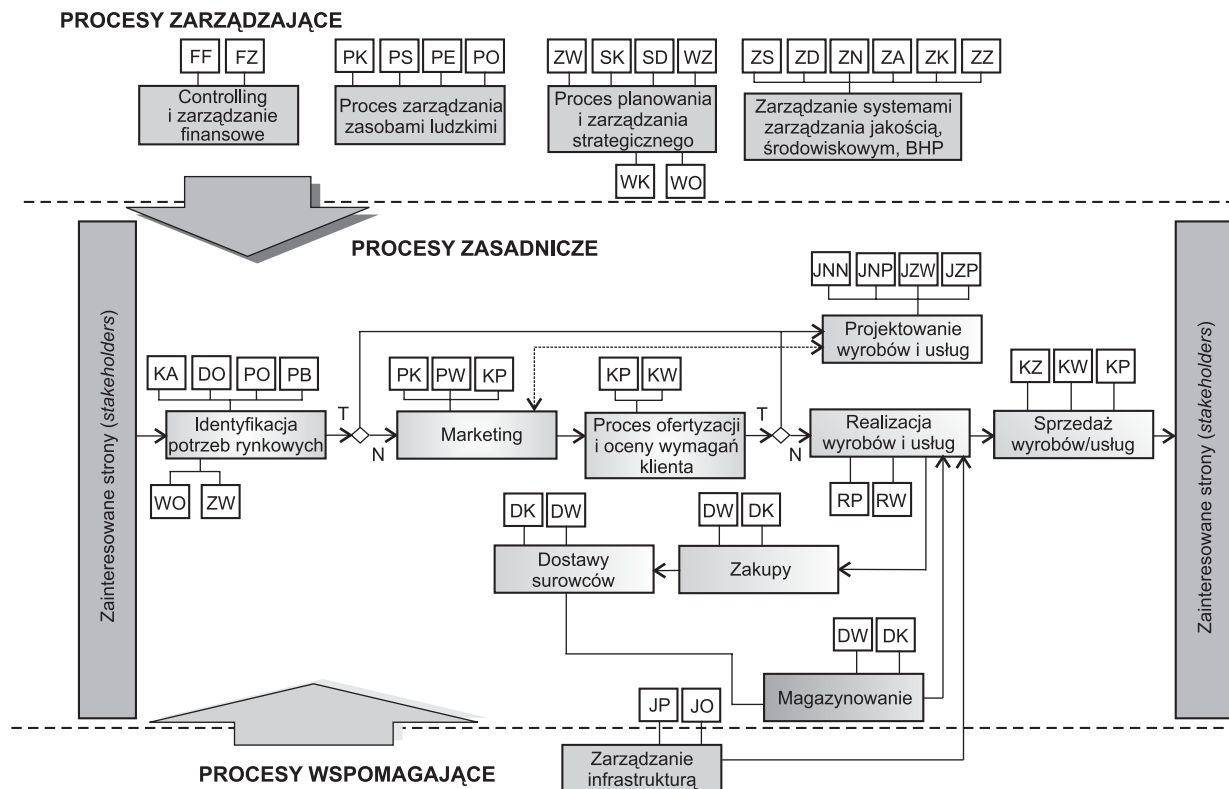
W ramach budowania systemów monitorowania skuteczności i efektywności procesów organizacja może wypracować model wykorzystania wiedzy. Niezbędne jednak jest, aby organizacja wiedziała, jaką wiedzą dysponuje i gdzie się ona znajduje. Istotne jest, by móc łatwo do wiedzy dotrzeć i by organizacja umiała zarządzać przepływem informacji oraz wiedzy. Podejście procesowe szczególnie zwraca uwagę właśnie na obieg informacji oraz wiedzy w celu efektywnego tworzenia wartości.

Pozostaje jednak pytanie, jakie rodzaje wiedzy w organizacjach powinny być definiowane. Wydaje się słuszne stwierdzenie, że nie da się określić skończonej liczby kategorii wiedzy; jest ona zależna zarówno od rodzaju branży, czy sektora, w którym ta organiza-

cja działa, jak i realizowanych procesów, czy stosowanych systemów zarządzania.

W przypadku gdy organizacja posiada sformalizowane systemy zarządzania generatorem wiedzy mogą być zapisy wymagane do funkcjonowania tych systemów (np. zarządzanie jakością czy zarządzanie środowiskowe).

W ramach podejścia procesowego niezbędne jest w organizacjach zdefiniowanie i sprecyzowanie wzajemnych zależności pomiędzy procesami. Po opracowaniu tzw. krajobrazu procesów możliwe jest zdiagnozowanie rodzajów wiedzy, które dzięki realizacji tych procesów są pozyskiwane. Równocześnie określić można kategorie wiedzy wspomagające tworzenie tych procesów. W tabeli przedstawiono próbę skategoryzowa-



Rys. Krajobraz procesów z przyporządkowaniem własnych kategorii wiedzy określonych w tabeli

Źródło: opracowanie własne.

nia wiedzy w poszczególnych strategicznych obszarach działalności firmy z nadaniem im symboli właściwych kategorii wiedzy. Wymienione w tabeli rodzaje wiedzy odnoszą się do organizacji, która wdrożyła i stosuje zintegrowany system zarządzania jakością, środowiskiem oraz BHP według norm ISO 9001:2000, ISO 14001 oraz PN-N 18001.

Realizacja prezentowanych systemów stanowi punkt wyjścia do totalnego zarządzania jakością według koncepcji TQM. Przyjmuje się, że realizacja tej koncepcji opierać się powinna na kapitale intelektualnym organizacji.

Systemy te w swej strukturze obejmują problematykę klienta (ryнку), działań innowacyjnych w obszarze produktów (i procesów) oraz doskonalenie jakości, poprawę środowiska naturalnego i warunków pracy. Innowacyjność i jakość będąca w centrum zainteresowań tych systemów są wyraźnie wskazywane jako źródła przewagi konkurencyjnej firm i znajdują swoje odbicie także w modelach kapitału intelektualnego¹⁾. Odbicie w tych modelach znajdują też podkategorie wiedzy objęte systemowymi działaniami w firmie, a odnoszące się do klientów, dostawców, pracowników i infrastruktury.

Po przeprowadzeniu kategoryzacji wiedzy (poszczególnych jej rodzajów) przyporządkowano je zdiagnozowanym uprzednio procesom organizacji z podziałem na procesy zarządzające, zasadnicze i wspomagające (rysunek)

Podsumowanie

W artykule dokonano próby kategoryzacji rodzajów wiedzy pozyskiwanej dzięki projektowaniu i realizacji procesów w firmie.

Zwrócono uwagę na fakt, że zarządzanie wiedzą opiera się na potencjale intelektualnym organizacji i stanowi formę jego wykorzystania m.in. poprzez realizację procesów. Do celów aplikacyjnych dokonano kategoryzacji wiedzy.

Kategoryzacja wiedzy wraz z przyporządkowaniem jej rodzajów do poszczególnych procesów umożliwić może praktyczne zarządzanie wiedzą w organizacji. Umiejętność praktycznego zarządzania wiedzą stanowi zaś przesłankę do uzyskania pożądanej pozycji konkurencyjnej firmy.

prof. WSZiM dr hab. Andrzej Chodyński
dyrektor Instytutu Zarządzania i Marketingu
Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu
w Sosnowcu
profesor Krakowskiej Szkoły Wyższej
im. Andrzeja Frycza-Modrzewskiego
mgr inż. Adam Stefan Jabłoński
Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu
w Sosnowcu,
mgr inż. Marek Marian Jabłoński
Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu
w Sosnowcu

PRZYPISY

- ¹⁾ *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, red. nauk. E. SKAWINSKA, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2002.
- ²⁾ A. ZALIWSKI, *Korporacyjne bazy wiedzy*, PWE, Warszawa 2000.
- ³⁾ J. BRILMAN, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- ⁴⁾ *Zarządzanie organizacjami z perspektywy gospodarki opartej na wiedzy*, praca zbiorowa pod red. A. CHODYŃSKIEGO, WSZiM, Sosnowiec 2003.