



Erasmus+



MODUŁ 5

Zarządzanie wiedzą i informacją

Ćwiczenie 1. Burza mózgów

Ćwiczenie 1a.

Burza mózgów

Prosimy o przemyślenie następujących pytań

- Co dla ciebie znaczy wiedza?
- Jakie kluczowe elementy obejmuje zarządzanie wiedzą?



Cele nauczania

Na zakończenie kursu będziesz w stanie zastosować odpowiednie metody zabezpieczania wiedzy i dostarczania informacji z wykorzystaniem technologii, biorąc pod uwagę charakterystykę grup docelowych (pracownicy 50+, pracownicy w okresie przejściowym, bezrobotni 50+).

Dowiesz się, jak:

- Zrozumieć techniki zarządzania wiedzą w celu lokalizowania, pozyskiwania, przechowywania, wykorzystywania, tworzenia i przekazywania informacji w firmie odpowiednio – zgodnie z biznesem i kulturą uczenia się.
- Przygotować pracowników w wieku 50+ / bezrobotnych 50+ do samodzielnego i skutecznego pozyskiwania, zarządzania i udostępniania informacji, szczególnie w odniesieniu do procesów w pracy i podczas poszukiwania pracy.

Cele nauczania

Dowiesz się, jak:

- Wyjaśnić pomocne i utrudniające kryteria proaktywnego zarządzania wiedzą i przekazywania informacji.
- Oceniać kryteria dobrego zarządzania wiedzą w organizacji przyjaznej starzeniu.
- Zastosować w praktyce różne narzędzia na rzecz efektywnego zarządzania informacją i przekazywania informacji.
- Wskazywać osobom starszym, w jaki sposób przekazywać informacje w użyteczny sposób w celu profesjonalnego działania i nauczania innych.

Przegląd

1. Znaczenie wiedzy w organizacji
2. Zarządzanie wiedzą w organizacji.
 - 2.1 Strategie, metody i procesy zabezpieczania wiedzy.
 - 2.2 Wybrane etapy procesu zarządzania wiedzą..
3. Lokalizowanie wiedzy w organizacji.
4. Pozyskiwanie, tworzenie, rozwijanie i przekazywanie wiedzy.
5. Wykorzystanie wiedzy w organizacji.
6. Wykorzystanie technologii w celu umożliwienia zrównoważonego zabezpieczenia wiedzy.
7. Zachowanie wiedzy w organizacji.
 - 7.1 Jak przechowywać i zabezpieczać informacje i wiedzę?
 - 7.2 Jak zorganizować funkcjonującą społeczność absolwentów?

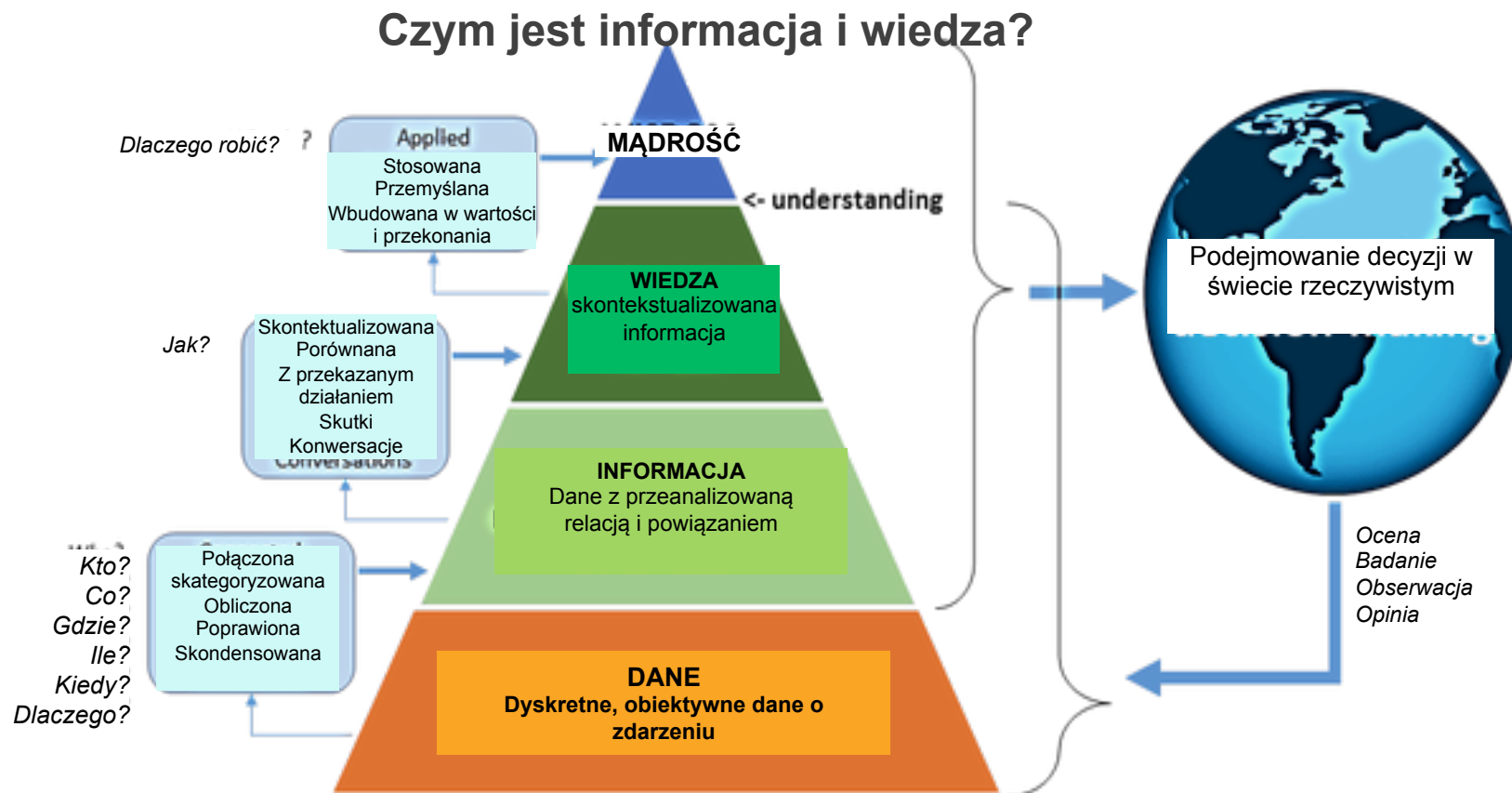
1. Znaczenie wiedzy w organizacji

Wiedza jest obecnie ważnym determinantem zmian, które zachodzą na rynku pracy.

Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw budowana jest w oparciu o wiedzę pracowników. Przedsiębiorstwo, które ma większą wiedzę, umiejętności i kompetencje wygrywa wyścig z konkurentami.

- Wiedza, obok umiejętności i kompetencji, stanowi istotny element funkcjonowania zawodowego jednostki.
- Systematycznie rośnie zapotrzebowanie na wysoko wykwalifikowanych pracowników o określonym poziomie wiedzy.
- W szczególności na pracowników, którzy są gotowi do podnoszenia swoich kwalifikacji, mobilnych w kontekście poszczególnych sektorów gospodarczych i elastycznie reagujących na przemiany.

1. Znaczenie wiedzy w organizacji



Źródło: <https://www.quora.com/Can-someone-give-a-simple-example-for-data-information-knowledge-and-wisdom>

1. Znaczenie wiedzy w organizacji

Kategorie wiedzy

Odnosi się do zwyczajowo sformalizowanej i skodyfikowanej wiedzy

Wiem co

Wiem dlaczego

Wiem jak

Wiem kto

wskazuje kto jest specjalistą w określonej dziedzinie wiedzy, jaki jest jego zakres wiedzy i jakie ma zdolności aby móc przekazywać ją podmiotom potrzebującym wiedzę

Odnosi się do praw występujących w naturze, organizacji, umyśle człowieka i społeczeństwie

Odnosi się do umiejętności wykonywania danych zadań lub czynności. W szerszym zakresie odnosi się do kompetencji pracowników.

1. Znaczenie wiedzy w organizacji

Z punktu widzenia planowania i wdrażania procesu zarządzania wiedzą istotny jest ponadto podział na:

- wiedzę jawną oraz
- wiedzę ukrytą (Kowalczyk, Nogalski 2007)



Planowanie i wdrożenie
- Zarządzanie wiedzą

2.1 Strategie, metody i procesy zabezpieczania wiedzy

Zarządzanie wiedzą wiąże się z:

- organizacyjnym uczeniem się,
- przekształcaniem wiedzy indywidualnej w wiedzę zbiorową

(Zajac, 2014)

Ważne jest ustalenie:

- odpowiednich technik ułatwiających procesy związane z nabywaniem, przekazywaniem, przenoszeniem i poszukiwaniem wiedzy organizacyjnej
- potencjału każdego pracownika – w tym wiedzy poufnej

2.1 Strategie, metody i procesy zabezpieczania wiedzy

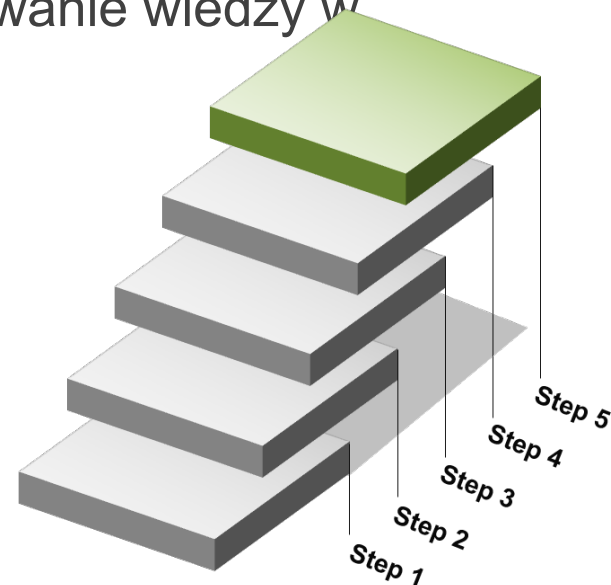
Zarządzanie wiedzą służyć powinno zawsze realizacji określonej strategii organizacji. Można jednak wskazać, że w ramach realizacji procesu zarządzania wiedzą organizacje na ogół dążą do:

- wykorzystania posiadanych zasobów wiedzy,
- poszukiwania oraz absorbowania zewnętrznych zasobów wiedzy,
- stworzenia dogodnych warunków, w których wszyscy uczestnicy procesu decyzyjnego czuliby się zobowiązani do dzielenia się posiadanymi zasobami wiedzy i do jej kreowania.

(Kisielnicki 2004)

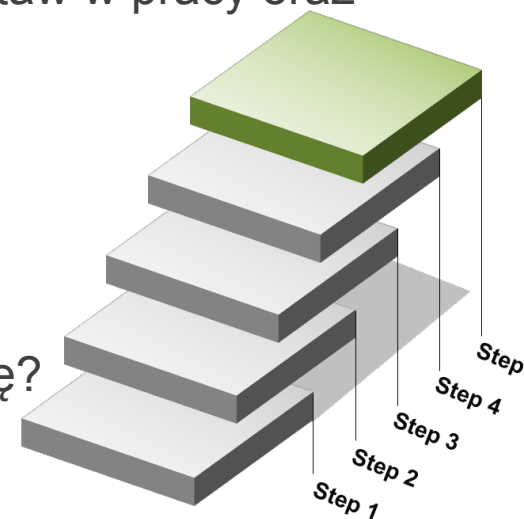
2.2 Wybrane etapy procesu zarządzania wiedzą

- **Etap 1:**
Identyfikacja i lokalizacja wiedzy w organizacji
- **Etap 2:**
Pozyskiwanie, tworzenie, rozwijanie i przekazywanie wiedzy w organizacji
- **Etap 3:**
Wykorzystanie wiedzy w organizacji
- **Ważna kwestia do przemyślenia!**
Jak rozpowszechniać informacje lub wiedzę i zapewnić ich częste używanie w firmie?



2.2 Wybrane etapy procesu zarządzania wiedzą

- **Etap 4:**
Wykorzystanie technologii umożliwiającej zabezpieczenie wiedzy
- **Ważne kwestie do przemyślenia!**
 - Jak zaangażować pracowników 50+ do korzystania z platform cyfrowych?
 - Jak zmotywować pracowników 50+ do pracy, do zmiany postaw w pracy oraz do korzystania z nowych technologii w pracy
- **Etap 5:**
Zachowanie wiedzy w organizacji
- **Ważne kwestie do przemyślenia!**
 - Jak przechowywać i zabezpieczyć zasoby informacji i wiedzę?
Jak zorganizować dobrze funkcjonującą społeczność “absolwentów” (byłych pracowników)?



2. Zarządzanie wiedzą w organizacji

Ćwiczenie 1b. Dyskusja

- *Omów wyniki Ćwiczenia 1a biorąc pod uwagę następujące aspekty:*
- Co jest najważniejsze w procesie zarządzania wiedzą?
- Jakie elementy w tym procesie są naistotniejsze/ które są dla ciebie największym wyzwaniem?



3. Lokalizowanie wiedzy w organizacji

Z punktu widzenia pracownika ważne jest zidentyfikowanie istniejących zasobów wiedzy w przedsiębiorstwie.

Celem identyfikacji wiedzy jest:

- lokalizacja wiedzy i dziedzin know-how posiadanych przez różne grupy pracowników, w tym pracowników 50+;
- określanie istniejących i ważnych zasobów wiedzy, które powinny być zachowane w organizacji;
- identyfikacja luk między zasobami wiedzy a potrzebami organizacyjnymi w odniesieniu do określania kroków mających na celu uzupełnienie braków;
- określenie skutecznych sposobów transferu wiedzy dla organizacji.

(Jędrych, 2016; Zhunge 2006, pp. 571-592):

3. Lokalizowanie wiedzy w organizacji

Ćwiczenie 2.

Praca w grupach

- Z jakich narzędzi korzystasz lub które polecasz w celu lokalizowania wiedzy w swojej organizacji?



3. Lokalizowanie wiedzy w organizacji

Narzędzia do identyfikacji wewnętrznych źródeł wiedzy, w tym znajomości pracowników 50+ (Jędrych, 2016):

- analiza indywidualnych umiejętności pracowników,
- lista danych o wewnętrznych ekspertach, która ułatwia lokalizowanie specjalistycznej wiedzy,
- mapowanie wiedzy,
- mapy zasobów informacyjnych,
- matryce wiedzy.

3. Lokalizowanie wiedzy w organizacji

Wiedza organizacyjna jest przechowywana w sieciach i relacjach, w niepisanych regułach zachowania i wspólnych wartościach. Dlatego konieczne jest zlokalizowanie dostępnych źródeł zbiorowej wiedzy, przy użyciu:

- matryc kompetencji,
- wcześniejszych doświadczeń pracowników i zespołów nabytych w trakcie wprowadzania zmian organizacyjnych,
- Analiz sieci,
- map wiedzy organizacji, które umożliwiają dokładne wskazanie źródeł kluczowych zasobów wiedzy.

4. Pozyskiwanie, tworzenie, rozwijanie i przekazywanie wiedzy

Zdobywanie i rozwijanie wiedzy jest możliwe dzięki wielu różnym formalnym i nieformalnym metodom: (Klaus & Nowak, 2013, p. 875).

Metody formalne:

- Szkolenia,
- Warsztaty,
- E-learning.

Metody nieformalne:

- Uczenie się przez doświadczenie,
- Dyskusja, wymiana opinii, portale tematyczne
- Mentoring
- Coaching

3. Lokalizowanie wiedzy w organizacji

Wiedza organizacyjna jest przechowywana w sieciach i relacjach, w niepisanych regułach zachowania i wspólnych wartościach. Dlatego konieczne jest zlokalizowanie dostępnych źródeł zbiorowej wiedzy, przy użyciu:

- matryc kompetencji,
- wcześniejszych doświadczeń pracowników i zespołów nabytych w trakcie wprowadzania zmian organizacyjnych,
- Analiz sieci,
- map wiedzy organizacji, które umożliwiają dokładne wskazanie źródeł kluczowych zasobów wiedzy.

4. Pozyskiwanie, tworzenie, rozwijanie i przekazywanie wiedzy

Ze względu na swoje doświadczenie i praktyczną wiedzę, pracownicy 50+ mogą odgrywać znaczącą rolę w procesie tworzenia wiedzy.

Mogą oni wykonywać ważne funkcje, np. takie jak:

- Konsultant wewnętrzny.
- Profesjonalista/ ekspert.
- Poszukiwacz benchmarków.

4. Pozyskiwanie, tworzenie, rozwijanie i przekazywanie wiedzy

- Inne ważne procesy zarządzania wiedzą to transfer i rozpowszechnianie wiedzy.
- Celem transferowania wiedzy jest dostarczanie jej do tych miejsc w organizacji, w których jest najbardziej potrzebna.
- Nie chodzi przy tym jedynie o zapewnienie wszystkim pracownikom powszechnego dostępu do całej wiedzy organizacji, ale o decydowanie, do kogo powinna dotrzeć, aby zapewnić sprawne funkcjonowanie organizacji.
- Taki wybór może uchronić pracowników przed chaosem informacyjnym czy przeładowaniem informacjami.

4. Pozyskiwanie, tworzenie, rozwijanie i przekazywanie wiedzy

Istotną rolę w procesie pozyskiwania, tworzenia i rozwijania wiedzy należy przypisać menedżerom i specjalistom ds. HR, którzy powinni monitorować zapotrzebowanie na określoną wiedzę u różnych grup pracowników i stwarzać okazje i szanse na jej przekaz i rozwój.

Służyć temu może organizacja tzw. grup eksperckich, debat oksfordzkich, konferencji tematycznych, nieformalnych spotkań.

W procesie transferu i dyfuzji wiedzy szczególną rolę spełniać mogą pracownicy 50+ realizując role:

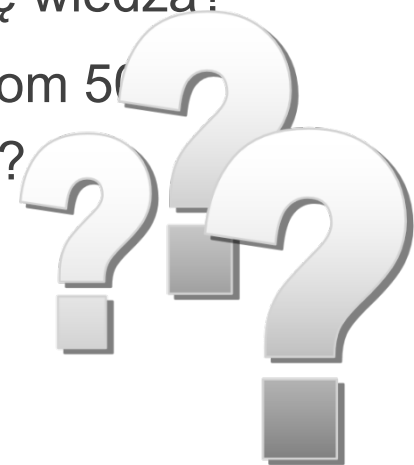
- Mentora
- Dyfuzora wiedzy

4. Pozyskiwanie, tworzenie, rozwijanie i przekazywanie wiedzy

Ćwiczenie 3a. Praca w grupie

Proszę odpowiedzieć na poniższe pytania.

- Jaką rolę odgrywa pracownik 50+ w organizacji w procesie przekazywania wiedzy?
- Jak można zachęcić pracowników 50+ do dzielenia się wiedzą?
- Jakie są metody i narzędzia, które ułatwiają pracownikom 50+ przekazanie wiedzy i gwarantują jej częste stosowanie?



4. Pozyskiwanie, tworzenie, rozwijanie i przekazywanie wiedzy

Ćwiczenie 3b. Dyskusja

- W jaki sposób rozpowszechniasz/rozpowszechniałbyś informację lub wiedzę w firmie, tak by być pewnym, że jest często stosowana?



5. Używanie wiedzy w organizacji

- Ważnym elementem zarządzania wiedzą jest jej efektywne wykorzystanie.
- Służy to zaspokojeniu potrzeb i celów organizacji.
- Konieczne jest wykazanie się pewnego rodzaju mądrością przy korzystaniu z wiedzy, która jest typową cechą pracowników 50+.

W tym kontekście pracownicy 50+ mogą odgrywać szczególne role w organizacji:

- Repozytariusz
- Sędzia/ Juror

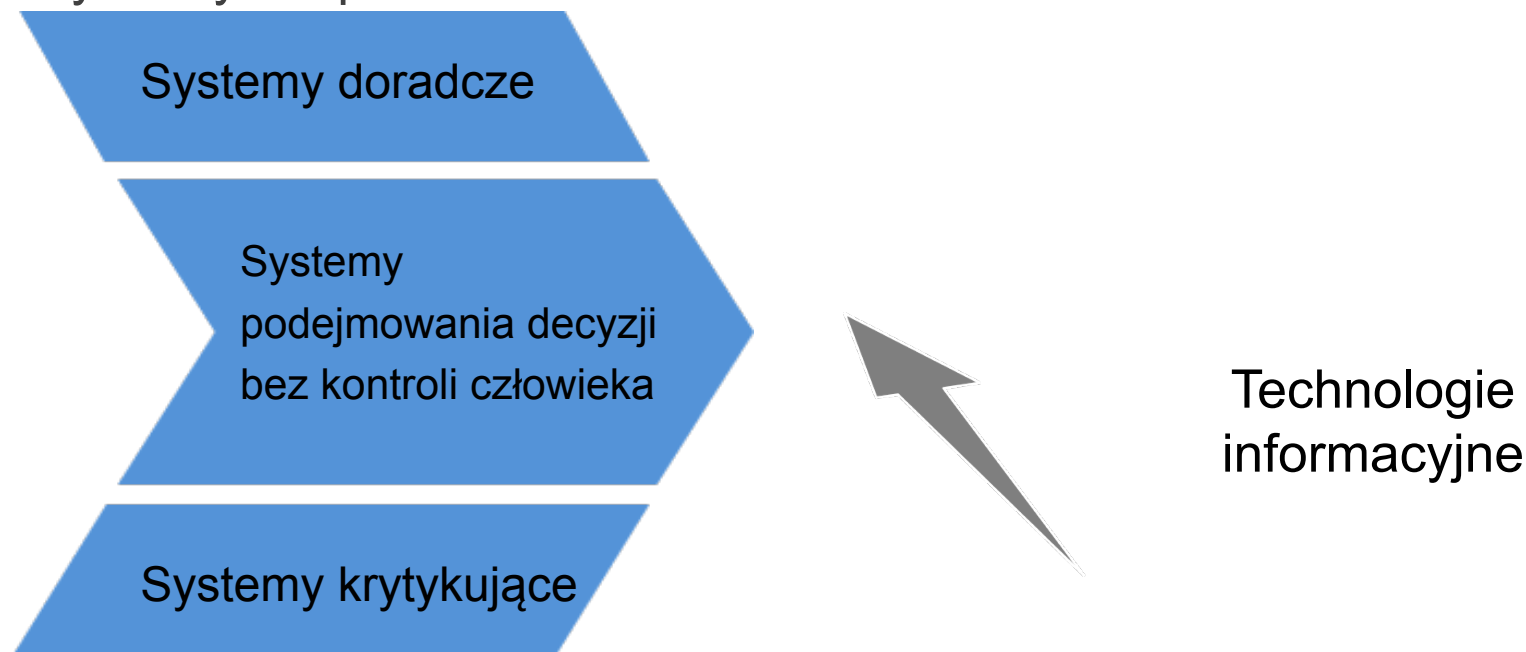
5. Używanie wiedzy w organizacji

Aby odpowiednio wykorzystać wiedzę pracowników 50+ w organizacji, muszą być spełnione następujące warunki: *(D. Jemielniak, A. K. Koźmiński 2012)*:

- Społeczne i kulturowe
- Instytucjonalne i prawne,
- Gospodarcze,
- Technologiczne i informacyjne.

6. Korzystanie z technologii w celu zapewnienia trwałego zabezpieczenia wiedzy

Technologie informacyjne mogą wspierać procesy rozpowszechniania i wykorzystania wiedzy w organizacji. W tym przypadku pomocne mogą być systemy eksperckie:





6. Korzystanie z technologii w celu zapewnienia trwałego zabezpieczenia wiedzy

Ćwiczenie 4

a. Praca samodzielna

Porozmawiajmy o Twoim doświadczeniu.

- Jakie masz doświadczenia w implementacji narzędzi technologicznych, biorąc pod uwagę pracowników 50+?
- Z jakimi utrudnieniami lub problemami wiążą się takie wdrożenia?
- W jaki sposób zachęcasz osoby 50+ do korzystania z nowych technologii?

b. Dyskusja

Omówienie rezultatów.



7. Zachowanie wiedzy w organizacji

Zachowanie wiedzy powinno obejmować trzy podstawowe procesy (Jędrych, 2016):

- Wybór wiedzy, którą warto zachować.
- Aktualizowanie danych. Celem tego etapu jest zapewnienie firmie dostępu do aktualnych, stale weryfikowanych i uzupełnianych danych, stanowiących podstawę do podejmowania dobrych decyzji.
- Przechowywanie wiedzy. Wiedza jest przechowywana w archiwach. W organizacji rolę odgrywają ludzie, zespoły i komputery. Najważniejszymi miejscami do przechowywania wiedzy są i będą pracownicy. Dobrym sposobem jest przygotowanie następców obecnych ekspertów, np. poprzez mentoring.



7.1 Jak przechowywać i zabezpieczyć informacje i wiedzę

Przechowywanie i zabezpieczanie informacji

- Bazy danych (repozytoria wiedzy i informacji), mapy zasobów informacji i wszelkie inne narzędzia wspierane przez technologie informacyjne można „wykorzystać do zabezpieczenia wiedzy”.
- Ważne jest przygotowanie procedur ochrony informacji, w tym:
 - Szyfrowanie poufnych dokumentów itp.
 - Ochrona intelektualnej własności organizacyjnej poprzez patentowanie i licencjonowanie.

7.1 Jak przechowywać i zabezpieczyć informacje i wiedzę

Przechowywanie i zabezpieczanie wiedzy:

Zbieranie, przechowywanie i zabezpieczanie wiedzy pracowników jest nieco skomplikowane. Dlatego warto zastosować strategię kodyfikacji i personalizacji.

Cele firmy w tym zakresie powinny być następujące:

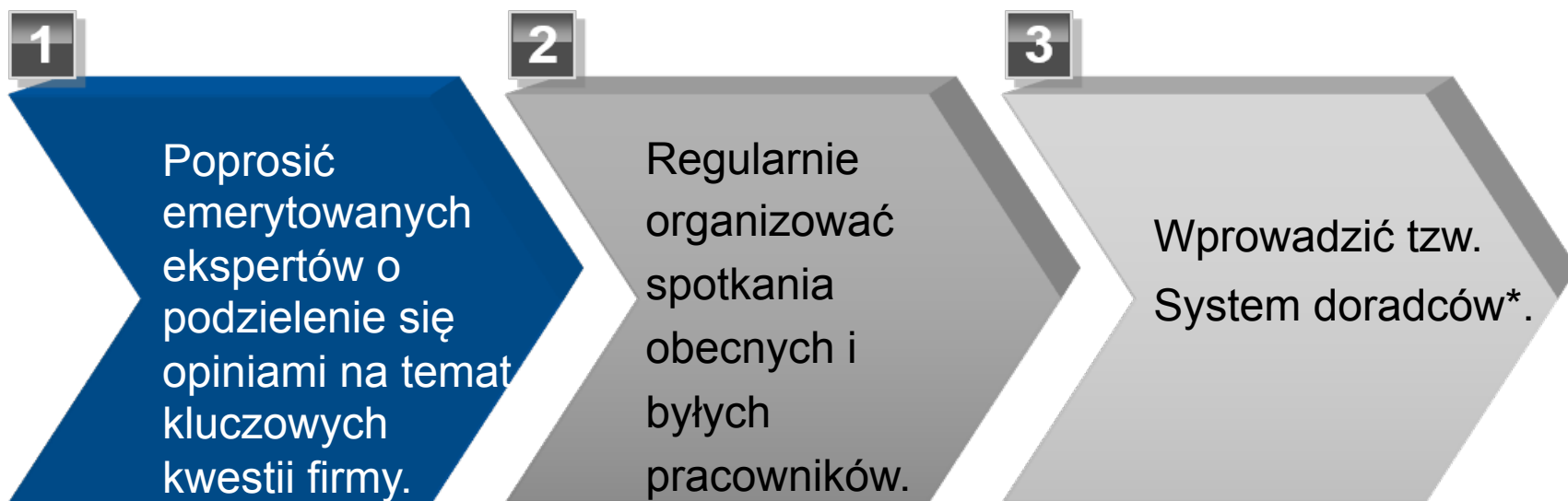
- Złagodzenie negatywnych skutków odejść pracowników i zapobieganie utracie pamięci organizacyjnej.
- Zachęcanie do wymiany wiedzy między pracownikami, w tym organizowanie nauki i uczenie się od siebie nawzajem.
- Systematyczne wywiady z pracownikami ze szczególnym uwzględnieniem pracowników, którzy planują opuścić firmę.

7.2 Jak zorganizować funkcjonującą społeczność absolwentów (byłych pracowników)?

Dla społeczności absolwentów ważne jest:

- Budowa właściwych relacji z byłymi pracownikami,
- Powołanie tzw. Klubów absolwentów i społeczności absolwentów,
- Zapewnienie dostępu do byłych pracowników na forach intranetowych i internetowych,
- Stworzenie specjalnej sieci wewnętrznej - aby utrzymać byłych pracowników w społeczności.

7.2 Jak zorganizować funkcjonującą społeczność absolwentów (byłych pracowników)?



- System doradców – pracownicy, którzy wkrótce przejdą na emeryturę, mogą pomóc młodszym w ustabilizowaniu się w firmie. Taki system może być kontynuowany również w trakcie przejścia na emeryturę – w zamian za określone świadczenia, takie jak wynagrodzenie lub opiekę medyczną.

Bibliografia I

- Baborski A. (1991), Wiedza i sztuczna inteligencja, [in:] Elementy systemów ekspertowych, (ed. by) Owoc M., Wydawnictwo AE Wrocław, Wrocław.
- Baccera-Fernandez I., Gonzalez A., Sabherwal R. (2004), Knowledge Management Challenges, Solutions and Technologies, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Barney J. (1991), Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage, Journal of Management, 1991, tom 12.
- Davenport T.H., Prusak L. (1998), Working knowledge: How organisations manage what they know, Harvard Business School, Boston.
- Firestone J.M., McElroy M. (2003), Key Issues in the New Knowledge Management, KMCI Press, Burlington.
- Glińska-Neweś A. (2007), Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, TNOiK, Toruń.
- Harvard Business Review on Knowledge Management (1998), Harvard Business School, Boston.
- Jashapara A. (2004), Knowledge Management: An integrated approach, Prentice Hall, Harlow.
- Jędrych E. (2016), Zarządzanie wiedzą pracowników 65 plus w organizacji, „Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula” 2016;46(1); 12-27.
- Kisielnicki J. (2004), Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach, [in:] Zarządzanie wiedzą w systemach informacyjnych, Wydawnictwo AE Wrocław, Wrocław.

Bibliografia II

- Klaus R., Nowak A. (2013), Zarządzanie wiedzą w organizacji w wykorzystaniu narzędzi IT, materiały z XVI Konferencji Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji, Zakopane. Dostępne na stronie: http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2013/p079.pdf.
- Kowalczyk A., Nogalski B. (2007), Zarządzanie wiedzą. Koncepcje i narzędzia, Difin, Warszawa.
- Koźmiński A.K. (2005), Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych, PWN, Warszawa 2005.
- Leibold M., Probst G., Gibbert M. (2005), Strategic Management in the Knowledge Economy, Wiley, Erlangen.
- Lichtarski J.M., Wąsowicz M., Stańczyk-Hugiet E., Raport nt. Możliwości wykorzystania nowoczesnych metod zarządzania, w tym zarządzania wiedzą w obszarze aktywizacji osób starszych
- McKenzie J., van Winkelen Ch.(2004), Understanding the Knowledgeable Organisation, Thomson, London 2004.
- Milton N. (2010), The Lessons Learned Handbook: Practical Approaches to Learning from Experience, Chandos Publishing, Oxford.
- Morawski M. (2005), Zarządzanie wiedzą w perspektywie personalnej, [in:] Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, (ed. by) K. Perechuda, Wyd. PWN, Warszawa
- Nonaka I., Takeuchi H. (1995), The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovations, Oxford University Press, New York 1995.
- OECD (2000), Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie uczącym się. Polska

Bibliografia III

- Paliszkiewicz J.O. (2007), Zarządzanie wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach – koncepcja, oceny i modele, SGGW, Warszawa.
- Płoszyński Z. (2013), Internet w doradztwie zawodowym, [w:] Współczesne problemy poradnictwa zawodowego, ed. by B.J. Ertelt, W.Duda, K. Kurek, Wyd. AJD, Częstochowa, str. 91
- Probst G.J.B. (2004), Zarządzanie wiedzą w organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Senge P. (1999), The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation, Random House, London.
- Smok B. (1994), Pojęcie systemu ekspertowego, [in:] Efektywne zarządzanie a sztuczna inteligencja, (ed. by) Baborski A., Wyd. AE, Wrocław.
- Stankiewicz M.J. (ed.) (2006), Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa, TNOiK, Toruń.
- Wexter M.N. (2001), The Who, What and Why of Knowledge Mapping, "Journal of Knowledge Management", Tom 5, Nr 3.
- Zająć M. (2014), Znaczenie różnorodności wiekowej pracowników w kontekście wybranych obszarów zarządzania wiedzą w organizacji [in:] „Zeszyty Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, Nr 15/ 2014
- Zarządzanie wiedzą (ed. by) D. Jemielniaka, A. K. Koźmińskiego (2012), Oficyna Wolters Kluwer Bussines, Warszawa
- Zhuge H. (2006), Knowledge Flow Network Planning and Simulation, "Decision Support System", Tom 42.