



# Gdybym tylko wiedział wtedy to co wiem dziś...

- słów kilka o zarządzaniu wiedzą

dr hab. prof. SGH Paweł Wyrzębski  
Katedra Zarządzania Projektami SGH  
Krajowa Szkoła Administracji Publicznej



<http://pollev.com/pawelwyrozeb511>



# Czego dowiedziawsz/aś się po projekcie, a gdybyś wiedział/a wcześniej zaoczędziłoby Ci to dużo pracy/kłopotu?

Top

Total Results: 0

Powered by  **Poll Everywhere**

Start the presentation to see live content. For screen share software, share the entire screen. Get help at [pollev.com/app](https://pollev.com/app)

# Wiedza i wiedza projektowa

## Wiedza

użyteczny zasób informacji, wiadomości i doświadczenia wykorzystywany w działaniu do rozwiązywania problemów organizacji

## Wiedza projektowa

to zasób wiedzy, doświadczeń i informacji posiadanych przez członków zespołu projektowego dotyczący przebiegu i realizacji projektu mogący zostać wykorzystany w przyszłości do sprawniejszego i bardziej efektywnego poprowadzenia kolejnych projektów.



# CENTER FOR ARMY LESSONS LEARNED



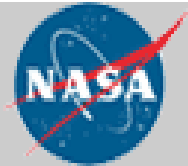
**MAKE A DIFFERENCE IN OUR ARMY**  
**SUBMIT YOUR AARs, LESSONS AND BEST PRACTICES**

MENTOR MILITARY  
LESSONS LEARNED  
**TACTICAL  
COMBAT  
CASUALTY CARE**



AR 11-33: Army Lessons  
Learned Program

United States Department of  
the Army



# 100 zasad Kierowników Projektów NASA

[#01] Kierownik projektu powinien chociaż raz w trakcie trwania projektu odwiedzić każdego, kto wykonuje jakąś część pracy dla niego. Ludzie lubią wiedzieć, że kogoś interesuje to co robią, a odwiedziny w miejscu pracy są tego najlepszym dowodem.

[#04] Z kimkolwiek współpracujesz – współpracuj uczciwie. Kosmos wcale nie jest taki duży jak myślisz. Będziesz zdziwiony, jak często przyjdzie ci pracować z tymi samymi ludźmi. Lepiej niech czują do ciebie szacunek, niż czują urazę.

[#96] Doświadczenie jest dobre, ale testowanie lepsze. Wiedza o tym , że coś powinno działać nigdy nie zastąpi jej rzeczywistego potwierdzenia.

[#128] Kierownik projektu, który jest najmądrzejszym człowiekiem w zespole zdecydowanie przeprowadził fatalną rekrutację.

# Jak tracimy wiedzę?

Przejawy		Pamięć		
		Indywidualna	Zbiorowa	Elektroniczna
Utrata fragmentów pamięci		<ul style="list-style-type: none"> <li>– odejście z pracy</li> <li>– śmierć</li> <li>– luki w pamięci</li> <li>– przejście na wcześniejszą emeryturę</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– rozwiązanie zespołu</li> <li>– reorganizacja</li> <li>– outsourcing w podstawowych sferach działalności</li> </ul>	<p>Nieodwracalna utrata danych z powodu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– wirusów</li> <li>– awarii sprzętu komputerowego</li> <li>– awarii systemów</li> <li>– utraty kopii zapasowych</li> <li>– działalności hakerów itp.</li> </ul>
Brak dostępu	czasowy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– czasowe przeciążenie pracą</li> <li>– przeniesienie</li> <li>– choroba lub urlop</li> <li>– brak szkoleń</li> <li>– manifestowanie niechęci do pracy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– „nietykalność” starych procedur (rutyna)</li> <li>– zbiorowy sabotaż</li> </ul>	<p>Odwracalna utrata danych z powodu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– czasowego przeciążenia systemu</li> <li>– problemów z interface’em</li> <li>– okresu odzyskiwania danych</li> </ul>
	trwały	<ul style="list-style-type: none"> <li>– trwałe przeciążenie pracą</li> <li>– brak świadomości znaczenia posiadanej wiedzy</li> <li>– brak chęci do działania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– likwidacja części organizacji firmy</li> <li>– przeniesienie całego zespołu</li> <li>– zatuszowanie niewygodnych faktów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– trwałą niekompatybilność systemów</li> <li>– trwałe przeciążenie</li> <li>– niewłaściwe zaszeregowanie</li> </ul>

# Dlaczego warto gromadzić wiedzę projektową?

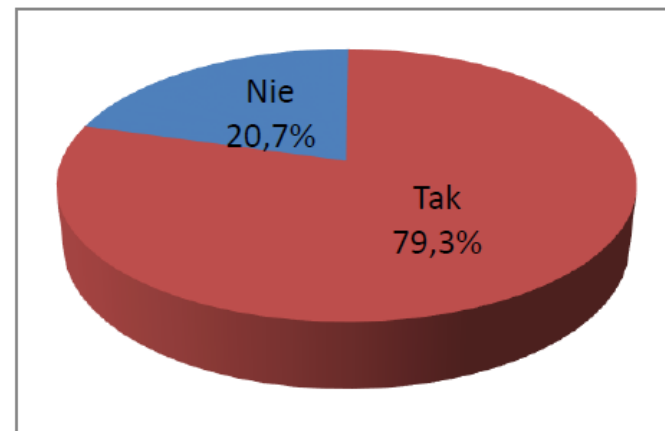
Ogólne korzyści	Korzyści specyficzne dla zespołów projektowych
Oszczędność kosztów	<ul style="list-style-type: none"><li>– nauka na błędach – błędach własnych i popełnianych w innych projektach</li><li>– szybkie i łatwiejsze szkolenia pracowników</li><li>– wykorzystanie potwierdzonych dobrych praktyk i istniejących rozwiązań, unikanie potrzeby tworzenia ich od nowa</li><li>– unikanie duplikowania wykonywanej pracy</li></ul>
Oszczędność czasu	<ul style="list-style-type: none"><li>– wiedza o tym gdzie i u kogo znaleźć dokumenty, potrzebne kontakty itp.</li><li>– bez konfliktowe dzielenie się doświadczeniem i komunikacja w zespole</li><li>– unikanie duplikowania pracy i tracenia czasu</li><li>– korzystanie z pomysłów innych zespołów projektowych</li></ul>
Poprawa jakości	<ul style="list-style-type: none"><li>– poprawa jakości wyników dzięki dobrej koncepcji projektu</li><li>– kompetentne doradztwo partnerom</li><li>– dobra lokalna koordynacja z innymi uczestnikami projektu</li><li>– nauka na bazie doświadczenia wraz z partnerami projektu</li><li>– wspólny kierunek działania zespołów</li></ul>



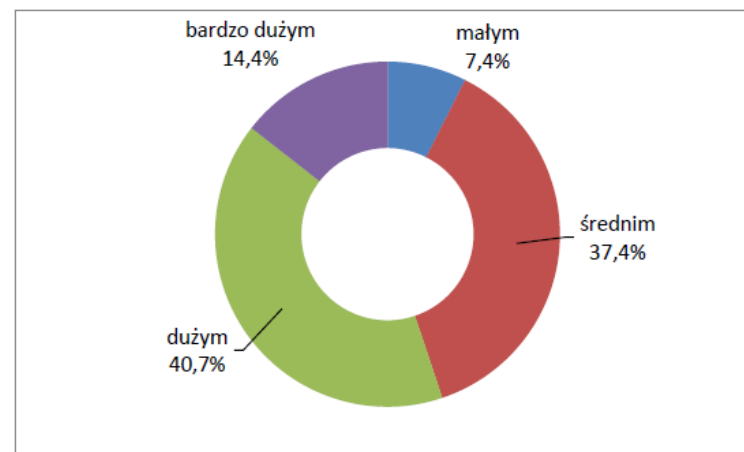
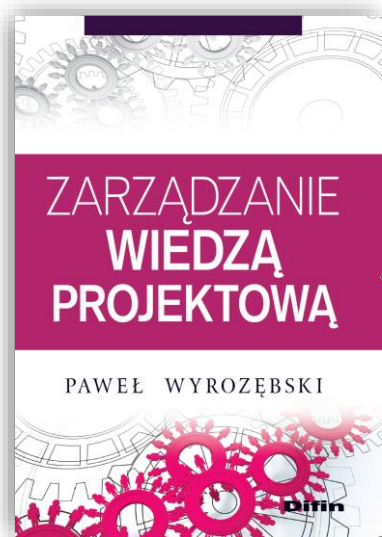
# Czy robimy to efektywnie?

**Czy dostrzegasz utratę szans biznesowych przez Twoją organizację w skutek trudności w efektywnym wykorzystaniu wiedzy w projektach?**

**Jeśli tak to w jakim stopniu?**



n = 718 osób



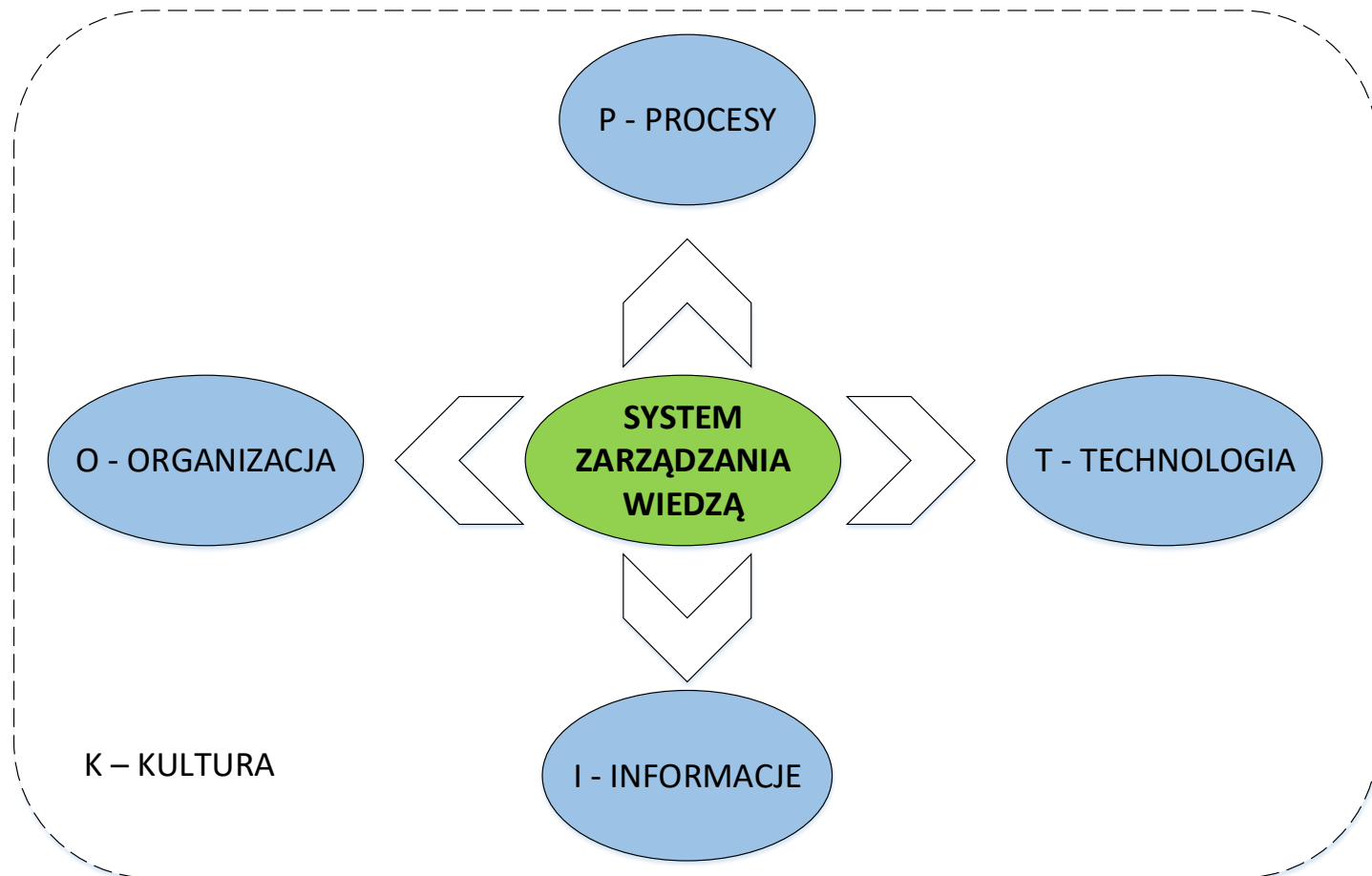
Źródło: P. Wyrozębski, Zarządzanie wiedzą projektową, wyd. Difin, Warszawa 2014

# Paradoksy zarządzania wiedzą



Prowadzimy starannie dobrane szkolenia...	Ale nie pozwalamy pracownikom wykorzystać zdobytą wiedzę
Uczymy się głównie w trakcie realizacji projektów...	Ale nie przekazujemy innym zdobytych w ten sposób doświadczeń.
Na każde pytanie może odpowiedzieć jeden z naszych ekspertów...	Ale niewiele osób wie, jak go znaleźć.
Wszystko dokładnie dokumentujemy...	Ale mamy trudności z dostępem do archiwów wiedzy.
Rekrutujemy tylko najlepszych...	Ale po trzech latach przechodzą do konkurencji.
Wiemy wszystko o konkurencji...	Ale niewiele o sobie.
Prosimy wszystkich, aby podzielili się z nami swoją wiedzą...	Ale sami nie jesteśmy do tego skłonni.
Podejmujemy współpracę, aby uczyć się od innych...	Ale nie znamy celów uczenia się.

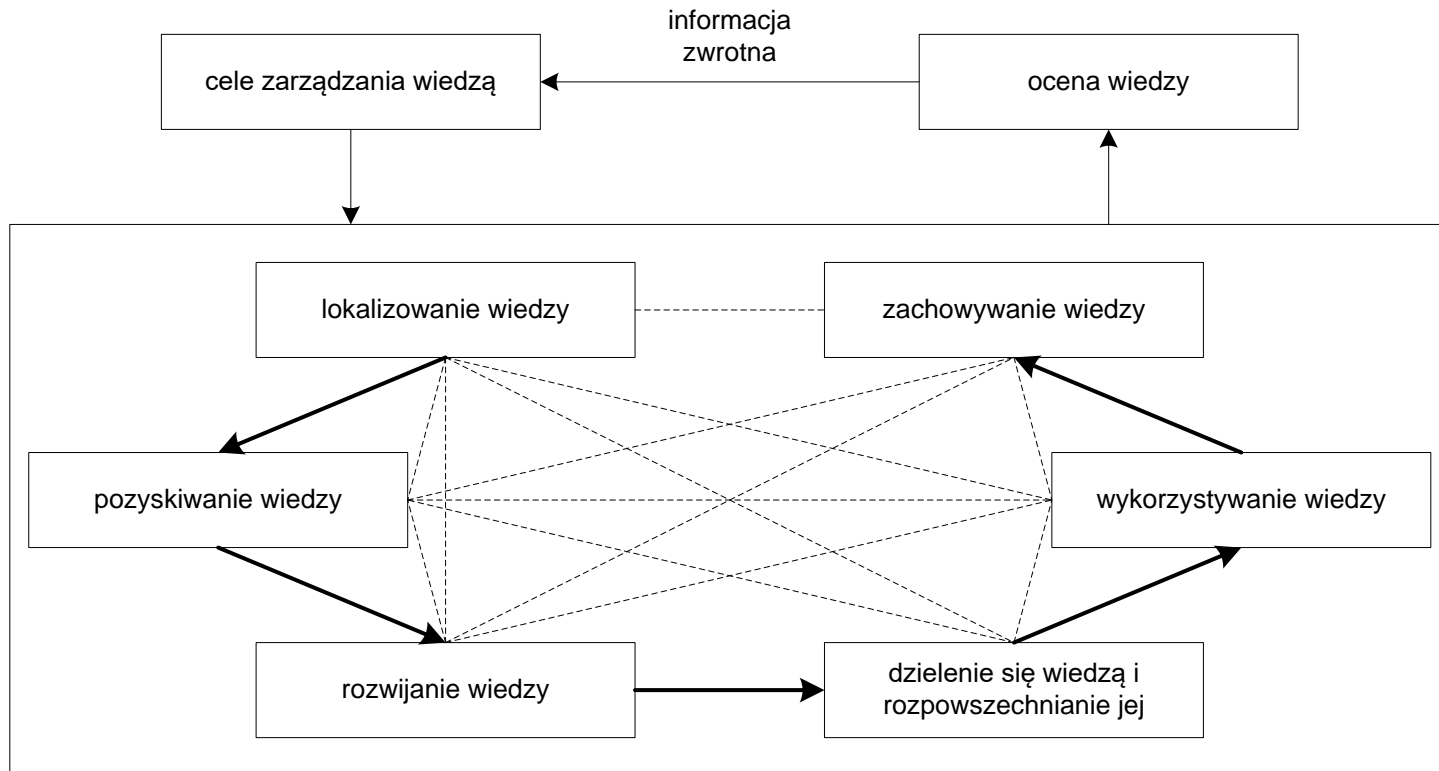
# Systemowe podejście do zarządzania wiedzą w organizacji



# Procesy zarządzania wiedzą

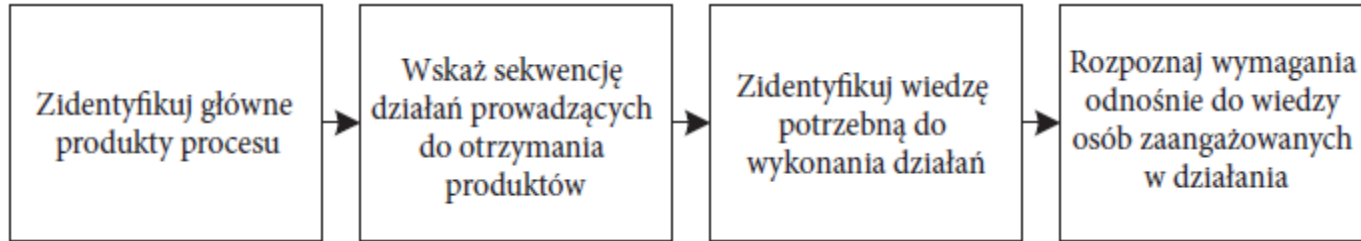
Autor	Procesy									
B. Mikula	identyfikacja	transfer	kreowanie	łączenie	gromadzenie	selekcja	zapisywanie	przechowywanie	ocenie	stosowanie
M. Sagsan	knowledge creating	knowledge sharing	knowledge structuring	knowledge using	knowledge auditing					
M. Alavi, D. Leidner	knowledge creation	storage/retrieval	transfer	application						
C. O'Dell, C.J. Grayson, N. Essaiades	organizing	sharing	adapting							
M.A. Awad, H.M. ve Ghaziri	capturing	organizing	refining							
A. Jashapara	odkrywanie wiedzy	generowanie wiedzy	wartościowanie wiedzy							
B. Lent	identyfikacja zasobów wiedzy	zdobywanie wiedzy	zbieranie doświadczeń							
A. Kowalczyk, B. Nogalski	pozyskiwanie i rozwijanie	kodyfikacja	transfer							
Marquardt	pozyskiwanie	tworzenie	transfer i użytkowanie							
O' Dell	identyfikowanie	zbieranie	adaptowanie							
R. van der Spek i A. Spijkervet	tworzenie nowej wiedzy	zabezpieczanie nowej i dotychczasowej wiedzy	dystrybucja wiedzy	łączenie dostępnej wiedzy						
K. Wiig	tworzenie i znajdowanie źródeł	kompilacja i transfer	rozpowszechnianie	zastosowywanie i ocenianie wartości						
R. Ruggles	wytwarzanie	kodyfikacja	transfer							
T.J. Beckman	identyfikowanie	chwytywanie	selekcja	magazynowanie	dzielenie	wdrażanie	tworzenie	przedawanie		
C.W. Holsapple i K.D. Joshi	zdobywanie wiedzy	selekcja wiedzy	internalizowanie wiedzy	używanie wiedzy	tworzenie wiedzy	eksternalizacja wiedzy				
G. Probst, S. Raub, K. Romhardt	lokalizowanie wiedzy	pozyskiwanie wiedzy	rozwijanie wiedzy	dzielenie się wiedzą i rozpowszechnianie	wykorzystywanie wiedzy	zachowanie wiedzy				
M. Meyer, M. Zack	zdobywanie	udoskonalanie	przechowywanie / odzyskiwanie	dystrybucja						
T.H. Davenport, L. Prusak	tworzenie	kodyfikacja i koordynacja	transfer							
F. Nickols	zdobywanie	organizowanie	specjalizacja	przechowywanie						
W. Bukowitz, R. Williams	zdobywanie	wykorzystywanie	uczenie się	wnoszenie wkładu własnego	ocenie	utrzymywanie	pozbywanie się			
M.W. McElroy	zdobywanie informacji	indywidualne i grupowe uczenie się	formułowanie przesłanek wiedzy	ocena przesłanek wiedzy	integracja wiedzy					
K. Dalkir	zdobywanie lub/i tworzenie	przyłączanie i stosowanie	dzielenie się wiedzą i jej szerzenie							
Projekt badawczy KBN	pozyskiwanie i rozwijanie	utrwalanie i magazynowanie	transfer i dyfuzja	weryfikacja, ocena oraz aktualizacja	ochrona					

# Procesy zarządzania wiedzą (G. Probst, S. Raub, K. Romhardt)

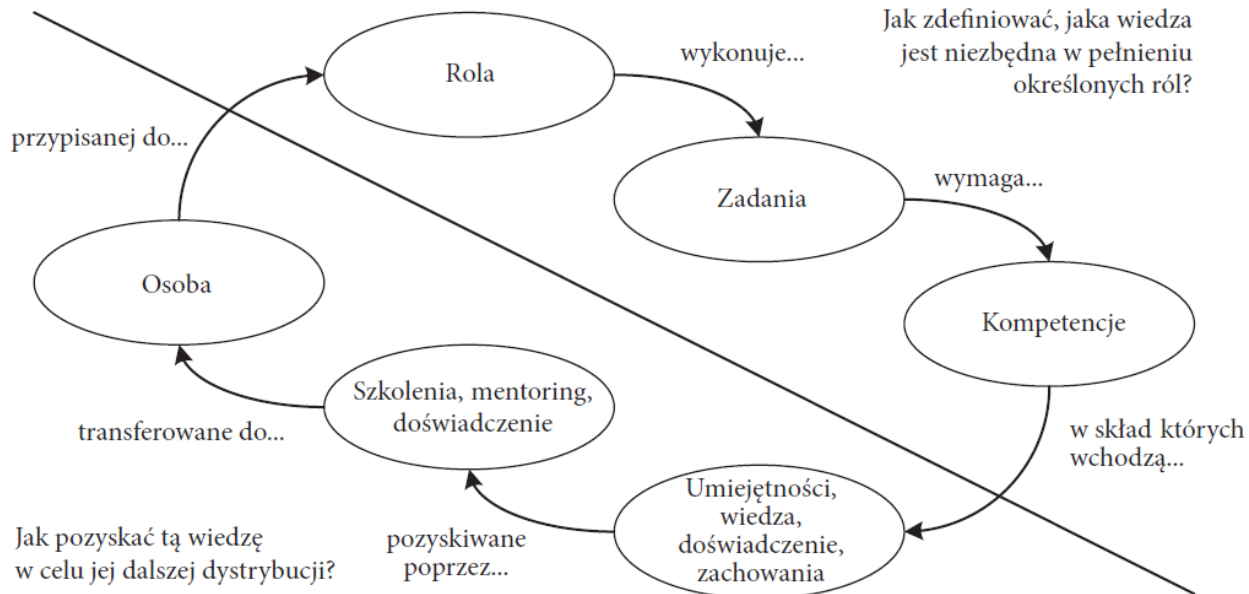


# Identyfikacja wiedzy

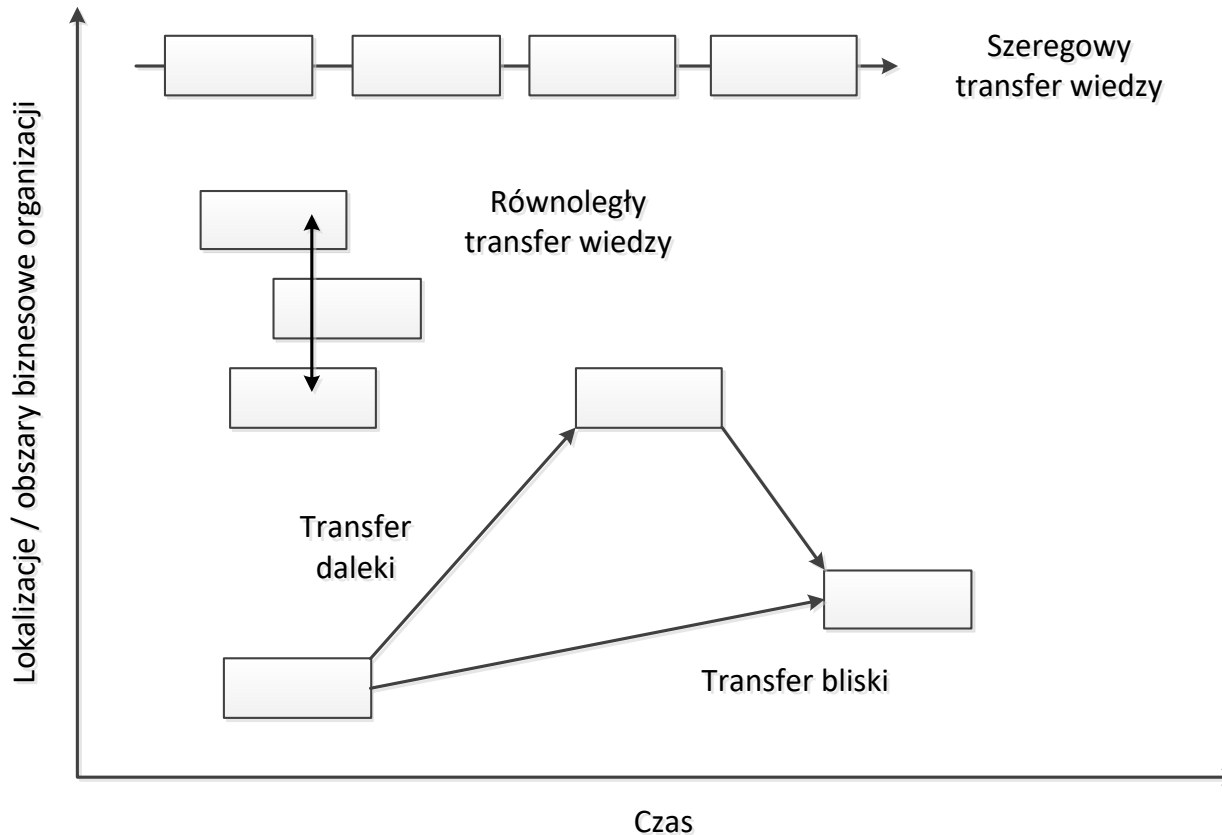
z punktu widzenia procesów:



z punktu widzenia struktury organizacyjnej:



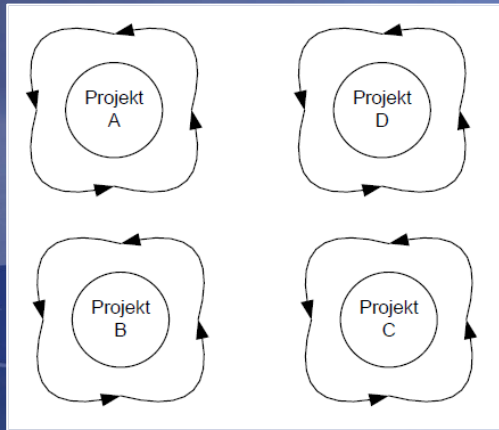
# Problemy transferu i gromadzenia wiedzy



Źródło: N. Milton, *Knowledge management for teams and projects*, Chandos Publishing 2005, s.14

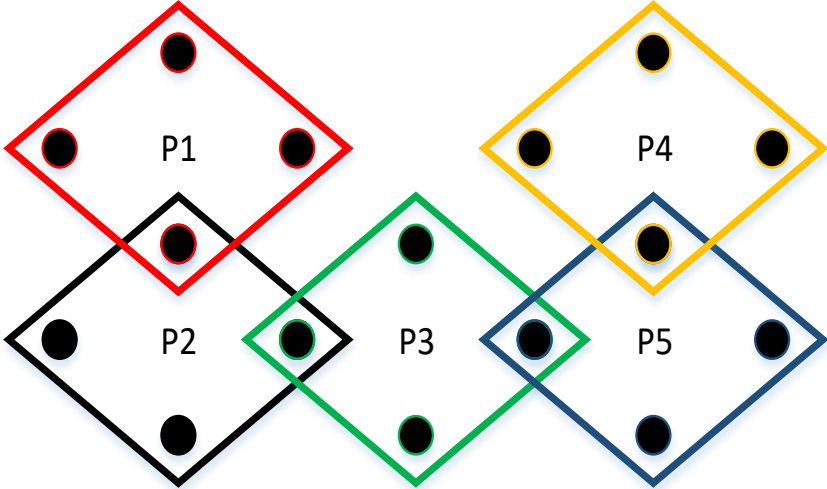
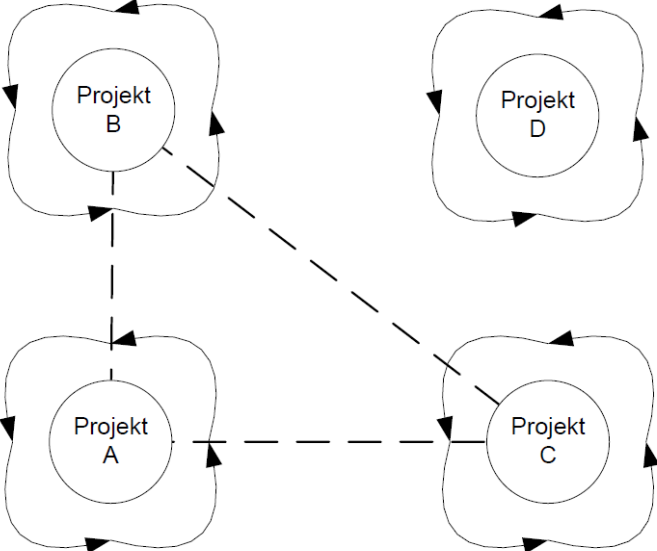


# „Wyspy wiedzy” – brak transferu

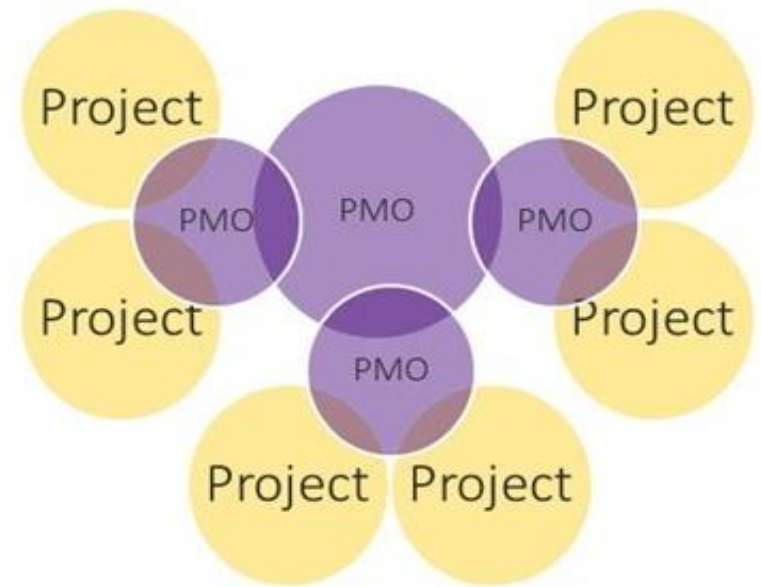
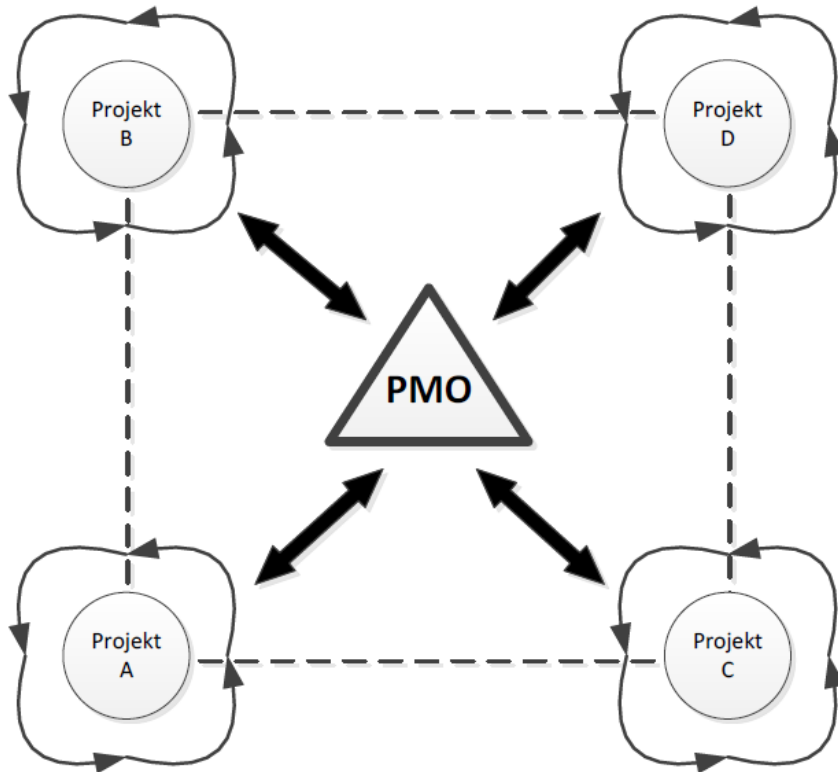




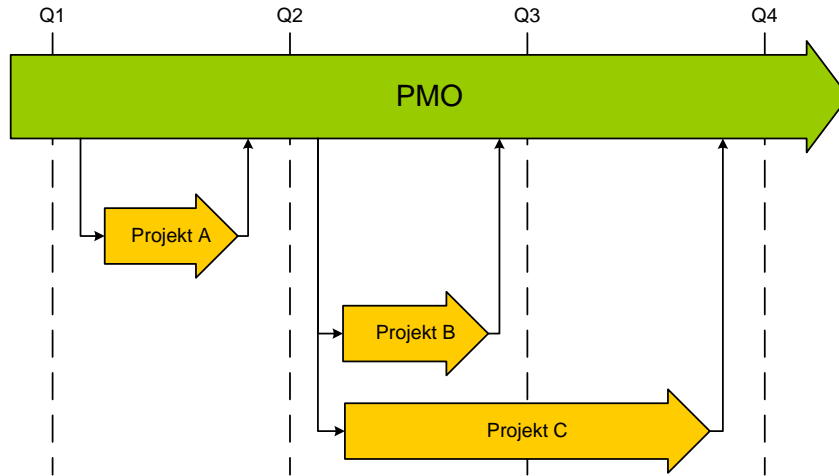
# Dyfuzja wiedzy – transfer spontaniczny



# Transfer z integratorem/brokerem wiedzy



# PMO - zachowanie ciągłości środowiska projektowego w organizacji



## PMO dostarcza dla projektu:

- kierownika projektu
- metodykę zarządzania projektami
- gotowe szablony dokumentacji projektowej
- dotychczasowe doświadczenia projektowe
- licencje oprogramowania
- zasoby rzeczowe (opcjonalnie)

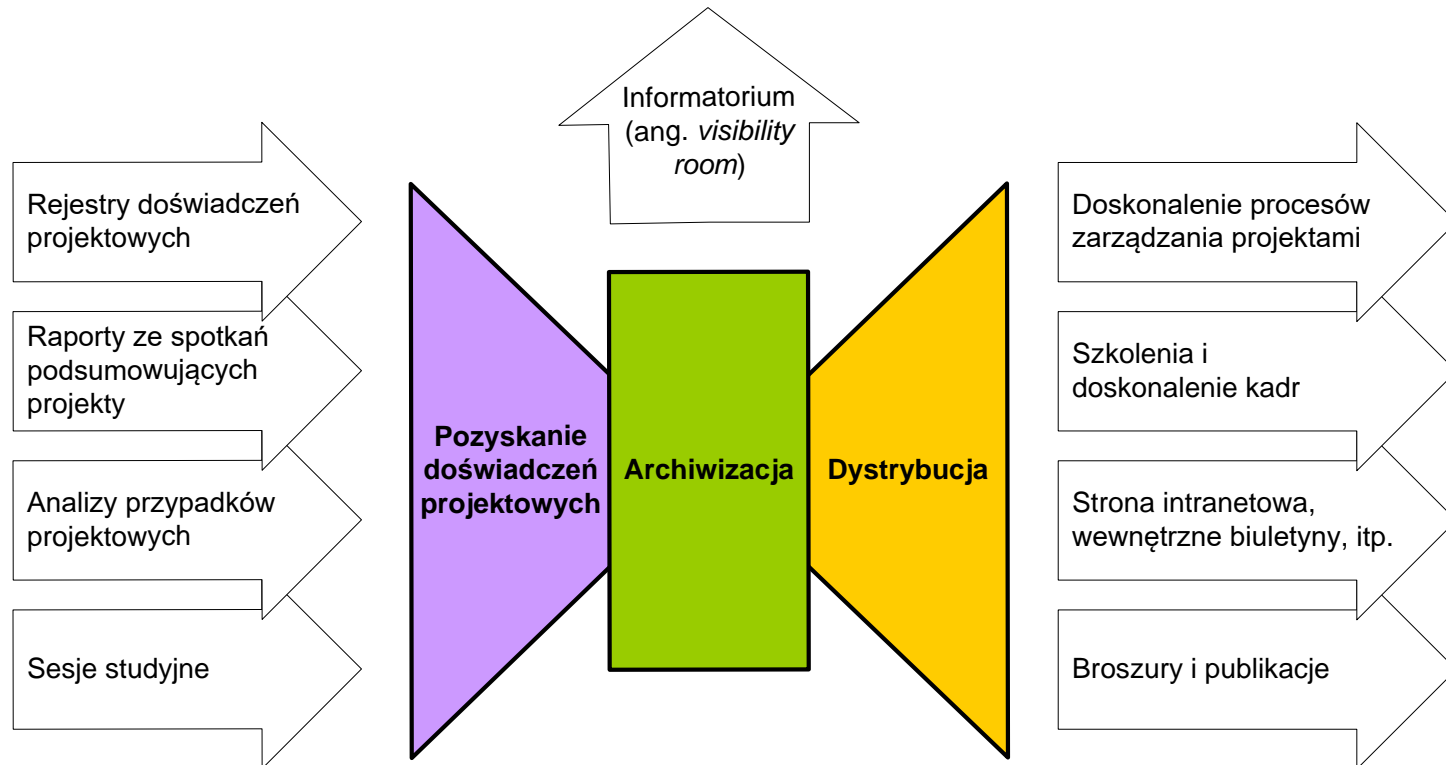
## PMO w trakcie projektu:

- zbiera raporty i informacje o przebiegu projektu
- udziela wsparcia, konsultacji i doradztwa

## PMO zachowuje po projekcie:

- kierownika projektu
- nowe/zmodyfikowane doświadczenia projektowe
- pełną dokumentację projektu
- zwrócone licencje oprogramowania
- zasoby rzeczowe (opcjonalnie)

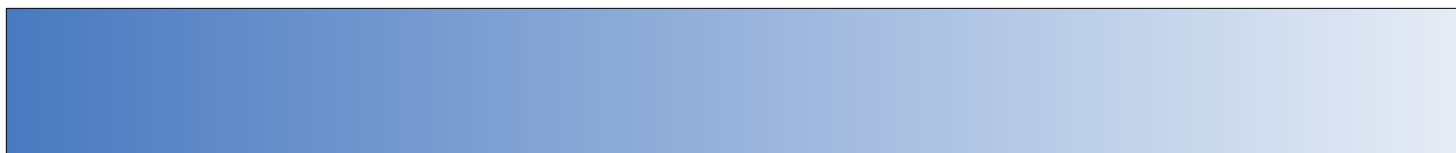
# Udział PMO w zarządzaniu wiedzą projektową



# Podejścia do zarządzania wiedzą

Strategia kodyfikacji

Strategia personalizacji

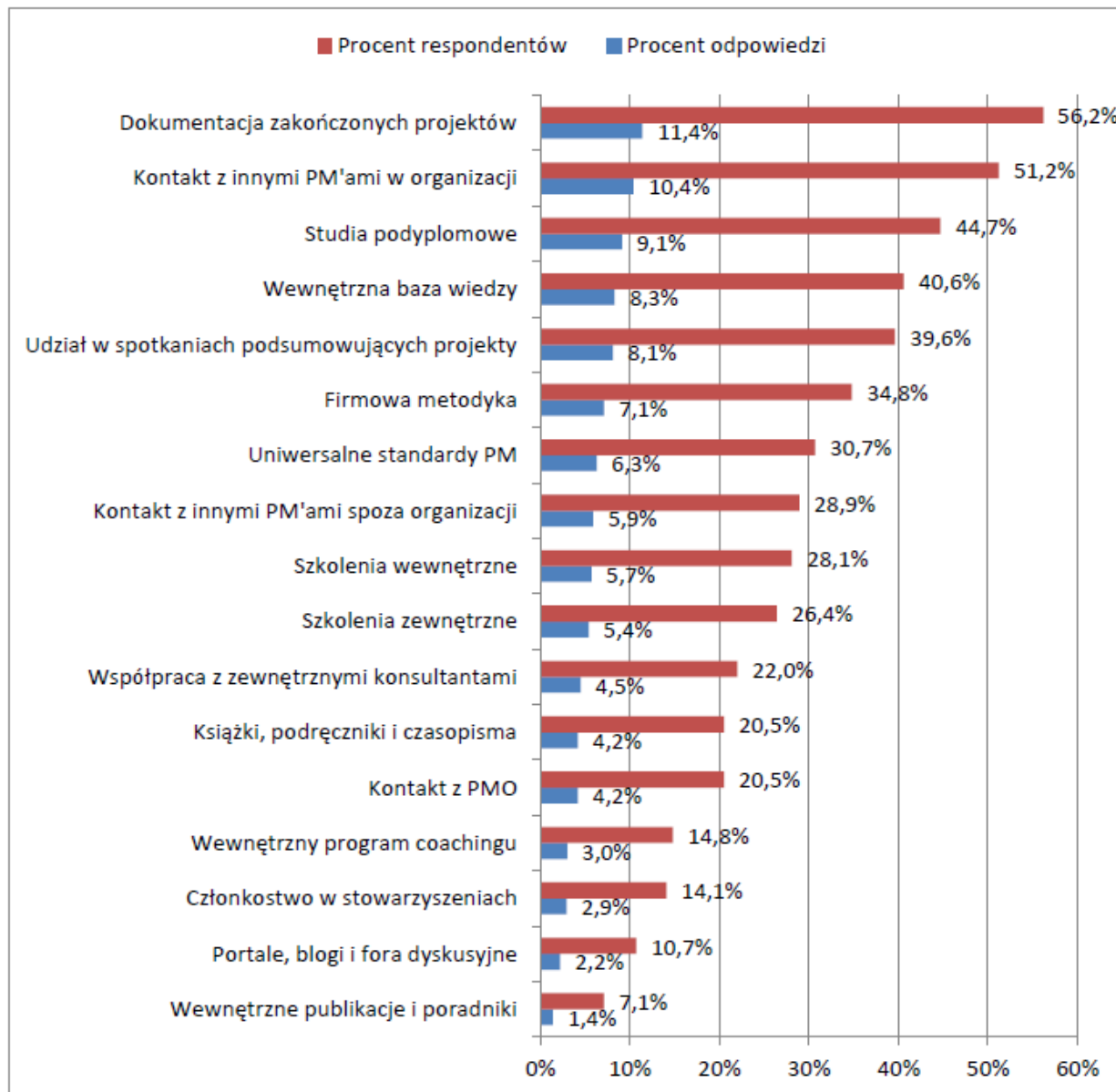


Technologie w głównej roli  
Orientacja na wiedzę jawną  
Kodyfikacja wiedzy  
Wykorzystywanie baz danych  
Wysokie obroty

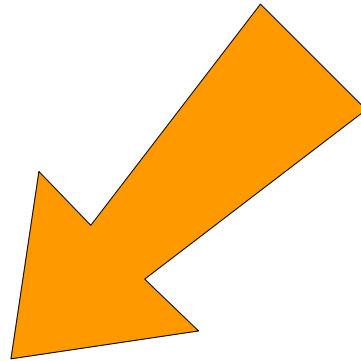
Ludzie w głównej roli  
Orientacja na wiedzę ukrytą  
Nawiązywanie dialogu  
Alokacja wiedzy  
specjalistycznej  
Wysokie zyski

# Preferowane źródła wiedzy

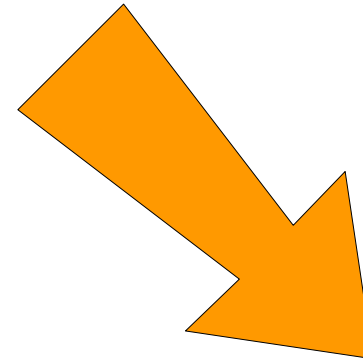
**Źródła wiedzy o zarządzaniu projektami, które respondenci poleciliby nowemu kierownikowi projektu w organizacji**



# Źródła doświadczeń projektowych



Projekty  
zakończone  
sukcesem



Projekty  
zakończone  
porażką

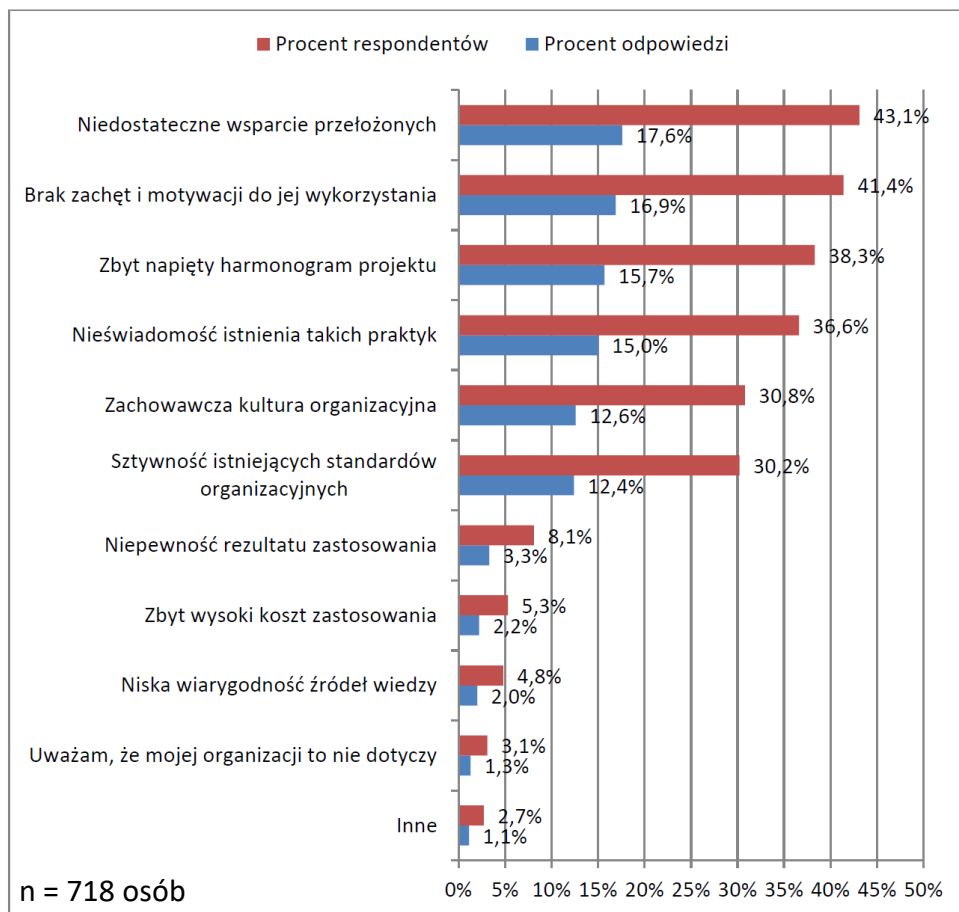
# Kultura zorientowana na wiedzę

- **zaufanie** – przekonanie, o tym, że to, czym się podzielę nie będzie nadużywane lub wykorzystane przeciwko mnie;
- **tolerancja** – akceptacja wnoszonej wiedzy bez zagrożenia krytykanctwem lub atakami personalnymi
- **nagrody** – potrzeba wzajemności w relacjach wymiany wiedzy w celu otrzymania obecnych lub przyszłych korzyści

Działania nagradzane:	Działania zwalczane:
<ul style="list-style-type: none"><li>– dążenie do satysfakcji klienta</li><li>– wysoka efektywność pracowników</li><li>– osobista wiedza i doświadczenie</li><li>– praca zespołowa i dzielenie się doświadczeniem i wiedzą</li><li>– tworzenie nowej i rozszerzanie obecnej wiedzy i doświadczeń</li><li>– stosowanie wiedzy i doświadczeń, które są w magazynach wiedzy</li><li>– proaktywne rozwiązywanie i zapobieganie problemom</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– pasywność</li><li>– przesadna lojalność w stosunku do szefa</li><li>– konformizm i podatne zachowanie</li><li>– wewnętrzna konkurencja</li><li>– biurokracja i przesadne dążenie do kontroli</li><li>– żądza władzy i walka o nią</li></ul>



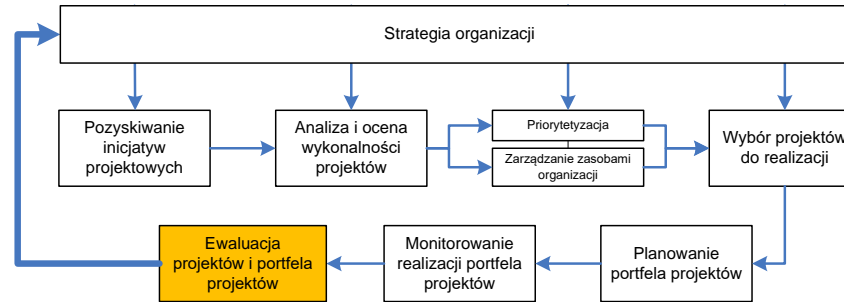
# Przyczyny trudności w wykorzystaniu wiedzy projektowej w organizacjach



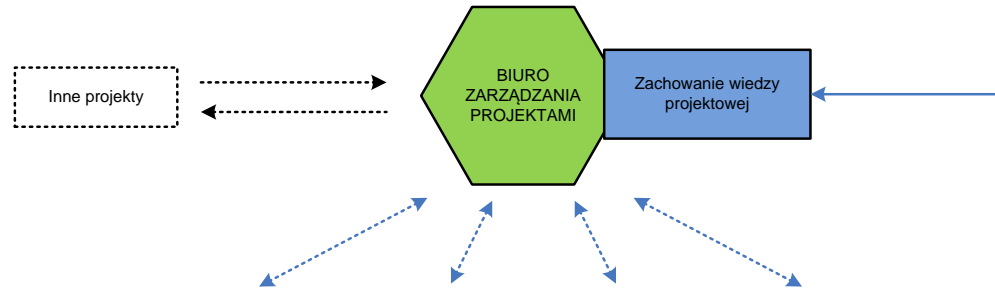
dla zależności istotnych przy $p < 0,05$ :		Administracja publiczna
C – częściej R – rzadziej (xxx) – wartość $\phi$		
Trudności w wykorzystaniu wiedzy	Nieświadomość istnienia takich praktyk	
	Brak zachęt i motywacji do jej wykorzystania	
	Niedostateczne wsparcie przełożonych	C (0,084)
	Zachowawcza kultura organizacyjna	
	Niepewność rezultatu zastosowania	
	Niska wiarygodność źródeł wiedzy	
	Szytywność istniejących standardów organizacyjnych	C (0,152)
	Zbyt napięty harmonogram projektu	
	Zbyt wysoki koszt zastosowania	
	Uważam, że mojej organizacji to nie dotyczy	

# Zintegrowany model zarządzania wiedzą projektową

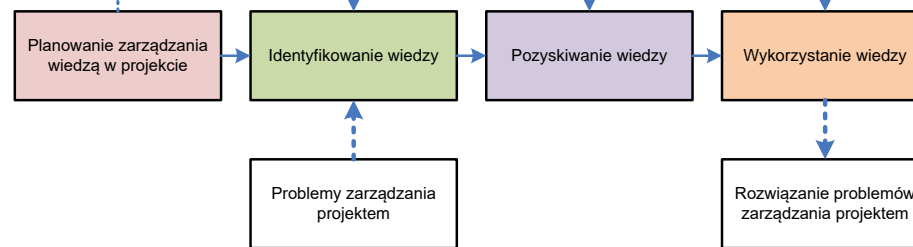
Poziom strategiczny



Poziom integratora



Poziom operacyjny



Szlachetne zdrowie,  
Nikt się nie dowie,  
Jako smakujesz,  
Aż się zepsujesz.



Dziękuję za uwagę i  
życzę wielu udanych  
projektów!

dr hab. Paweł Wyróżębski, prof. SGH

Katedra Zarządzania Projektami

Instytut Zarządzania

Szkoła Główna Handlowa

[pawel@wyrozebski.org](mailto:pawel@wyrozebski.org)

tel. 692 112 883

# Gdybym tylko wiedział wtedy to co wiem dziś...

- słów kilka o zarządzaniu wiedzą

dr hab. prof. SGH Paweł Wyrzębski  
Katedra Zarządzania Projektami SGH  
Krajowa Szkoła Administracji Publicznej