

Marcin Komańda

AKTYWA WIEDZY W ORGANIZACJI

W obliczu burzliwego otoczenia oraz prowadzenia walki konkurencyjnej, wiedza stała się dominującym zasobem przedsiębiorstwa. Rola ta wynika z tego, że to właśnie od jej wykorzystania zależy przede wszystkim pozycja rynkowa organizacji. Cechy wiedzy, takie jak: niewyczerpalność, symultaniczność (ta sama porcja wiedzy może być wykorzystywana przez wiele podmiotów jednocześnie, w wielu miejscach naraz) i nieliniowość (wielka ilość wiedzy może wywoływać duże skutki lub też okazać się zupełnie bezużyteczna)¹ powodują potrzebę dokładniejszego rozważenia kwestii jej istoty, a także bliższego przyjrzenia się aktywom przedsiębiorstwa tworzonemu na jej podstawie (a co z tym się wiąże – również poruszenia problemu ich raportowania i pomiaru).

1. Wiedza i jej aktywa

Wiedza, choć nie może być bezpośrednio zaobserwowana, wpływa na zachowanie poszczególnych osób i na podejmowane przez nie decyzje. Może ona być definiowana jako wierzenia człowieka, które w określonym kontekście są prawdziwe, a co za tym idzie, uzasadnione. „Prawdziwość” tych przekonań można odnieść do prawidłowości decyzji, gdyż są one podejmowane na podstawie analiz rozważających problem w kontekście różnorodnych kryteriów, a ich realizacja powoduje określone rezultaty².

Zgodnie z powyższymi twierdzeniami, T.H. Davenport i L. Prusak wyrażają pogląd, że wiedza to połączenie doświadczenia, ocen wartości, informacji o kontekście z analitycznym wglądem w badane zagadnienia, które to elementy zapewniają ramy dla oceny i wyłączenia lub włączania nowych doświadczeń

¹ M. Strojny: Zarządzanie wiedzą. Ogólny zarys koncepcji. „Przegląd Organizacji” 2000, nr 2.

² D.P. Hunt: The Concept of Knowledge and How to Measure It. „Journal of Intellectual Capital” 2003, Vol. 4, Iss. 1.

i informacji; wiedza w organizacji wywodzi się dla tych autorów z indywidualnych przekonań, więc jest charakterystyczna dla ludzkich umysłów³.

Można zatem stwierdzić, że wiedza indywidualnej osoby zawiera w sobie następujące składniki⁴:

- doświadczenie (jest to dotychczasowa empiria, która pozwala odnieść się do terażniejszości, czy też przyszłości, z punktu widzenia przeszłej praktyki),
- podstawowe prawdy (wyrażają się w przekonaniu o tym, co naprawdę jest właściwe),
- osąd (pozwala oceniać nowe zajścia w świetle przeszłych zdarzeń),
- intuicja (pozwala w nowych sytuacjach na zastosowanie znanych, ogólnych działań, umożliwiając wybór rozwiązania pojawiających się problemów w sposób szybki i zaskakujący).

Powyższe ustalenia (przypisanie wiedzy do indywidualnej osoby) umożliwiają podział wiedzy na jawną i ukrytą.

Wiedza jawna stanowi tę część ludzkiego doświadczenia i posiadanych informacji, które można uporządkować, skodyfikować, przekazać i wyrazić za pomocą różnych form nośników (np. przez pismo, schematy czy liczby)⁵. Wiedzy ukrytej (zwanej także cichą) nie można z kolei sformalizować, gdyż łączy się ona z wyrażanymi przez daną osobę wartościami oraz opiera się często na nieuświadomionych do końca umiejętnościach, wynikających z codziennej praktyki⁶.

Odnosząc się natomiast do kwestii wiedzy w organizacji, oprócz założeń, które zostały sformułowane dotychczas, należy również zaznaczyć, że wiedza w przedsiębiorstwie jest tworzona i przekazywana przez jego pracowników w kolektywnych oraz indywidualnych interakcjach dwojakiego rodzaju (osobistych i wirtualnych), które stanowią podstawę „spirali wiedzy”.

Ten model zarządzania wiedzą, zaproponowany przez japońskich uczonych, składa się z czterech podprocesów, takich jak⁷:

1. Socjalizacja – podproces przyswajania nowych umiejętności przez dzielenie się osobistym doświadczeniem (zamiana wiedzy cichej na nową wiedzę ukrytą); są to interakcje typu „twarzą w twarz”.
2. Eksternalizacja – proces pozwalający organizacji wykorzystać wiedzę indywidualnych osób (zmiana wiedzy cichej na wiedzę jawną) przez ujęcie jej w pro-

³ M. Kowalkiewicz: Zarządzanie wiedzą krok po kroku: czym jest wiedza? „Gazeta IT” 2004, nr 4. Cyt. za H. Davenport, L. Prusak: *Working Knowledge*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1998.

⁴ T.H. Davenport, L. Prusak: *Op. cit.*, s. 7.

⁵ J. Brilman: *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 397.

⁶ M. Kowalkiewicz: *Zarządzanie wiedzą krok po kroku: wiedza niejedno ma imię*. „Gazeta IT” 2003, nr 2.

⁷ I. Nonaka, R. Toyama, N. Konno: *SECI, ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*. „Long Range Planning” 2000, No 33.

- jektowanych rozwiązaniach technicznych, organizacyjnych, czy też w nowych produktach; interakcje te mają charakter kolektywny, typu „twarzą w twarz” (subproces ten jest realizowany przez osobiste spotkania członków organizacji).
3. Kombinacja – zestawienie określonych fragmentów wiedzy jawnej w celu stworzenia nowej wiedzy formalnej, bardziej kompleksowej; są to interakcje kolektywne i odbywają się one przez kontakty wirtualne (wiedza jest wyrażana na różnego rodzaju nośnikach, jak np. książki, dokumenty, zapis cyfrowy itp.).
 4. Internalizacja – proces rozpowszechniania wiedzy jawnej w organizacji i przyswajanie jej przez pracowników (zmiana wiedzy jawnej na cichą); są to interakcje indywidualne i wirtualne.

Takie potraktowanie procesu tworzenia wiedzy i jej transferu umożliwia sformułowanie strategii zarządzania nią. Strategia ta może być opisana przez realizowanie trzech czynności (pozyskiwania, gromadzenia oraz wykorzystywania zasobów wiedzy) rozpatrywanych w dwóch kryteriach – rodzaju wiedzy oraz skupienia się tych procesów na zewnątrz lub wewnątrz organizacji.

Tabela 1

Strategia zarządzania wiedzą

	Pozyskiwanie		Gromadzenie		Użytkowanie	
	wiedza ukryta	wiedza jawna	wiedza ukryta	wiedza jawna	wiedza ukryta	wiedza jawna
Procesy skupione wewnątrz organizacji	Uczenie się oparte na doświadczeniu	B i R, zintegrowane systemy informacyjne	Najlepsze praktyki, sieć ekspercka	Szkolenia, dokumentacja, pasywne systemy eksperckie	Wewnętrzna konsultacja, specjalistyczne grupy robocze	Procesy rozwojowe produktów, aktywne systemy eksperckie
Procesy skupione na zewnątrz organizacji	Szeroko rozumiana rekrutacja konsultantów i pracowników	Benchmarking, licencje, patenty, badania rynkowe	Zatrudnianie na kontrakt specjalistów, gromadzenie doświadczonej pracowników	Patenty	Zewnętrzne usługi konsultingowe	Joint-venture, sprzedaż patentów

Źródło: A.J. Beckett, Ch. E.R. Wainwright, D. Bance: Knowledge Management: Strategy or Software? „Management Decision” 2000. No 9.

Akwizycja wiedzy może być skierowana na zewnątrz organizacji, np. przez jej kupowanie, nabywanie patentów i licencji lub wynajmowanie ekspertów. Może ona też być tworzona wewnątrz organizacji, np. przez formalną działalność badawczą.

Celem gromadzenia wiedzy jest tworzenie i utrzymywanie bazy wiedzy przedsiębiorstwa (obejmującej zarówno wiedzę formalną, jak i tę zawartą we

wszelkich umiejętnościach pracowników). Jest ona istotnym czynnikiem oddziaływania na funkcjonowanie organizacji, a będąc wykorzystywaną w procesie użytkowania, pozwala na osiągnięcie celów organizacji.

Dotychczasowe rozważania upoważniają do wysunięcia wniosku, że aktywa wiedzy są tak pochodną procesów tworzenia, rozpowszechniania i wykorzystywania wiedzy w przedsiębiorstwie, jak i stanowią podstawę ich realizacji (ich obecny kształt decyduje o kierunkach rozwoju, jednocześnie rozwój ten dokonuje ich zmian). Takie ujęcie pozwala, w kontekście omówionej wcześniej spirali wiedzy, na podział aktywów wiedzy na cztery grupy.

Tabela 2

Aktywa wiedzy

Doświadczalne aktywa wiedzy	Konceptualne aktywa wiedzy
Praktykowane aktywa wiedzy	Systemowe aktywa wiedzy

Źródło: I. Nonaka, R. Toyama, N. Konno: SECI, ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. „Long Range Planning” 2000, No 33.

Charakterystyka poszczególnych grup aktywów wiedzy przedstawia się następująco⁸:

1. Doświadczalne aktywa wiedzy zawierają cichą wiedzę powstającą w wyniku relacji między członkami organizacji, a także między pracownikami, klientami czy dostawcami firmy; wyrażają się one w umiejętnościach pracowników, w ich zaangażowaniu, a także poczuciu bezpieczeństwa zapewnianemu przez nich.
2. Konceptualne aktywa wiedzy – zawierają się w wiedzy jawnej wyrażonej przez wizerunek, symbole, język i pomysły na produkty.
3. Systemowe aktywa wiedzy – zawierają się w usystematyzowanej i jasno wyrażonej wiedzy jawnej, np. technologie, szczegółowa specyfikacja produktów, bazy danych, patenty czy licencje.
4. Praktykowane aktywa wiedzy – zawierają się w cichej wiedzy osadzonej w praktycznej działalności organizacji, np. w organizacyjnej kulturze i rutynie.

2. Raportowanie i pomiar aktywów wiedzy

Na potrzeby sporządzania różnorodnego rodzaju sprawozdań, w celu dostarczenia informacji dla procesu decyzyjnego (odnoszącego się przede wszystkim

⁸ I. Nonaka, R. Toyama, N. Konno: Op. cit.

kim do procesu konkurencyjnego), niezbędne staje się wyodrębnienie aktywów wiedzy na podstawie innych kryteriów niż dwa przedstawione powyżej rodzaje wiedzy i sposoby jej rozpowszechniania w organizacji. W powyższym przypadku utożsamia się je często z szeroko rozumianymi niematerialnymi, charakterystycznymi aspektami, wykorzystywanymi przy produkcji wyrobów lub świadczeniu usług, które są pod kontrolą przedsiębiorstwa i wpływają w istotny sposób na wysokość osiąganego zysku⁹.

W takim ujęciu aktywa wiedzy można podzielić na trzy grupy¹⁰:

1. Aktywa wiedzy przypisane kapitałowi ludzkiemu: obejmują postawy, spostrzeżenia, zdolności, motywację, zaangażowanie i przywiązanie do przedsiębiorstwa; odzwierciedlają wiedzę posiadaną przez każdego uczestnika organizacji i przez nich tworzoną, która stanowi źródło innowacji.
2. Aktywa wiedzy związane z kapitałem organizacyjnym: obejmują własność intelektualną, do której zalicza się marki handlowe, prawa autorskie, patenty, infrastrukturę, kulturę; odzwierciedlają wiedzę ujętą w strukturze firmy i w procesach w niej zachodzących; nieodzowne staje się więc właściwie zaprojektowanie systemu komunikacji, który umożliwia zamianę indywidualnego know-how na własność organizacji.
3. Aktywa wiedzy związane ze stosunkami pomiędzy poszczególnymi podmiotami: pochodzą od konkurentów, dostawców, klientów, zależą często od reputacji przedsiębiorstwa i podejmowanego przez nie szeroko rozumianego partnerstwa z otoczeniem.

Wskaźniki uzyskiwane z takiego raportowania aktywów wiedzy rzadko kiedy mają jednak charakter czysto finansowy. Jednak odpowiednio zaprojektowany system wskaźników dla tych grup aktywów wiedzy może generować wiele użytecznych informacji odnoszących się do rozwoju przedsiębiorstwa, czy też służyć pomocą w dokonywaniu porównań przedsiębiorstw.

Powyższe rozróżnienie grup aktywów wiedzy jest bliskie koncepcji kapitału intelektualnego. Podążając tym rozumowaniem, można stwierdzić, że w grupie pierwszej wyróżniają się m.in. następujące wskaźniki: liczba pracowników, ich fluktuacja, koszty szkoleniowe na jednego zatrudnionego, indeks motywacji; dla grupy drugiej mogą to być m.in. takie wskaźniki, jak: liczba komputerów osobistych a liczba pracowników, wydajność pracowników, liczba patentów; a w grupie trzeciej: udział w rynku, liczba klientów, przeciętna długość związków

⁹ W. Rodgers: Measurement and Reporting of Knowledge – Based Assets. „Journal of Intellectual Capital” 2003, Vol. 4, Iss. 2. Cyt. za: M.M. Blair, S.M.H. Wallman: Unseen Wealth. Brokings Institution Press, Washington, D.C., 2001.

¹⁰ W. Rodgers: Op. cit. Cyt. za: J. Frizen: The 8 Practices of Exceptional Companies. Anacom Books, New York 1997.

z klientem lub dostawcą, indeks zadowolonych klientów, przeciętny czas upływający od kontaktu z klientem/dostawcą a zawarciem kontraktu¹¹.

Istniejące próby wyceniania aktywów wiedzy przez ich konkretne elementy, czy też skonstruowane wskaźniki, które dają nam ich obraz, często wymagają pionierskiego podejścia do ich spostrzegania w organizacji i technik szacowania. Metody pomiaru odnoszące się do tego problemu można pogrupować następująco¹²:

- Metody rynkowe: dotyczą wartościowania aktywów wiedzy na podstawie korzyści, które mogą one przynieść; istnieje jednak w tej grupie wiele problemów wynikających z braku rynkowych mechanizmów oceny niektórych aktywów, jak np. relacje z klientami czy dostawcami.
- Metody ekonomiczne: dotyczą szacowania wartości marek handlowych; obejmują często próby dzielenia strumienia dochodów według poszczególnych produktów, zakładów, czy też używanych patentów.
- Metody hybrydowe: obejmują wiele sposobów podejścia do prób wyceny aktywów wiedzy na poziomie organizacyjnym (przykładem jednego z najbardziej popularnych rozwiązań jest porównywanie wartości rynkowej z księgową w celu określenia wartości aktywów niematerialnych¹³).
- Metody subkorporacyjne: dotyczą pomiaru aktywów wiedzy przez próby analizowania związków między dochodami generowanymi przez nie a ich kosztami.

Tabela 3

Metody pomiaru aktywów wiedzy

	Metody rynkowe	Metody ekonomiczne	Metody hybrydowe	Metody suborganizacyjne
Mierzona wartość	Mierzenie wartości na szczeblu organizacyjnym i suborganizacyjnym	Mierzenie wartości na szczeblu organizacyjnym i suborganizacyjnym	Mierzenie wartości na poziomie korporacyjnym	Orientowanie się na wiedzę ujętą w procesach organizacyjnych
Szacowanie aktywów wiedzy	Wartościowanie oczekiwanego przepływu pieniężnego	Podejście jakościowe i wartościowe, wykorzystuje nowe miary pozwalające na spostrzeżenie oraz oszacowanie wiedzy	Podejście wartościowe	Wymaga oszacowania wartościowego zaangażowania wiedzy w konkretne podejmowane działania (wymaga nowych miar uchwycenia i wartościowania wiedzy)

Źródło: W. Rodgers: Measurement and Reporting of Knowledge – Based Assets. „Journal of Intellectual Capital” 2003, Vol. 4, Iss. 2.

¹¹ L. Edvinsson, M.S. Malone: Kapitał intelektualny. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

¹² Ibid.

¹³ B. Marr, J.C. Spencer: Measuring Knowledge Assets – Implications of the Knowledge Economy for Performance Measurement. „Measuring Business Excellence” 2004, Vol. 8, Iss. 1.

Podsumowanie

Wiedza jest dzisiaj uważana za główne źródło przewagi konkurencyjnej. Nie dziwi zatem to, że nie ustają wysiłki mające na celu zarówno dokonanie jak najbardziej kompleksowego rozpoznania jej form występujących w organizacji, jak i oszacowania jej wartości. Na przeszkodzie tym zabiegom stoi jednak jej różnorodność i niefizyczność, sprawiająca, że tak trudno ją uchwycić we wszelkiego rodzaju sprawozdaniach.

Potrzeby informacyjne decydentów określają, jakiego rodzaju ujęcie tych aktywów jest im niezbędne. Dokonywanie ich podziału jest zwykle związane z próbą określenia czynników mających istotny wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa, a w związku ze zmiennym otoczeniem, w którym funkcjonuje organizacja, często określa się je co najmniej w kontekście takich obszarów, jak: sprzedaż, własność intelektualna, związki z partnerami czy badania i rozwój¹⁴.

KNOWLEDGE ASSETS IN A COMPANY

Summary

The knowledge assets perform a particular role in a company, being perceived as the main source of the competitive advantage. For that reason it's important for the decision makers to understand the process of their formation and ways of their measuring and reporting.

¹⁴ W. Rodgers: Op. cit.