

Anna Ujwary-Gil*

WYBRANE ELEMENTY I OBSZARY AUDYTU WIEDZY PRZEDSIĘBIORSTWA

SOME ELEMENTS AND AREAS OF A COMPANY KNOWLEDGE AUDIT

Summary

The knowledge audit is an essential tool, which allows the organization as well as its associated companies, to understand how knowledge is used in organizations to implement business processes and achieve its objectives. Unlike the financial audit it is a qualitative nature and is focused on people, their relationships among themselves. The audit is aimed at exploring the organizational knowledge needs, analysis of the flaws and gaps in knowledge, behaviour of people in sharing and creating knowledge, and how effectively it is used and managed. Often the knowledge audit is used as a preliminary test before running the knowledge management in a company.

The aim of this paper is to present key elements and core areas of the company's knowledge audit. Carrying out any kind of an audit is usually based on a number of questions of a diagnostic nature, which allow, in this case, making an initial diagnosis of knowledge contained in a company.

1. Uwagi wstępne

Współczesna gospodarka w zasadniczy sposób różni się od „tradycyjnej” gospodarki, która koncentrowała swoją uwagę na kapitale, pracy, energii i surowcach. W gospodarce przemysłowej główny nacisk kładziono na materialne czynniki produkcji, jak: ziemia, maszyny, fabryki, wyposażenie – a proces kontrolny ich wykorzystania i zużycia był nieporównywalnie łatwiejszy. Obecnie, w tak zwanym społeczeństwie wiedzy, akcentuje się znaczenie kapitału intelektualnego, tj. aktywów intelektualnych i zasobów nie-

* dr, adiunkt w Zakładzie Zarządzania Wyższej Szkoły Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu.

materialnych, określając je jako quasi-czynniki produkcji, gdzie zasadniczą rolę odgrywa wiedza i jej wykorzystanie. Użyteczna i trudna do kopiowania wiedza postrzegana jest jako kluczowy element przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, stąd ważna staje się diagnoza procesu jej pozyskiwania, lokalizowania, transferu oraz wykorzystywania w przedsiębiorstwie. Sama analiza procesowego ujęcia wiedzy, ze względu na jej jakościowy i ukryty charakter, staje się o wiele trudniejsza, niż ma to miejsce w przypadku kontroli i oceny zasobów materialnych.

W związku z obserwowaną ewolucją tak zwanej gospodarki opartej na wiedzy, pojawiła się nowa koncepcja – zarządzanie wiedzą, rozumiane m.in. jako ważne narzędzie konkurencyjności organizacji. Jego skuteczną realizacją zależy od wielu wzajemnie powiązanych czynników, w tym technologii, relacji ludzkich, kultury organizacyjnej oraz przywództwa. Audyt wiedzy, jeśli jest prawidłowo przeprowadzony, przyczynia się do budowania strategii zarządzania wiedzą w oparciu o rozszerzoną wiedzę na temat statusu przedsiębiorstwa, jego środowiska wewnętrznego i otoczenia zewnętrznego. Umożliwia tym samym podejmowanie skutecznych decyzji w celu przezwyciężenia istniejących różnic i ewentualnych słabych stron, zdiagnozowanych w przedsiębiorstwie. Powiązanie strategii organizacyjnej ze strategią zarządzania wiedzą jest pierwszym krokiem w kierunku zarządzania wiedzą. Powiązanie tych strategii pozwala de facto określić strategiczną lukę w wiedzy organizacyjnej. Audyt wiedzy jest odpowiednim narzędziem służącym monitorowaniu realizacji zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. Ponadto audyt wiedzy ma na celu zbadanie stanu firmy w danym momencie w zakresie dostępności wiedzy i potrzeb, jej przepływu i wykorzystania w procesach biznesowych przez pracowników. W rzeczywistości audyt wiedzy oznacza powtarzalny proces, mający na celu wyjaśnienie, czy zasoby wiedzy są właściwie zarządzane i jaką strategię zarządzania wiedzą opracować, jakie narzędzia i rozwiązania mogą przyczynić się do uzyskania maksymalnych korzyści dla przedsiębiorstwa.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie najważniejszych elementów oraz podstawowych obszarów audytu wiedzy przedsiębiorstwa. Przeprowadzenie dowolnego audytu zwykle opiera się na szeregu pytań o charakterze diagnostycznym, które umożliwiają, w tym przypadku, dokonanie wstępnej diagnozy wiedzy znajdującej się w przedsiębiorstwie.

2. Definicja i cele audytu wiedzy

Audyt wiedzy^[1] służy jako podstawowe narzędzie umożliwiające organizacji (zatrudnionych w niej pracowników, a także osób i firm z nią powiązanych) zrozumienie jak wykorzystywana jest wiedza dla realizacji procesów biznesowych oraz osiągnięcia założonych celów. W przeciwieństwie do audytu finansowego^[2] ma charakter jakościowy i jest skoncentrowany na ludziach, ich relacjach między sobą. Audyt wiedzy ma służyć odkrywaniu potrzeb organizacji w zakresie wiedzy, analizie przepływu i luk wiedzy, zachowań ludzi w dziele niu się i tworzeniu wiedzy oraz efektywnemu wykorzystywaniu i zarządzaniu. Nierzadko audyt wiedzy wykorzystuje się jako badanie wstępne przed uruchomieniem kompleksowego systemu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie.

Audyt oznacza ocenę danej osoby, organizacji, systemu, procesu, projektu lub produktu. Przeprowadzany jest w celu upewnienia się co do prawdziwości i rzetelności informacji, a także oceny systemu kontroli wewnętrznej w oparciu o wybrane metody badawcze (kwestionariusze, wywiady, obserwacje). Tak rozumiany audyt jest w zasadzie tożsamy z koncepcją audytu wewnętrznego, który według różnych autorów oznacza:

- narzędzie zarządzania, które służy do badania i sprawdzania, w jakim stopniu przedsiębiorstwo przestrzega określonych zasad i procedur, oraz do weryfikacji efektywności i adekwatności wskazówek i mechanizmów kontroli [Kuc 2002, s. 113];

1 W 2007 r. ukazała się na rynku wydawniczym interesująca publikacja, w której autorzy przedstawili tak zwaną Koncepcję Zarządzania Wiedzą, na bazie której opracowano narzędzie Auditowania Wiedzą [Kowalczyk, Nogalski 2007]. Pojawia się przy tym podstawowa kwestia językowa, mianowicie, jaką nazwę powinno się stosować: *audit* czy *audyt*? Stosowanie pojęcia *audit* uważane jest za niepoprawne językowo. Słowo to nie występuje w *Słowniku języka polskiego PWN [Słownik języka polskiego 2008]*, ale można się z nim spotkać w praktyce biznesowej i języku potocznym (wśród audytorów czy konsultantów). Ponadto, jeśli jest stosowane, używa się go jako rezultat błędnego tłumaczenia norm ISO 9001 i ISO 14001 przez Polski Komitet Normalizacyjny (PKN). Jednak w normie PN-ISO/IEC 27001:2007 PKN zastosował inny termin, mianowicie: *audyt*. Z wypowiedzi Anny Mazik-Krysińskiej, redaktorki Polskich Norm oraz Kierownika Działu Redakcji Wydawnictw PKN wynika, że występowanie w PN-ISO/IEC 27001:2007 terminu *audyt* należy uznać za błąd popełniony na etapie opracowania dokumentu. Obowiązuje bowiem zasada jednolitości terminologicznej. Termin należy stosować w takiej formie, w jakiej został zapisany w podstawowej normie terminologicznej. Terminologia w danej dziedzinie powinna być spójna – dotyczy to wszystkich publikacji, nie tylko norm. Oznacza to, że bez względu na merytoryczne znaczenie „sporu” między *audit*em a *audytem*, ważniejsza jest konsekwencja w stosowaniu przyjętej wcześniej terminologii. Z kolei, jeśliby uznać jako zasadę tłumaczenie takich terminów, jak *director*, *accreditation* i wiele innych – gdzie *di* zamieniane jest na *dy* – to tłumaczenie angielskiego terminu *audit* przybiera formę polskojęzyczną *audyt*. Mimo iż sama koncepcja *audytu* wiedzy zapożyczona jest z szeroko stosowanego audytu systemu kontroli jakości w przedsiębiorstwach produkcyjnych oraz sformalizowanego audytu finansowego, będącego podstawą uzyskania opinii przez niezależnego biegłego rewidenta – częściej w literaturze przedmiotu spotyka się pojęcie *audyt* zarządzania wiedzą, czy po prostu *audyt* wiedzy przedsiębiorstwa, niż: *audit* wiedzy.

2 Audyt finansowy oznacza badanie sprawozdania finansowego, zestaw procedur i testów, dzięki którym możliwe jest określenie, czy np. wartość sprzedaży, poziom zobowiązań czy wysokość środków pieniężnych przedstawionych w sprawozdaniu finansowym nie są istotnie zniekształcone. Istotne zniekształcenie to takie, które może wpłynąć na decyzje potencjalnego inwestora, pożyczkodawcy lub innych użytkowników danych finansowych. Do procedur i testów zalicza się m.in.: przegląd istotnych umów, uzgodnienie kwot do dokumentów źródłowych (np. faktury), potwierdzenie sald środków pieniężnych i pożyczek z bankami, obserwację inwentaryzacji zapasów, kontakt z prawnikami spółki, rozmowy z pracownikami (http://pl.wikipedia.org/wiki/Audyt_financeowy; odczyt: 1.07.2010).

- instrument, który w sposób aktywny, niezależny i obiektywny ocenia efektywność systemu kontroli wewnętrznej i procesów zarządzania ryzykiem, zapewnia skuteczne prowadzenie wszelkich operacji i czynności organizacji, przynosi wartość dodaną przez ujawnienie braków i słabości oraz przez wskazanie sposobów podniesienia jakości i wydajności pracy [Kiziukiewicz 2007, s. 15; Saunders 2002, s. 36];
- niezależną, obiektywną działalność o charakterze zapewniającym i doradczym, prowadzoną w celu wniesienia do organizacji wartości dodanej i usprawnienia jej funkcjonowania; audyt wewnętrzny wspiera organizację w osiąganiu wytyczonych celów poprzez systematyczne i konsekwentne działania służące ocenie i poprawie efektywności zarządzania ryzykiem, systemu kontroli oraz procesów zarządzania organizacją [Winiarska 2005, s. 10; Winiarska 2007, s. 19-20];

Audyt pełni w przedsiębiorstwie określone funkcje. Najważniejsze z nich to funkcja kontrolna i doradcza audytu, które mają miejsce szczególnie wtedy, gdy stan faktyczny negatywnie odbiega od wzorca i audytor rekomenduje kierownictwu środki zaradcze [Herdan, Stuss, Krasodomska 2009, s. 76]. Oddzielenie tych dwóch ważnych funkcji w realizacji audytu nie zawsze jest łatwe, co pokazały badania, w których respondentom przedstawiono listę zadań do oceny. Ankietowani w trakcie badań mieli wskazać, czy dane zadanie jest wyłącznie domeną kontroli czy też doradztwa [Winiarska 2007, s. 48-49]. Prezentowana przez autorkę definicja audytu wiedzy nawiązuje do funkcji kontrolnej audytu. Z kolei główne pytania audytu wiedzy, prezentowane w dalszej części artykułu, można odnieść do doradczej funkcji audytu. Występujące w literaturze przedmiotu definicje podkreślają w audycie wiedzy:

- dokument planowania, który stanowi strukturalny przegląd wyznaczonej do analizy części organizacyjnej wiedzy, a także szczegółów dotyczących ilościowych i jakościowych cech poszczególnych „porcji” wiedzy w ramach wyznaczonych sekcji [Debenham, Clark 1994];
- narzędzie oceny zasobów wiedzy - jest to pierwsza i zasadnicza część każdej strategii zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie; odkrywając, jaką wiedzę posiada organizacja, można określić najbardziej efektywny sposób jej przechowywania i rozpowszechniania, który następnie zostanie wykorzystany jako podstawa do oceny, w jakim stopniu określona zmiana musi być wprowadzona do przedsiębiorstwa; elementem tak rozumianego audytu wiedzy jest uchwycenie tzw. wiedzy cichej (ukrytej) [Liebowitz i in. 2000];
- systematycznie prowadzone badania, analizy, pomiar i ocenę zasobów wiedzy jawnej i ukrytej, w celu ustalenia, w jaki sposób i czy efektywnie są one wykorzystywane przez organizację [Hylton 2002a, 2002b];

- systematyczną analizę organizacyjnej wiedzy i informacji oraz ich kluczowych atrybutów: praw własności, użytkowania i przepływów wiedzy przyporządkowanej użytkownikom i potrzebom organizacyjnym [Skyrme 2002];
- systematyczną analizę i ocenę wiedzy i zasobów organizacyjnych zalecaną zwykle w przemyśle jako ważny i zarazem pierwszy krok przed uruchomieniem jakiegokolwiek programu zarządzania wiedzą [Choy i in. 2004].

Dla potrzeb niniejszego artykułu audyt wiedzy przedsiębiorstwa oznaczać będzie analizę i ocenę organizacyjnej wiedzy z punktu widzenia jej użyteczności oraz możliwości osiągnięcia przewagi konkurencyjnej dzięki jej wykorzystaniu w organizacji. Prowadząc tego rodzaju audyt, niezwykle ważnym jest umiejętność oceny tak zwanej wiedzy jawnej (*explicit*), szczególnie jednak wiedzy cichej, ukrytej (*tacit*) [Polanyi 1966; Nonaka, Takeuchi 2000], którą znacznie trudniej poddać ocenie i kontroli. Wiedza jawna jest niezależna od człowieka, a więc jest bardziej obiektywna w przeciwieństwie do wiedzy ukrytej, która ma charakter subiektywny, wynikający z doświadczeń człowieka. Zawiera ona myślowy komponent, który wpływa na sposób percepcji otaczającego nas świata. Wiedza ukryta nie może być sformalizowana, udokumentowana lub komunikowana innym w taki sam sposób, jak wiedza jawna, np. przy pomocy narzędzi teleinformatycznych, takich jak intranet, mema, dokumentacja przedsiębiorstwa, czy spisane procedury. Wiedza ukryta jest niekodowalna, jednak pomimo tego, w znacznie większym stopniu wpływa ona na tworzenie nowej wiedzy i innowacji.

Tak rozumiany audyt wiedzy ma charakter analityczny, a zasadniczym jego celem jest m.in.:

- pomoc organizacji w określeniu kluczowych zasobów niematerialnych, by móc realizować cele organizacji i pracowników w niej zatrudnionych;
- określenie, która wiedza jest efektywnie zarządzana, a gdzie potrzebne są działania usprawniające;
- analiza, w jaki sposób wiedza przemieszcza się w organizacji i jak jest wykorzystywana;
- stworzenie mapy (map przekrojowych) wiedzy, pozwalającej ocenić, jaka wiedza jest w organizacji i gdzie istnieje, oraz ujawnić zarówno luki, jak i powtórzenia;
- diagnoza wiedzy jawnej i ukrytej (cichej) w organizacji: wiedza jawna znajduje się w dokumentacji, stronach internetowych, e-mailach, notatkach itp.; wiedza ukryta znajduje się w głowach pracowników - w wyniku relacji interpersonalnych, zachodzących w firmie procesów, istniejącej wiedzy, systemów informacyjnych, otoczenia i kontekstu może zostać uzewnętrzniona i stać się wiedzą jawną;

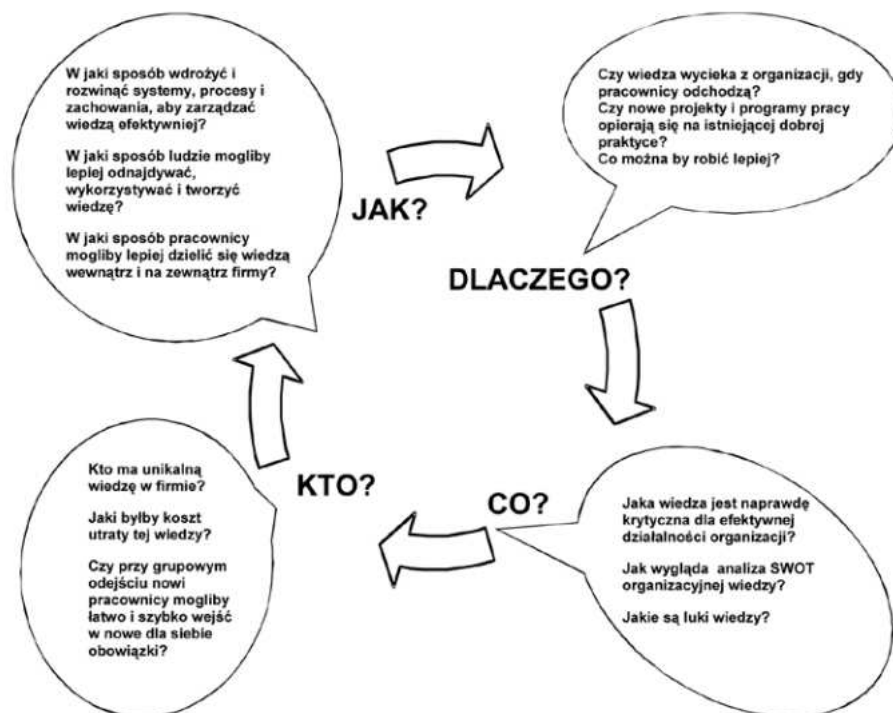
- inwentarz wiedzy i określenie sposobów jej pomiaru - stanowi on wykaz aktywów wiedzy, pozwalając im stać się bardziej widocznymi, a zatem bardziej wymiernymi;
- ujawnienie niewykorzystanego potencjału wiedzy znajdującej się w organizacji;
- wskazanie źródeł wiedzy, a także blokad, które mogą się pojawić w procesie wymiany i dzielenia się wiedzą;
- dostarczenie informacji pomocnych w zainicjowaniu kompleksowego systemu zarządzania wiedzą.

Rozpoczęcie audytu wiedzy powinno zostać poprzedzone postawieniem szeregu pytań o charakterze diagnostycznym, pozwalających dokonać wstępnego rozeznania sytuacji pod kątem posiadanej wiedzy w organizacji. Audyt wiedzy pozwala de facto udzielić odpowiedzi na wiele pytań związanych z procesem uczenia się, przechowywania, dzielenia się wiedzą i jej efektywnego wykorzystywania, a także tworzenia nowej wiedzy. Główne pytania audytu wiedzy są więc następujące:

- Jakiej wiedzy organizacja potrzebuje?
- Jaką wiedzę organizacja posiada i gdzie ona jest?
- Jaka wiedza jest dostępna, a jakiej brakuje?
- Jak szybko wiedza, której potrzebujemy, może być udostępniana?
- W jaki sposób wiedza jest przekazywana formalnie i nieformalnie wewnątrz i na zewnątrz organizacji?
- W jaki sposób wiedza jest identyfikowana, tworzona, zachowywana, dzielona i wykorzystywana?
- W jaki sposób wiedza jest uaktualniana?
- Jak wiedza jest definiowana w organizacji?

Rysunek 1 przedstawia kołową koncepcję zawierającą podstawowe pytania, pojawiające się szczególnie wtedy, kiedy szukamy odpowiedzi, od czego i kiedy zacząć audyt wiedzy w przedsiębiorstwie, jakie są przesłanki do podjęcia się tego rodzaju audytu. Audyt należy przeprowadzić szczególnie wtedy, kiedy zamierzamy wprowadzić strategię powiązaną z zarządzaniem wiedzą, kiedy ludzie napotykają trudności w znalezieniu wiedzy, kiedy przydatne źródła wiedzy są odnajdywane przez przypadek, a także podczas powielania tych samych zasobów wiedzy (powtarzania tych samych czynności w zakresie wiedzy).

Rysunek 1. Podstawowe pytania audytu wiedzy



Źródło: Opracowanie własne.

Z kolei pytanie o to **gdzie** należy stosować audyt wiedzy jest pytaniem otwartym, wymagającym indywidualnego podejścia do każdego analizowanego przedsiębiorstwa. Audyt wiedzy można przeprowadzić w całej organizacji, w poszczególnych jednostkach, departamentach lub na poziomie indywidualnego pracownika bądź zespołów pracowniczych. Przedmiotem audytu wiedzy bez wątpienia powinni być przede wszystkim pracownicy, kadra zarządcza, jak również klienci, dostawcy powiązani z organizacją. Charakter audytu (całościowy lub częściowy) wynika z potrzeb organizacji, jak również wstępnej diagnozy przeprowadzonej przez audytora. Audytem wiedzy mogą być objęte procesy biznesowe na poziomie ogólnym, kluczowym dla organizacji i w konsekwencji dające całościowy obraz funkcjonowania organizacji.

Tym samym pytaniem o to, jak długo trwa audyt, zależy będzie m.in. od:

- populacji docelowej, jej położenia geograficznego oraz zaangażowania;
- dostępnych środków i możliwości wykonania audytu;
- przyznaných w budżecie środków i czasu wskazanego przez kierownictwo wyższego szczebla;
- poziomu szczegółowości audytu;

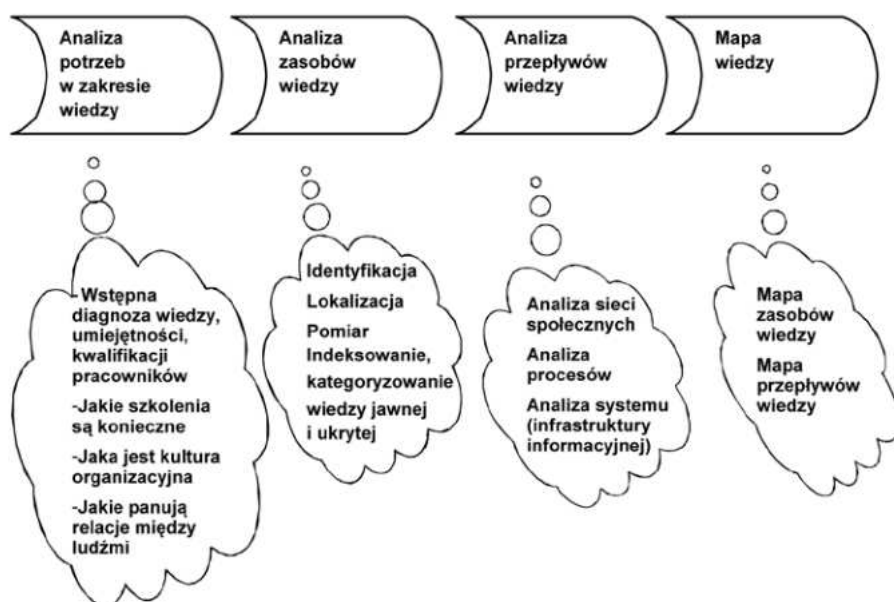
- stopnia koncentracji: zasobów wiedzy i / lub przepływów wiedzy;
- doświadczenia i kwalifikacji audytora wiedzy;
- poziomu aktywności grupy docelowej.

3. Audyt wiedzy przedsiębiorstwa: etapy i najważniejsze jego obszary

Jedną z koncepcji audytu wiedzy przedsiębiorstwa wymienia następujące jego elementy [Sharma, Chowdhury 2007]:

- Analiza potrzeb w zakresie wiedzy
- Analiza zasobów wiedzy
- Analiza przepływów wiedzy
- Opracowanie mapy wiedzy

Rysunek 2. Elementy audytu wiedzy przedsiębiorstwa



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Sharma, Chowdhury 2007].

Celem wstępnej analizy potrzeb w zakresie wiedzy jest pomiar umiejętności personelu oraz jego kompetencji, identyfikacja potrzeb i możliwości doboru potrzebnych szkoleń, rozwój kultury organizacyjnej, tj. wdrożenie praktyk dzielenia się wiedzą, postaw sprzyjających zaufaniu dla dzielenia się wiedzą, wdrożenie pracy zespołowej, zapewnienie nagród i wyróżnień dla inicjatyw dzielenia się wiedzą i umiejętnościami, poprawa relacji pra-

owników z przełożonymi oraz współpracownikami. Analiza zasobów wiedzy polega na identyfikowaniu i lokalizowaniu zasobów wiedzy w całej organizacji. Proces ten polega na mierzeniu, indeksowaniu i kategoryzowaniu organizacyjnej wiedzy ukrytej i jawnej. Wykaz wiedzy jawnej i jej źródeł obejmuje:

- liczbę, rodzaje i kategorie dokumentów, baz danych, bibliotek, witryn intranetowych, linki i prenumeraty zasobów zewnętrznych;
- miejsca wiedzy w organizacji, w różnych systemach;
- organizację i dostęp do wiedzy (jak zasoby wiedzy są organizowane i jak łatwo jest znaleźć do nich dostęp).

Celem analizy zasobów wiedzy jest określenie ich przydatności i jakości (dlaczego zasoby istnieją, czy są one dobrej jakości – aktualne, rzetelne, oparte na dowodach, czy mają znaczenie dla organizacji) oraz stwierdzenia, jak są wykorzystywane (czy są one właściwie wykorzystywane, przez kogo, kiedy, po co i jak często).

Źródłem wiedzy ukrytej są eksperci przedsiębiorstwa lub z nim powiązani. Obejmuje ono:

- katalogi osób i ich kwalifikacji naukowych i zawodowych;
- poziom umiejętności podstawowych;
- doświadczenie, szkolenia i możliwości kształcenia;
- przyszły potencjał oraz potencjał przywództwa.

Analiza zasobów może obejmować szereg badań i wywiadów w celu uzyskania stosownych odpowiedzi na powyższe pytania. Dokonując porównania spisu wiedzy i wcześniejszej analizy potrzeb wiedzy, organizacja będzie w stanie zidentyfikować luki w organizacyjnej wiedzy, jak również obszary niepotrzebnego powielania wysiłków w tym zakresie.

Analiza przepływu wiedzy pozwala dokonać diagnozy przemieszczania się zasobów w organizacji i poza nią, z miejsca przechowywania tam, gdzie jest to potrzebne. Innymi słowy, określić jak ludzie w organizacji odnajdują wiedzę, czego potrzebują i jak dzielą się wiedzą. Analiza przepływu wiedzy koncentruje się na ludziach, procesach i systemach:

- Analiza osób polega na zbadaniu ich nastawienia, zwyczajów i zachowań dotyczących umiejętności dzielenia się wiedzą, jej wykorzystania i rozpowszechniania.
- Analiza procesu polega na zbadaniu, jak ludzie wykonują ich codzienną pracę, jak poszukują wiedzy, dzielą się, wykorzystują i rozpowszechniają treści tych działań, czy istnieje polityka i praktyka dotycząca przepływów, udostępniania i korzystania z informacji i wiedzy, np. w sprawie przetwarzania informacji, zarządzania danymi, publikowania w Internecie itp.

- Analiza systemu polega na zbadaniu infrastruktury technicznej, np. systemów informatycznych, portali, zarządzania treścią, dostępności i łatwości użytkowania, obecnego poziomu wykorzystania, określe- niu w jakim stopniu istniejące systemy ułatwiają wymianę wiedzy i jej przepływu oraz przyczyniają się do łączenia ludzi w organizacji.

Analiza przepływu wiedzy zwraca uwagę na przykłady dobrych prak- tyk, które można budować, jak również przeszkody dla przepływu wiedzy i efektywnego jej wykorzystania.

Ostatnim z wymienionych elementów jest opracowanie mapy wiedzy. Mapa wiedzy jest graficznym odzwierciedleniem istniejącej w organizacji wiedzy oraz jej wymiany. Pomaga ludziom dokonać analizy bieżącej sytu- acji w przedsiębiorstwie poprzez wizualizację istniejących procesów biz- nesowych i ich związków z celami organizacji (wskazuje na tzw. inwen- tarz wiedzy i jego dynamikę zmian). Mapa pokazuje, jaka wiedza istnieje w organizacji i gdzie można ją znaleźć. Zawiera dane o posiadaczach danej wiedzy, twórcach wiedzy, użytkownikach, krytykach czy repozytoriach da- nych. Z kolei mapa przepływu wiedzy pokazuje, jak przemieszcza się wie- dza w organizacji.

Jak wspomniano wyżej analiza przepływów wiedzy koncentruje się na ludziach, procesach i systemach (technologii wymiany wiedzy i informacji). Najważniejsze obszary prowadzenia audytu wiedzy powiązane są również z tymi elementami (zob. Tabela 1).

Tabela 1. Obszary i pytania audytu wiedzy przedsiębiorstwa

OBSZAR AUDYTU WIEDZY	PRZYKŁADOWE PYTANIA AUDYTU
Struktura organizacyjna	<ul style="list-style-type: none"> • Czego dotyczy praca działu, jakie są jego funkcje, programy lub inicjatywy? • Jakie są kluczowe czynniki sukcesu lub cele biznesowe? • Co uważa się za krytyczną wiedzę i informacje niezbędne do osiągnięcia celów biznesowych na poziomie osobistym i organizacyjnym? • Jak ważna jest informacji i wiedza oraz ich wpływ na sprawność i skuteczność organizacji? • Czy istnieją jakieś poważne problemy stojące przed organizacją, które mogą mieć wpływ na jej potrzeby w zakresie informacji i wiedzy? • Kim są osoby w organizacji, które "wiedzą wszystko" o organizacji? • Jaka jest rola tych osób w wymianie wiedzy i jak można je wykorzystać w celu uzyskania jak największych korzyści z ich doświadczenia i wiedzy?

OBSZAR AUDYTU WIEDZY	PRZYKŁADOWE PYTANIA AUDYTU
Struktura informacji	<ul style="list-style-type: none"> • Jak informacje są klasyfikowane w organizacji? • Jakie wsparcie jest dostępne dla pracowników, by mogli lepiej zrozumieć strukturę informacji? • Czy struktura informacji różni się między zespołami i departamentami? • W jaki sposób organizacja rejestruje informacje o swoich partnerach, dostawcach, klientach i zakresie współpracy? • Czy istnieją zdefiniowane kanały przepływu informacji z partnerami? • Czy ludzie rozumieją, co można przekazywać partnerom, a czym nie można się dzielić z partnerami?
Komunikacja	<ul style="list-style-type: none"> • Jakie kanały komunikacji są wykorzystywane zarówno w ramach organizacji, jak i poza nią? • Czy kanały komunikacyjne różnią się w zależności od tego, w jaki sposób pracownicy chcą otrzymywać komunikaty? • Czy i jak pracownicy aktualizują informacje i swoją wiedzę (uczenie się)? • W jaki sposób komunikacja wpływa na zwiększenie świadomości, a następnie motywowanie personelu do działania?
Zmiany zachowań pracowników	<ul style="list-style-type: none"> • Jak można opisać kulturę organizacyjną w zakresie wiedzy i informacji? • W jaki sposób kultura wspiera tworzenie, udostępnianie i korzystanie z informacji oraz wiedzy i nauki - w ramach grup funkcyjnych i zespołów, całej organizacji i jej partnerów? • Czy ludzie szybko reagują na prośby o informacje? • Czy ludzie dzielą się dobrowolnie informacjami, które ich zdaniem mogłyby być przydatne dla kolegów? • Czy pracownicy sądzą, że mają umiejętności i kompetencje do korzystania z zasobów informacji i potrafią zarządzać swoimi informacjami w sposób efektywny? • Czy są dostępne szkolenia w tym zakresie?
Procesy wiedzy	<ul style="list-style-type: none"> • Jaką rolę odgrywają informacje i wiedza w wykonywaniu pracy? • Jakie zasady, procedury i mechanizmy wykorzystuje się w pozyskiwaniu, zarządzaniu i udostępnianiu informacji i wiedzy? • Czy są one spójne z procesem wykonywanej pracy? • W jaki sposób nowe informacje, wiedza i doświadczenie są wprowadzane w organizację? • W jaki sposób wiedza jest poddana przeglądowi w świetle doświadczeń i zmieniających się okoliczności? • Jakie czynniki obecnie uniemożliwiają ludziom dzielenie się wiedzą z innymi w organizacji i jakie są główne przeszkody, które blokują dostęp do istniejącej wiedzy? • Czy po zakończeniu projektu są dokumentowane doświadczenia i kontakty? • Czy organizacja uznaje korzyści płynące z ponownego wykorzystania wcześniejszych prac w podobnych sytuacjach? • Czy można zidentyfikować najlepsze praktyki?

OBSZAR AUDYTU WIEDZY	PRZYKŁADOWE PYTANIA AUDYTU
Procesy biznesowe	<ul style="list-style-type: none"> • Jakie są kluczowe procesy biznesowe? • Ilu pracowników jest zaangażowanych? • W jaki sposób organizacja zapewnia pracownikom dostęp do informacji i wiedzy, aby wykonywali swoją pracę dobrze? • Czy działania w zakresie tworzenia i udostępniania informacji są częścią oceny funkcjonowania organizacji i osób w niej zatrudnionych? • Czy organizacja ma zdefiniowany zakres kompetencji? • Czy zakres ten obejmuje umiejętności zarządzania informacją i wiedzą?
Systemy informatyczne	<ul style="list-style-type: none"> • Z jakich systemów korzystają użytkownicy w celu uzyskania, organizowania i udostępniania informacji (np. intranet, poczta elektroniczna, udostępnione na dyskach)? • Które systemy działają najlepiej? • Które systemy najlepiej wspierają procesy wiedzy? • Czy wszyscy pracownicy mają dostęp do tych systemów? • Jak często te systemy są poddawane kontroli pod względem dokładności i trafności?

Źródło: Opracowanie własne.

4. Uwagi końcowe

W niniejszym artykule zawarto podstawowe rozważania na temat audytu wiedzy przedsiębiorstwa, przedstawiono jego cele, elementy oraz obszary ewentualnych badań. Aby dokonać pełniejszej analizy tematu niezbędne jest precyzyjne zdefiniowanie audytu wiedzy oraz audytu zarządzania wiedzą. W artykule nie wspomniano o audycie informacji, który nierzadko utożsamiany jest z audytem wiedzy. Czy słusznie tak się dzieje, tego wymaga odrębna publikacja. Niemniej istnieją w tym zakresie bardzo liczne i interesujące badania, szczególnie autorstwa Henczel [Henczel 2000], Buchanana oraz Gibba [Buchanan, Gibb 1998, 2006, 2007, 2008a, 2008b]. Warto zauważyć, że audyt informacji jest w znacznie większym stopniu oparty na analizie i ocenie informacji oraz wiedzy jawnej przedsiębiorstwa.

Osobnym problemem o charakterze badawczym jest opracowanie metodologii audytu wiedzy przedsiębiorstwa. Pozwoliłaby ona kompleksowo spojrzeć na opracowanie i przeprowadzenie audytu wiedzy w przedsiębiorstwie z uwzględnieniem jego celów i założeń. Najważniejszymi kwestiami do dyskusji pozostaje opracowanie i wybór metod badawczych, a więc opracowanie kwestionariusza wywiadu i ankiety, sposobu ich dystrybucji w przedsiębiorstwie, wyboru populacji do badania oraz analiza wyników i prezentacji wniosków w formie raportu końcowego z przeprowadzonego audytu. Raport taki powinien zawierać również propozycje rozwiązań dla przedsiębiorstwa.

Sam audyt wiedzy jest badaniem złożonym i czasochłonnym. Najważniejszym wydaje się dobór i opracowanie takiego narzędzia badawczego, które znacznie obniży poziom subiektywności uzyskanych wyników, tak jak niestety ma to miejsce w Audicie Zarządzania Wiedzą [Kowalczyk, Nogalski 2007].

Literatura

1. *Audyt wewnętrzny w jednostkach sektora finansów publicznych*, red. Kiziukiewicz T., Difin, Warszawa 2007.
2. Buchanan S., Gibb F., *The information audit: an integrated strategic approach*, "International Journal of Information Management" 1998, 18(1), pp. 29-47.
3. Buchanan S., Gibb F., *The information audit: methodology selection*, "International Journal of Information Management" 2008a, 28(1), pp. 3-11.
4. Buchanan S., Gibb F., *The information audit: role and scope*, "International Journal of Information Management" 2007, 27(3), pp. 159-172.
5. Buchanan S., Gibb F., *The information audit: Theory versus practice*, "International Journal of Information Management" 2008b, 28(3), pp. 150-160.
6. Choy S. Y., Lee W. B., Cheung C. F., *A systematic approach for knowledge audit analysis: integration of knowledge inventory, mapping and knowledge flow analysis*, "Journal of Universal Computer Science" 2004, 10(6), pp. 674-682.
7. Czerwiński K., *Audyt wewnętrzny*, InfoAudit, Warszawa 2005.
8. Debenham J., Clark J., *The knowledge audit*, "Robotics and Computer Integrated Manufacturing Journal" 1994, 11(3), pp. 201-211.
9. Gibb F., Buchanan S., Shah S., *An integrated approach to process and service management*, "International Journal of Information Management" 2006, 26(1), pp. 44-58.
10. Henczel S., *The information audit as a first step towards effective knowledge management: An opportunity for the special librarian*, 2000, IN-SPEL, 34(3/4), pp. 210-226.
11. Herdan A., Stuss M. M., Krasodomska J., *Audyt wewnętrzny jako narzędzie wspomagające efektywny nadzór korporacyjny w spółkach akcyjnych*, UJ, Kraków 2009.
12. Hylton A., *A KM initiative is unlikely to succeed without a knowledge audit* (<http://www.annhylton.com/siteContents/writings/writings-home.htm>, 2002a, odczyt: maj 2008; strona nie jest aktualna).

13. Hylton A., *Measuring and valuing knowledge: role of the knowledge audit* (www.annhylton.com/siteContents/writings/writings-home.htm, 2002b, odczyt: maj 2008; strona nie jest aktualna).
14. Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcje i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
15. Kuc B. R., *Audyt wewnętrzny. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2002.
16. Liebowitz J., Rubenstein-Montano B., McCaw D., Buchwalter J., Browning C., *The knowledge audit*, "Journal of Knowledge and Process Management" 2000, 7(1), pp. 3-10.
17. Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York: Oxford University Press, Oxford 1995; wyd. pol.: *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
18. Polanyi M., *The Tacit Dimension*, Routledge&Kegan Paul, London 1966.
19. Saunders E., *Audyt i kontrola wewnętrzna w przedsiębiorstwach*, Edukator, Częstochowa 2002.
20. Sharma R., Chowdhury N., *On the use of a diagnostic tool for knowledge audits*, "Journal of Knowledge Management Practice", 8(4), December 2007 (<http://www.tlinc.com/issue1.htm>, odczyt: styczeń 2010).
21. Skyrme D., *Knowledge Audit*, 2002 (<http://www.skyrme.com/services/kmaudit.htm>, odczyt: styczeń 2010).
22. *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 2008.
23. Winiarska K., *Audyt wewnętrzny w 2007 roku: standardy międzynarodowe - regulacje krajowe*, Difin, Warszawa 2007.
24. Winiarska K., *Teoretyczne i praktyczne aspekty audytu wewnętrznego*, Difin, Warszawa 2005.
25. Wołowicz T., *Mierniki efektywności*, „Finansista” 2003, nr 3.