

**PODSTAWY  
I METODY ZARZĄDZANIA  
WYBRANE ZAGADNIENIA**



# **PODSTAWY I METODY ZARZĄDZANIA**

**Wybrane zagadnienia**

praca zbiorowa  
pod redakcją Elżbiety Weiss



Warszawa 2008

Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie

Redakcja naukowa  
Prof. dr hab. Elżbieta Weiss

Recenzenci  
Prof. dr hab. Zbigniew Antczak  
Prof. dr hab. Emil Antoniszyn

Copyright © 2007 by Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie

Redaktor prowadzący  
Wojciech Żyłko

Opracowanie graficzne  
E-Sence Creative Solutions  
[www.e-sence.pl](http://www.e-sence.pl)

Korekta  
Joanna Dziejowska

Wydanie I

ISBN: 978-83-61086-11-6

VIZJA PRESS & IT  
ul. Dzielna 60, 01-029 Warszawa  
tel./fax 022 536 54 68  
e-mail: [vizja@vizja.pl](mailto:vizja@vizja.pl)  
[www.vizja.net.pl](http://www.vizja.net.pl)  
[www.oferta.vizja.net](http://www.oferta.vizja.net)

Skład i łamanie  
ANTER s.c., ul. Tamka 4/12, Warszawa

Warszawa 2008

## SPIS TREŚCI

|                 |   |
|-----------------|---|
| Od autora ..... | 9 |
|-----------------|---|

### Część I. Organizacja w otoczeniu

|  |    |
|--|----|
| 1. Organizacja i otoczenie – <b>Elżbieta Weiss</b> .....                     | 13 |
| 1.1. Pojęcie i znaczenie organizacji .....                                   | 13 |
| 1.2. Prekursorzy naukowej organizacji .....                                  | 17 |
| 1.3. Ludzie a przedmiot organizacji .....                                    | 20 |
| 1.4. Cykl działań zorganizowanych .....                                      | 22 |
| 1.5. Cykl życia organizacji .....  | 25 |
| 1.6. Pojęcie i rodzaje otoczenia organizacji .....                           | 29 |
| Pytania kontrolne .....  | 32 |
| Literatura .....   | 32 |
| 2. Planowanie organizacji – <b>Elżbieta Weiss</b> .....                      | 33 |
| 2.1. Pojęcie planowania .....  | 33 |
| 2.2. Cele i plany .....  | 36 |
| 2.3. Plany procesów realnych a plany procesów finansowych .....              | 38 |
| 2.3.1. Plany procesów realnych .....   | 38 |
| 2.3.2. Plany procesów finansowych .....                                      | 39 |
| 2.4. Plan a budżet .....   | 40 |
| 2.5. Funkcje i rodzaje budżetu .....   | 42 |
| Pytania kontrolne .....  | 45 |
| Literatura .....   | 45 |
| 3. Przygotowanie struktur organizacyjnych – <b>Agnieszka Bitkowska</b> ..... | 46 |
| 3.1. Struktura organizacyjna – podstawowe pojęcia .....                      | 46 |
| 3.2. Wymiary struktury organizacyjnej .....                                  | 48 |
| 3.3. Czynniki i mechanizmy strukturotwórcze .....                            | 52 |
| 3.4. Rodzaje struktur organizacyjnych .....                                  | 54 |
| 3.5. Dostosowanie struktur organizacyjnych do koncepcji zarządzania .....    | 62 |
| Pytania kontrolne .....  | 67 |
| Literatura .....   | 67 |
| 4. Kierowanie zasobami ludzkimi – <b>Marzena Godlewska</b> .....             | 69 |
| 4.1. Pojęcie zasobów czynników produkcji .....                               | 69 |
| 4.2. Zasoby ludzkie i identyfikacja pojęcia kapitału ludzkiego .....         | 71 |

|   |            |
|---|------------|
| 4.3. Zasady rządzące rynkiem pracy .....  | 75         |
| 4.4. Polityka kadrowa a rozwój i kształtowanie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie ..... | 79         |
| 4.5. Zintegrowany system polityki kadrowej .....  | 81         |
| 4.6. Czynniki wpływu na rozwój personelu .....  | 83         |
| Pytania kontrolne .....   | 87         |
| Literatura .....  | 87         |
| <b>5. System decyzyjny w organizacji – Sławomir Jarka .....</b>                           | <b>88</b>  |
| 5.1. Pojęcie i istota decyzji .....   | 88         |
| 5.2. Problemy menedżerskie .....  | 89         |
| 5.3. Fazy cyklu decyzyjnego .....   | 92         |
| 5.4. Rodzaje reguł decyzyjnych .....  | 95         |
| Pytania kontrolne .....   | 98         |
| Literatura .....  | 98         |
| <b>Część II. Zarządzanie organizacją</b>  |            |
| <b>6. Zarządzanie a kierowanie – Elżbieta Weiss .....</b>                                 | <b>101</b> |
| 6.1. Istota i znaczenie zarządzania .....   | 101        |
| 6.2. Zarządzanie jako sposób pełnienia ról kierowniczych .....                            | 104        |
| 6.3. Funkcje zarządzania .....  | 106        |
| 6.4. Style zarządzania .....  | 113        |
| Pytania kontrolne .....   | 116        |
| Literatura .....  | 116        |
| <b>7. Istota strategii w teorii przedsiębiorstwa – Marzena Godlewska .....</b>            | <b>117</b> |
| 7.1. Pojęcie i istota strategii .....   | 117        |
| 7.2. Cechy i kryteria podziału strategii .....  | 121        |
| 7.3. Proces tworzenia strategii .....   | 123        |
| 7.4. Metody analizy strategicznej .....   | 126        |
| Pytania kontrolne .....   | 132        |
| Literatura .....  | 133        |
| <b>8. Przedsiębiorczość jako podstawa zarządzania – Elżbieta Weiss .....</b>              | <b>134</b> |
| 8.1. Pojęcie i istota przedsiębiorczości .....  | 134        |
| 8.2. Przedsiębiorca i działania przedsiębiorcze .....                                     | 138        |
| 8.3. Strategia rozwoju przedsiębiorstwa a jego struktura organizacyjna .....              | 143        |
| Pytania kontrolne .....   | 147        |
| Literatura .....  | 148        |
| <b>9. Restrukturyzacja przedsiębiorstwa – Sławomir Jarka .....</b>                        | <b>149</b> |
| 9.1. Pojęcie i geneza restrukturyzacji .....  | 149        |
| 9.2. Rodzaje restrukturyzacji .....   | 153        |
| 9.2.1. Restrukturyzacja naprawcza i rozwojowa .....                                       | 153        |

|  |            |
|--|------------|
| 9.2.2. Restrukturyzacja zakresu działania                          | 156        |
| 9.2.3. Restrukturyzacja finansowa                                  | 158        |
| 9.2.4. Restrukturyzacja majątkowa                                  | 160        |
| 9.2.5. Restrukturyzacja zatrudnienia                               | 162        |
| Pytania kontrolne  | 165        |
| Literatura   | 165        |
| <b>10. Zarządzanie zmianami – Sławomir Jarka, Elżbieta Weiss</b>   | <b>166</b> |
| 10.1. Uwarunkowania procesu zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstw | 166        |
| 10.2. Rodzaje zmian w przedsiębiorstwie                            | 167        |
| 10.3. Źródła oporów przeciw zmianom                                | 173        |
| 10.4. Rola lidera w procesie zmian                                 | 177        |
| 10.5. Doskonalenie i ożywienie organizacji                         | 180        |
| Pytania kontrolne  | 183        |
| Literatura   | 184        |
| <b>Część III. Metody zarządzania</b>                               |            |
| <b>11. Metody w naukach zarządzania – Elżbieta Weiss</b>           | <b>187</b> |
| 11.1. Metody i techniki zarządzania                                | 187        |
| 11.2. Klasyfikacja metod   | 189        |
| 11.3. Podejście diagnostyczne i prognostyczne                      | 191        |
| Pytania kontrolne  | 194        |
| Literatura   | 194        |
| <b>12. Zarządzanie przez kulturę – Agnieszka Biernat-Jarka</b>     | <b>195</b> |
| 12.1. Pojęcie kultury organizacyjnej                               | 195        |
| 12.2. Funkcje kultury organizacyjnej                               | 198        |
| 12.3. Czynniki wpływające na kulturę organizacyjną                 | 200        |
| 12.4. Typy kultur organizacyjnych                                  | 202        |
| 12.5. Zarządzanie międzykulturowe                                  | 203        |
| Pytania kontrolne  | 204        |
| Literatura   | 205        |
| <b>13. Zarządzanie przez konflikt – Dorota Mikołajczyk</b>         | <b>206</b> |
| 13.1. Istota i rodzaje konfliktów                                  | 206        |
| 13.2. Przyczyny i źródła konfliktów                                | 211        |
| 13.3. Metody rozwiązywania konfliktów                              | 216        |
| Pytania kontrolne  | 219        |
| Literatura   | 220        |
| <b>14. Zarządzanie procesowe – Agnieszka Bitkowska</b>             | <b>221</b> |
| 14.1. Pojęcie i istota zarządzania procesowego                     | 221        |
| 14.2. Orientacja funkcjonalna i procesowa w zarządzaniu            | 224        |

---

|  |            |
|--|------------|
| 14.3. Definicja i klasyfikacja procesów .....                                | 226        |
| 14.4. Podejście procesowe w koncepcjach zarządzania .....                    | 231        |
| 14.5. Struktura zarządzania procesami .....                                  | 238        |
| 14.6. Formy organizacji procesowej .....                                     | 245        |
| Pytania kontrolne .....  | 247        |
| Literatura .....   | 248        |
| <b>15. Zarządzanie wartością – Piotr Szczepankowski .....</b>                | <b>249</b> |
| Wprowadzenie .....   | 249        |
| 15.1. Istota i zakres koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa ..... | 250        |
| 15.2. Etapy wdrażania koncepcji zarządzania wartością .....                  | 256        |
| 15.3. Obszary decyzyjne zarządzania wartością przedsiębiorstwa .....         | 260        |
| 15.4. Mierniki efektów zarządzania wartością .....                           | 264        |
| 15.5. Ekonomiczne siły napędowe wartości przedsiębiorstwa .....              | 278        |
| 15.6. Formułowanie strategii zarządzania wartością .....                     | 286        |
| 15.7. Korzyści i wady zarządzania przez wartość .....                        | 290        |
| Pytania kontrolne .....  | 292        |
| Literatura .....   | 293        |
| <b>16. Zarządzanie wiedzą – Marcin Staniewski .....</b>                      | <b>297</b> |
| 16.1. Pojęcie i istota wiedzy .....  | 297        |
| 16.2. Koncepcja i procesy zarządzania wiedzą .....                           | 301        |
| 16.3. Strategia zarządzania wiedzą .....                                     | 304        |
| 16.4. Zarządzanie wiedzą a zarządzanie zasobami ludzkimi .....               | 310        |
| Pytania kontrolne .....  | 314        |
| Literatura .....   | 314        |
| <b>17. Zarządzanie projektami – Agnieszka Biernat-Jarka .....</b>            | <b>316</b> |
| 17.1. Pojęcie i istota projektu .....  | 316        |
| 17.2. Cykl życia projektu .....  | 320        |
| 17.3. Matryca logiczna projektu .....  | 323        |
| 17.4. Zespół projektowy .....  | 325        |
| Pytania kontrolne .....  | 328        |
| Literatura .....   | 328        |
| <b>18. Reengineering jako metoda zarządzania – Sławomir Jarka .....</b>      | <b>330</b> |
| 18.1. Założenia koncepcji reengineeringu .....                               | 330        |
| 18.2. Cechy reengineeringu .....   | 333        |
| 18.3. Klasyfikacja procesów i etapy reengineeringu .....                     | 334        |
| Pytania kontrolne .....  | 337        |
| Literatura .....   | 337        |



## OD AUTORA

Niniejsza książka zawiera materiały dotyczące wybranych zagadnień z podstaw i metod zarządzania. Służyć ma studentom różnych typów szkół wyższych oraz uczestnikom studiów podyplomowych realizowanych w trybie stacjonarnym i zaocznym. Zamiarem autorki było przekazanie nie całej wiedzy z dziedziny teorii organizacji i zarządzania, lecz tylko tej części – która jej zdaniem – jest niezbędna uczestnikom studiów i studentom w przyszłej praktycznej działalności. Stąd, prezentowane w książce zagadnienia nie wyczerpują w pełni całości problematyki dyscyplin ujętych w programie studiów.

Fakt, że tytułem podręcznika są podstawy i metody zarządzania nie oznacza, że zarówno właściciel firmy, jak i szef urzędu administracji rządowej czy samorządowej nie znajdzie w nim przydatnych dla siebie materiałów. Wychodząc z założenia, iż firmy aby istnieć muszą się rozwijać, to poruszane zagadnienia mogą dotyczyć każdego menedżera.

Przedstawione w książce zagadnienia ujęte zostały w trzech częściach, z których każda poświęcona jest wybranym problemom zarządzania.

Część pierwsza zapoznaje czytelnika z zagadnieniami organizacji w otoczeniu. Zaprezentowane pięć rozdziałów w ramach tej części, stanowi doskonale wprowadzenie w problemy organizacji i zarządzania, tworząc niezbędną podstawę do zrozumienia zawartych w dalszej części książki zagadnień.

W części drugiej, zatytułowanej *Zarządzanie organizacją* skupiono się na problemach związanych z zarządzaniem, istotą strategii, zmianami w organizacji, restrukturyzacją przedsiębiorstwa i wybranymi zagadnieniami przedsiębiorczości jako podstawy zarządzania. Należy przy tym podkreślić, że terminy „przedsiębiorczość” i „przedsiębiorca” wróciły ponownie do codziennego słownictwa. Zatem, aby je lepiej zrozumieć, należy przypomnieć ich sens i znaczenie.

Szczególną uwagę czytelnika powinny zwrócić zagadnienia zawarte w części trzeciej. Chodzi tutaj zwłaszcza o metody zarządzania, które znajdują zastosowanie w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw.

Na końcu każdego rozdziału zawartego w ramach danej części, zamieściliśmy listę pytań kontrolnych, a także wykaz literatury przedmiotu, co może posłużyć stu-

dentom do sprawdzenia stopnia przyswojenia wiadomości i skorzystania z wybranych pozycji literaturowych.

Całość tak pomyślanego układu książki umożliwi wykształcenie niezbędnych umiejętności, przydatnych w problematyce teorii organizacji i zarządzania. Zdając sobie sprawę z niewyczerpania w książce tak złożonej problematyki, wypada mieć nadzieję, że wiele z zaprezentowanych kwestii będzie przedmiotem dalszych studiów i badań.

W imieniu zespołu, który swoją pracą przyczynił się do powstania tej książki, mam nadzieję, że okaże się ona przydatna czytelnikom – uczestnikom różnych form edukacji menedżerskiej, którzy jeśli będą chcieli pogłębiać swoją wiedzę, to mogą znaleźć dość literatury z zakresu zarządzania na rynku wydawniczym.

*Elżbieta Weiss*

## Rozdział 16

# ZARZĄDZANIE WIEDZĄ

### 16.1. POJĘCIE I ISTOTA WIEDZY

Przez setki lat właściciele rodzinnych biznesów przekazywali mądrość handlową swoim dzieciom, które w przyszłości same miały poprowadzić interesy. Mistrzowie rzemieślnicy starannie uczyli swojego rzemiosła uczniów, czeladników, a pracownicy fabryk wymieniali między sobą poglądy, pomysły i *know-how* dotyczące wykonywanej przez nich pracy. Tak działo się do lat dziewięćdziesiątych naszego stulecia, kiedy to kierownictwo firm zaczęło coraz więcej mówić o zarządzaniu wiedzą (Hansen, Nohria, Tierney, 1999: 106). Było to przejawem uświadomienia sobie dużej wartości tzw. miękkich aktywów, czyli kapitału intelektualnego, którego rola była do tej pory niedoceniana, a jak się później okazało aktywa te były niejednokrotnie ważniejsze od aktywów fizycznych.

W 1991 roku Jack Welch, wypowiadając się na temat kapitału intelektualnego, powiedział: „Uwalnianie pomysłów naszych ludzi jest tym co próbujemy zrobić, tym co musimy zrobić, jeśli zamierzamy wygrać (Stewart, 2001)”. Powoli zaczyna się pojmować fakt, że aktywa rzeczowe są ważne, ale nie aż tak istotne dla osiągnięcia sukcesu rynkowego firmy jak wcześniej myślano, a alternatywą jest tutaj właśnie wiedza.

Jako że rdzeniem kapitału intelektualnego jest wiedza, rozpoczęto poszukiwania najefektywniejszego sposobu wykorzystywania jej – tak właśnie pojawiła się nowa koncepcja w teorii zarządzania – zarządzanie wiedzą.

Wcześni greccy filozofowie opisywali wiedzę jako stan świadomości i mądrości, który mógłby pozwolić osobie na osiągnięcie stanu Arete, czyli doskonałości (Harari, 1994: 58). Koncepcja wiedzy, jako uzasadnione, prawdziwe przekonanie, została wprowadzona w około 400 roku p.n.e. przez greckiego filozofa Platona (Takeuchi, 1998: 17). Od tego czasu wiedza dojrzewała w głowach wielu kolejnych myślicieli, aż do XX wieku, kiedy to uderzyła w Zachód niczym błyskawica, stając się kluczowym determinantem ekonomii i sukcesu w biznesie (Harari, 1994: 57).

**Wiedza** – jest pełnym użytkowaniem i eksploataowaniem informacji, w połączeniu z optymalnym użyciem ludzkich kompetencji, umiejętności, talentów, myśli, idei, intuicji, zaangażowania, motywacji i wyobraźni (Harari, 1994: 58).

Istnieją cztery poziomy zasobów wiedzy. Najniższy to **dane**, powyżej znajdują się dane, które są interpretowane i stają się **informacją**. Następnie informacja jest upowszechniana, stając się tym samym wiedzą. Na czwartym poziomie, ponad wiedzą, znajduje się **mądrość** (poziom, który nie występuje w przedsiębiorstwie).

Do podstawowych źródeł wiedzy, możliwej do pozyskania dla organizacji można zaliczyć zarówno jej **źródła wewnętrzne, jak i zewnętrzne** (Zack, 1999). **Źródła wewnętrzne** to wiedza znajdująca się w głowach pracowników, zawarta w zachowaniach, procedurach, oprogramowaniu lub urządzeniach; może być zarejestrowana w różnych dokumentach lub przechowywana w bazach danych czy w zasobach Internetu. Natomiast do najbardziej powszechnych **zewnętrznych źródeł** wiedzy można zaliczyć w szczególności publikacje, uniwersytety, agencje rządowe, organizacje zawodowe, konsultantów, sprzedawców itp. Firmy, które w procesie zdobywania wiedzy bazują na zasobach wewnętrznych nazywają się **prowincjonalnymi**, a te które zdobywają większość swojej wiedzy ze źródeł zewnętrznych – **kosmopolitycznymi**. Zaś firmy, które próbują zdobywać wiedzę bez względu na jakiegokolwiek granice nazywają się **bezgranicznymi**. Są to firmy, które próbują zintegrować swoją wiedzę wewnętrzną z zewnętrzną, kierując się tam, gdzie muszą w celu jej zdobycia.

W sytuacji, kiedy zalewani jesteśmy morzem informacji, niezmiernie ważna staje się umiejętność jej analizowania. Liczby rzadko dorównują jakości, a zarządzanie wiedzą nie jest tutaj wyjątkiem, gdyż jego istotą jest rozpoznawanie i rozpowszechnianie „klejnotów wiedzy” wydobytych z „morza informacji”. Musimy dokonać wyboru: wyselekcjonować tę dla nas najważniejszą, a odrzucić tę zbędną, zaśmiecającą nasze bazy danych i rozpraszającą naszą uwagę. Dlatego też poszczególne firmy określają, która informacja kwalifikuje się jako intelektualny czy oparty na wiedzy aktyw. Ponadto, warty uwagi jest fakt, że wiedza nie może być traktowana tak samo, jak tradycyjny towar fizyczny, którego wartość maleje w miarę jego zużywania. Im więcej używamy wiedzy, tym bardziej staje się ona wartościowa, tworząc samonapędzające się koło (Zack, 1999).

Szczególnie wartościowa jest wiedza wytworzona wewnątrz firmy, ponieważ charakteryzuje się dużą specyfiką, jest unikalna i ukryta, trudna do skopiowania i wykorzystania przez konkurencję, przez co staje się dużym atutem strategicznym firmy. Natomiast wiedza pochodząca spoza firmy jest bardziej abstrakcyjna, powszechna (szerzej dostępna także dla konkurencji), a koszt jej zdobycia jest dość duży. Prowokuje ona jednak nowe sposoby myślenia i stanowi kontekst dla porównań z wiedzą wewnętrzną. Ponadto, powszechnie dostępna wiedza zewnętrzna w połączeniu z unikatową wiedzą wewnętrzną może być źródłem nowych i równie

unikatowych pomysłów / doświadczeń. Wiele firm zorientowanych na wiedzę zewnętrzną, w celu dokonywania wymiany doświadczeń, podejmuje szereg czynności, których zadaniem jest stwarzanie możliwości do prowadzenia ciągłego dialogu ze swoimi klientami. Tworzą wówczas grupy użytkowników testujących produkty, centra opieki nad klientem, konsumenckie rady konsultingowe, informacyjne bezpłatne numery telefoniczne, strony internetowe wraz z pocztą elektroniczną, organizują konferencje, zebrania itp.

Większa część wiedzy pozostaje „milcząca”, ukryta, a osobie która ją posiada trudno jest ją wyrazić i nauczyć innych. Tworzenie nowej organizacyjnej wiedzy staje się coraz częściej priorytetem zarządzających. Obecnie, mówiąc o wiedzy organizacyjnej, wyróżnia się jej dwa rodzaje: **ukrytą i dostępną** (Inkpen, Dinur, 1998: 456). W literaturze anglojęzycznej, dla określenia ww. rodzajów wiedzy stosowane są nazwy, które w prostym przekładzie na język polski oznaczają stosownie: milcząca i jasno wyrażana wiedza. **Wiedza ukryta** definiowana jest jako wiedza niewerbalna, intuicyjna i niejasna. Może też ona być rozumiana, jako wiedza, która jeszcze nie była oderwana od praktyki. Jest to wiedza, która została przekształcona w zwyczaj i tradycję, w takim sensie, że stała się „sposobem na zrobienie wszystkich otaczających nas rzeczy” (Inkpen, Dinur, 1998: 456). Wiedza ukryta ma swój wyższy, swoisty kontekst i własną jakość, która czyni ją trudną do sformalizowania i przekazania (Inkpen, Dinur, 1998: 456). Wiedza ukryta, którą posiada firma jest „lepka”, tzn. trudna do przenoszenia na zewnątrz organizacji. Dzięki temu przyczynia się bardziej do uzyskania przewagi konkurencyjnej firmy. Jednakże ta sama „lepkość” jest powodem trudności w zastosowaniu jej poza organizacją, np. w sytuacji otwarcia filii czy też oddziału. Wyzwaniem dotyczącym tego rodzaju wiedzy jest wypracowanie sposobu jej rozpoznawania, generowania, dzielenia i zarządzania nią. Mimo, że technologie informatyczne (IT) mogą ułatwić rozpowszechnianie tej wiedzy, to jednak główną przeszkodą dla większości organizacji jest jej identyfikacja.

Wiedza dostępna zaś jest tą, która może zawierać jasne fakty, aksjomatyczne wnioski i symbole, a którą można przekazać w formalnym, systematycznym języku (Inkpen, Dinur, 1998: 456). Może być skodyfikowana, czyli jasno wyłożona za pomocą podręczników, programów komputerowych, narzędzi szkoleniowych itp. Do tej kategorii wiedzy zalicza się aktywa, takie jak: patenty, znaki handlowe, biznesplany, badania marketingowe i bazy klientów (Santossus, Surmacz: 2001). Ogólnie rzecz biorąc, wiedza dostępna składa się ze wszystkiego, co może być udokumentowane, zarchiwizowane i skodyfikowane, często przy użyciu pomocy ze strony IT. Wiedza dostępna ucieleśniona jest w specyficznych produktach i procesach, natomiast wiedza ukryta – uzyskiwana przez doświadczenie, ucieleśniona jest w świadomości jednostki i procedurach organizacji.

Zatem, kluczowym wyzwaniem dla organizacji jest przekształcenie wiedzy ukrytej w dostępną, gdyż wiedza ukryta jest wysoko spersonalizowana i jej wartość jest tak naprawdę mała, dopóki nie zostanie przekształcona w wiedzę dostępną, którą inni członkowie organizacji będą się mogli podzielić. Istotnym tutaj zagadnieniem jest tzw. przenoszenie procesu poznawania z jednej osoby na drugą. Zastosowanie tu mogą mieć trzy psychospołeczne mechanizmy: imitacja, identyfikacja i uczenie się poprzez zdobywanie doświadczeń zawodowych (Sveiby, 1997). Mechanizmy te służą do bezpośredniego przenoszenia wiedzy. Fakty, zasady i przykłady przenoszone są bez pośredniego gromadzenia ich w jakimś specjalnym ośrodku. Zatem, używanie terminu „przenoszenie wiedzy” nie jest całkiem stosowne, gdyż wiedza nie jest przenoszona jako dobro (towar fizyczny) ponieważ odbiorca odtwarza swoją wersję, wiedzy dostawcy. Całość wiedzy jest raczej ukryta bądź zakorzeniona w wiedzy ukrytej (Sveiby, 1997).

Inna typologia wiedzy wskazuje na dwa poziomy wiedzy organizacyjnej, tj. jednostkowy i społeczny. Jednostki stale zdobywają wiedzę, dzielą ją z pozostałymi członkami organizacji, przez co zbiorowy zasób wiedzy stale wzrasta. Według tej typologii wiedza dostępna składowana jest w bankach danych, standardowych procedurach operacyjnych, podręcznikach itp. – traktowana jest jako wiedza przedmiotowa. Wiedzę ukrytą dzieli się na trzy podtypy: świadomą, automatyczną i zbiorową. Ukryta wiedza jednostki może być zarówno świadoma, jak i automatyczna. Wiedza automatyczna jest wiedzą ukrytą, która „uruchamia się sama przez się i przyjmowana jest często jako pewnik”. Wiedza świadoma może być kodyfikowana, np. jako zestaw notatek, będąc potencjalnie dostępną dla innych ludzi. Wiedza zbiorowa jest wiedzą ukrytą o charakterze społecznym, wspólnotowym.

#### **Mówiąc o wiedzy, można wskazać jej dwa wymiary:**

- wiedza na temat danej rzeczy czy zjawiska, które znajduje się w centrum zainteresowania – wiedza centralna,
- wiedza, która jest używana jako narzędzie służące do ulepszania tego, co znajduje się w centrum zainteresowania – wiedza ukryta (Sveiby, 1997).

**Oba wymiary wiedzy (centralnej i ukrytej) są komplementarne.** Wiedza ukryta funkcjonuje jako tło dla wiedzy centralnej. Przykładem najlepiej obrazującym ww. zjawisko będzie proces czytania tekstu. Podczas czytania litery, wyrazy i zasady językowe funkcjonują jako pomocnicza wiedza ukryta, podczas gdy uwaga czytającego skupiona jest na znaczeniu tekstu (wiedza centralna).

W dzisiejszych czasach można zaobserwować **ruch w transformacji przedsiębiorstw**. Posługując się metaforą organizacji – mózgu, można powiedzieć, że ruch ten polega na przechodzeniu organizacji typu „duże ciało / mały mózg” w kierunku organizacji „małe ciało / duży mózg” (Harari, 1994). W organizacji, której metaforą jest mózg, każdy ujęty na liście płacy pracownik zobowiązany jest do ciągłego

go powiększania swojego wkładu na rzecz organizacji, w której jest zatrudniony, zobowiązany jest także do podwyższania swoich umiejętności i jakości wykonywanej pracy po to, by pomóc organizacji osiągnąć jej misję i cele. Obecnie każdy pracownik ma dostęp do informacji, specjalistycznej wiedzy, możliwości uczenia się, przyjmowania odpowiedzialności i samodzielnego podejmowania szybkich decyzji. Wiedza, która wcześniej była jedynie gromadzona i odkładana do lamusa, teraz została rozproszona, ludzie i informacje swobodnie się krzyżują, przenikając wewnętrzne i zewnętrzne granice organizacji (Harari, 1994: 60).

Przyjmując, że „wiedza jest zasobem, który może być zidentyfikowany i zarządzany” (Birkett, 1995: 46) nie pozostało nic innego, jak zająć się organizacją tego procesu. Proces zarządzania rozumiany jest jako konstruowanie rzeczywistości z dostępnych zarządzającemu elementów: pomysłów, ludzi, relacji między nimi, instytucji formalno-prawnych, środków materialnych (maszyn, urządzeń, budynków, materiałów, wyrobów gotowych itp.) i pieniężnych, a także praw do dysponowania nimi. P. Drucker (1988, s. 76) dodaje, że „zarządzanie dotyczy przede wszystkim ludzi. Jego celem jest takie współdziałanie wielu osób, które pozwala zneutralizować słabości i maksymalnie wykorzystać talenty i silne strony uczestników” (Koźmiński, Piotrowski, 2000: 82).

## 16.2. KONCEPCJA I PROCESY ZARZĄDZANIA WIEDZĄ

**Koncepcja zarządzania wiedzą** nie jest niczym nowym. Skumulowane doświadczenia, razem z zebranymi informacjami ze źródeł zewnętrznych, tworzą jedno z najbardziej istotnych zasobów firmy. Tym, co jest nowe w zarządzaniu wiedzą jest sam fakt naszej świadomości istnienia tego procesu (Sarvary, 1999: 96).

Zarządzanie wiedzą jest najbardziej innowacyjną, twórczą i najważniejszą koncepcją zarządzania, które pojawiło się 25 lat temu (Coates, 2001). Nie oznacza ono zmniejszenia rozmiarów firmy, restrukturyzacji, pozbywania się ludzi, reorganizacji czy innych wstrząsających działań, charakterystycznych dla zachowania przedsiębiorstw w ostatnim ćwierćwieczu. Najlepszym zobrazowaniem zarządzania wiedzą są słowa Lew Platfa, byłego Dyrektora Generalnego Hewlett-Packard (HP): „jeśliby HP wiedział to, co wie teraz, byłby trzy razy bardziej zyskowy” (Coates, 2001). Słowa te podkreślają, jak ważne jest zrozumienie ludzkich postaw, motywacji, stosowanych narzędzi i technologii wspierających działalność firmy. To właśnie ludzie wewnątrz organizacji, a także inni z nią stowarzyszeni: sprzedawcy, dostawcy, ustawodawcy, klienci itp. – wszyscy oni razem wiedzą wszystko to, co powinna wiedzieć firma. Jednakże elementem tutaj brakującym jest mechanizm pozwalający na czerpanie z tych kopalni wiedzy.

**Zarządzanie wiedzą jest procesem**, przez który organizacje generują wartość z ich intelektualnych i opartych na wiedzy aktywów (Santosus, Surmacz, 2001). Generowanie wartości z takich aktywów obejmuje dzielenie ich z pracownikami, departamentami, a nawet z innymi firmami, w celu wypracowania najlepszych praktyk. Ważne jest to, że definicja nie mówi nic o technologii, która jest tutaj jedynie wsparciem.

Inne propozycje terminologiczne uznają **zarządzanie wiedzą** za zbiór celowych i powtarzalnych działań, obejmujący (Skryme, 1999 oraz Bukovitz, Williams, 1999: 2):

- pozyskiwanie wiedzy z otoczenia,
- wykorzystywanie wiedzy w organizacji,
- szacowanie aktywów wiedzy w organizacji,
- utrzymywanie i rozwijanie aktywów wiedzy,
- sprzedaż wiedzy w formie nowych produktów, usług, technologii.

Praktycy zarządzania wiedzą utrzymują, że aby uzyskać najwięcej wartości z intelektualnych aktywów firmy, konieczne jest nie tylko dzielenie wiedzy, ale przede wszystkim używanie jej jako podstawy do współpracy. W rezultacie, efektywny **program zarządzania wiedzą** powinien pomóc firmie w:

- podsycaaniu innowacji poprzez zachęcanie do wolnego przepływu pomysłów,
- ulepszaniu obsługi klientów poprzez skracanie czasu reakcji,
- pomnażaniu dochodu przez szybsze wypuszczanie produktów i usług na rynek,
- optymalizowaniu fluktuacji zatrudnienia, dzięki rozpoznawaniu wartości pracowniczej wiedzy i zatrzymaniu pracowników najbardziej wartościowych,
- skracaniu procesu działania poprzez eliminację procesów zbytecznych, obniżając tym samym koszty funkcjonowania.

Są to najbardziej powszechne przykłady, obok których – stosując twórcze podejście do zarządzania wiedzą – można osiągnąć dodatkowo: zwiększoną efektywność, wyższą produktywność oraz zwiększone dochody firmy.

Zarządzanie wiedzą jest procesem biznesowym<sup>1</sup>, przez który firmy tworzą i wykorzystują ich instytucjonalną, wspólną wiedzę (Hansen, Nohria, Tierney, 1999: 106–116). Składa się on z:

- organizacyjnego uczenia się – procesu, przez który firma zdobywa informacje i / lub wiedzę,

<sup>1</sup> Zarządzanie wiedzą jest prawdopodobnie najważniejszym procesem w firmie – twierdzą M. T. Hansen, N. Nohria, T. Tierney. Jest tak z pewnością w przypadku doradztwa, w którym głównym aktywem i produktem zarazem jest wiedza. Właśnie z tego powodu konsultanci byli pierwszą grupą zawodową, która zwróciła uwagę na zarządzanie wiedzą. W związku z tym poczynili oni duże inwestycje w usprawnianie tego procesu, byli także wśród pierwszych, którzy przebadali użycie technologii informacyjnej stosowanej do zdobywania i rozpowszechniania wiedzy.



- produkcji wiedzy – procesu, który integrując szereg informacji, przekształca ją w wiedzę, czyniąc użyteczną dla rozwiązywania problemów biznesu,
- dystrybucji wiedzy – procesu, który zapewnia członkom organizacji łatwy dostęp i możliwość używania wspólnej, firmowej wiedzy (Sarvary, 1999: 95).

Pozyskiwanie, przetwarzanie i rozpowszechnianie informacji oraz budowanie na tej podstawie umiejętności ludzi i organizacji staje się kluczowym elementem kultury organizacyjnej.

Do wprowadzania w organizacji procesu zarządzania wiedzą niezbędne jest posiadanie stosownej infrastruktury, czyli **systemu zarządzania wiedzą** (Sarvary, 1999: 95). System ten zawiera w sobie infrastrukturę IT (bazy danych, sieci komputerowe i programy) oraz infrastrukturę organizacyjną (stosowne programy motywacyjne, kulturę organizacyjną oraz cennych ludzi i ich zespoły objęte subprocesem zarządzania wiedzą i co najważniejsze – wewnętrzne zasady, które tymi subprocesami rządzą). W praktyce spotkać można podejście polegające na utożsamianiu zarządzania wiedzą z wdrożeniem sprawnego, z technicznego punktu widzenia, systemu technologii przetwarzania informacji. Jest to zapewne wynik zafascynowania szerokimi możliwościami, jakie daje system informatyczny.

Firmy wdrażające zarządzanie wiedzą, co prawda zwracają uwagę na rolę pracowników w organizacji, to jednak skupiają się głównie na tym, aby minimalizować ich opór przeciwko wprowadzającym zmianom, a także na tym, by skłonić ludzi do korzystania z informacji dostępnych w firmowych bazach danych. Samo wyrobienie wśród pracowników nawyku do stosowania w praktyce nowych rozwiązań technicznych i technologicznych, nie oznacza jeszcze zarządzania wiedzą. „Jest to zaledwie pierwszy krok w kierunku zmiany natury ludzkiej („przyzwyczajenie jest drugą naturą człowieka”), bez której to zmiany nie można liczyć na sukcesy w zarządzaniu wiedzą” (Szaban, 2003: 21).

Dobry system zarządzania wiedzą łączy w sobie kulturę organizacyjną. Przedsiębiorstwo, które po raz pierwszy wprowadza taki system musi za wszelką cenę przekonać do niego swoich pracowników, musi się upewnić, że go używają oraz, że poprzez własny wkład przyczyniają się do jego rozwoju. Ludzie będą chętniej zasilać system wtedy, gdy dostrzegą tkwiący w nim zasób siły (Sarvary, 1999: 100). Zarządzanie wiedzą zmienia codzienne życie pracowników. Z dobrym systemem praca staje się bardziej wyzwaniem aniżeli rutynowym obowiązkiem. Ludzie mogą się bardziej koncentrować na rozwiązywaniu problemów zamiast oddawać się jedynie żmudnemu zbieraniu suchych danych.

Wdrażanie zarządzania wiedzą jest niczym innym, jak wprowadzaniem zmian. Twarde zmiany nieidące w parze ze zmianami w stosunkach międzyludzkich, w kulturze firmy, z góry skazane są na niepowodzenia (Szaban, 2003: 48). „Jedyną szansą na sukces jest zaadaptowanie do zmian kluczowych elementów kultury organiza-

cyjnej. Zaczynać trzeba, od zmiany postaw i zachowań ludzi w organizacji wprowadzającej zmiany i liczyć się z tym, że trwają one nieraz latami” (Szaban, 2003: 48).

Siła systemu zarządzania wiedzą uzależniona jest najbardziej od tego jak używana jest jego zawartość w specyficznych sytuacjach biznesu. Kiedy jest używana właściwie, system ten może przyczynić się do zbudowania trwałej przewagi konkurencyjnej, natomiast, kiedy jest używana niewłaściwie przez niekompetentnych ludzi, może przynieść jedynie straty (Sarvary, 1999: 101). Przy ocenie potencjału systemu zarządzania wiedzą, do budowania przewagi konkurencyjnej powinno się więc ocenić sposoby, za pomocą których system będzie używany przez członków organizacji.

W praktyce stosowane są różne podejścia do budowania systemu zarządzania wiedzą. Do najczęściej spotykanych można zaliczyć:

- zdecentralizowany system zarządzania wiedzą,
- scentralizowany system zarządzania wiedzą (Sarvary, 1999: 102).

**Zdecentralizowane systemy** stosowane są najczęściej przez firmy, których kierownictwo nie chce w nie ingerować, a jedynie je luźno koordynować. System ten kładzie większy nacisk na ludzi, niż na technologię informacyjną. Główną przewagą takiego systemu jest to, że kierowany on jest za pomocą mechanizmów rynkowych. Koszty administracyjne są niskie, a kierownictwo firmy nie musi się mocno w nie angażować. Ponadto, kiedy wiedza budowana jest przez jej użytkowników, można się spodziewać, że będzie bardziej praktyczna i łatwiejsza w użyciu.

Drugi **system, scentralizowany**, budowany jest i zarządzany przez kierownictwo firmy. Systemy tego rodzaju oparte są w głównej mierze na dość zaawansowanej technologii informacyjnej. Akcentują one znaczenie połączeń ludzi, ale sposób nawiązywania stosunków interpersonalnych odbywa się za pomocą dużych, centralnych komórek (zwanych często centrami wiedzy). Główną wadą tego systemu jest to, że jest on bardzo kosztowny, a korzyści z niego płynące są trudne do zmierzenia. Należy stwierdzić, że standardowa recepta na zbudowanie dobrego systemu zarządzania wiedzą nie istnieje; trudne jest nawet rozpoznanie tego, który okaże się być najlepszy (Sarvary, 1999: 103–105).

### 16.3. STRATEGIA ZARZĄDZANIA WIEDZĄ

Inną kwestią, istotną z punktu widzenia efektywności wdrażanych inicjatyw zarządzania wiedzą, jest wybór właściwej strategii, służącej do zarządzania najważniejszym aktywem firm. W praktyce spotykane są zazwyczaj różne podejścia do zarządzania wiedzą, akcentowane dwiema odmiennymi strategiami (por. tabela 34.) (Hansen, Nohria, Tierney, 1999: 106–116).

**Tabela 34.** Strategie zarządzania wiedzą w firmach konsultingowych

| <b>JAK FIRMY KONSULTINGOWE ZARZĄDZAJĄ SWOJĄ WIEDZĄ</b>   |                              |   |
|--|------------------------------|---|
| <b>STRATEGIA KODYFIKACJI</b>   |                              | <b>STRATEGIA PERSONALIZACJI</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• zainwestuj raz w zasoby wiedzy – używaj ich wielokrotnie</li> <li>• skup się na generowaniu dochodów</li> </ul>   | MODEL EKONOMICZNY            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• pobieraj wysoką marżę za specyficzne rozwiązania unikalnych problemów</li> <li>• skup się na utrzymywaniu wysokich marż zysku</li> </ul>   |
| LUDZIE – DOKUMENTY <ul style="list-style-type: none"> <li>• rozwijaj elektroniczne systemy dokumentów, które kodyfikują, gromadzą, rozpowszechniają i pozwalają na ponowne używanie wiedzy</li> </ul>  | STRATEGIA ZARZĄDZANIA WIEDZĄ | LUDZIE – LUDZIE <ul style="list-style-type: none"> <li>• rozwijaj sieci współpracy pomiędzy ludźmi, aby mogli dzielić się swoją wiedzą ukrytą</li> </ul>  |
| Inwestuj w IT; celem jest połączenie ludzi ze skodyfikowaną wiedzą (wielokrotnego użycia)  | TECHNOLOGIA INFORMACYJNA     | Inwestuj umiarkowanie w IT; celem jest ułatwienie zamiany i wymiany wiedzy ukrytej  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• zatrudniaj nowych pracowników – absolwentów uczelni wyższych, którzy są predysponowani do wielokrotnego używania wiedzy i wdrażania nowych rozwiązań</li> <li>• przeprowadzaj szkolenia grupowe, korzystaj z metody distance learning</li> <li>• nagradzaj ludzi za używanie i rozbudowywanie dokumentowych baz danych</li> </ul> | ZASOBY LUDZKIE               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• zatrudniaj absolwentów studiów MBA, którzy lubią rozwiązywanie problemów a jednocześnie tolerują niejasność sytuacji</li> <li>• rozwijaj personel poprzez programy mentorskie (one-on-one)</li> <li>• nagradzaj ludzi za bezpośrednie dzielenie się wiedzą z innymi</li> </ul> |
| Andersen Consulting, Ernst&Young   | PRZYKŁADY                    | McKinsey&Company, Bain&Company  |

Źródło: Hansen M. T., Nohria N., Tierney T., *What's your strategy for managing knowledge?*, „Harvard Business Review”, March–April 1999, s. 109.

W niektórych przedsiębiorstwach strategie skupiają się na technologiach informatycznych, za pomocą których wiedza jest starannie kodyfikowana i składowana w bazach danych, skąd jest łatwo dostępna dla wszystkich pracowników firmy. Ten rodzaj strategii został nazwany **strategią kodyfikacji**. W procesie kodyfikowania wiedzy firmy używają podejścia typu „ludzie do dokumentów”: wiedzę wydobywa się od pracowników, którzy ją rozwijają, czyni się ją od nich niezależną i powtórnie używa dla różnych celów. Podejście to pozwala wielu ludziom poszukiwać i kodyfikować wiedzę bez kontaktu z osobą, która pierwotnie ją rozwinęła. Wiedza, która nie była kodyfikowana (i prawdopodobnie nie mogłaby być) przekazywana jest podczas organizowanych w tym celu sesji z wykorzystaniem metody, zwanej burzą mózgow i rozmów jeden na jeden. Efektywność organizacji, stosujących strategię kodyfikacji, wynika w głównej mierze z ekonomii ponownego użycia wiedzy. Raz rozwinięte aktywa wiedzy, dla przykładu: stosowany program komputerowy czy podręcznik, mogą być wykorzystywane wiele razy (o ile nie muszą być modyfikowane przed każdym ponownym użyciem). Inwestując raz, eksploatujemy kilka razy, osiągając swego rodzaju korzyści skali, ponieważ wiedza gromadzona w elektronicznych przechowalnicach może być użyta do realizacji wie-

lu projektów przez wielu pracowników. Powtórne używanie wiedzy oszczędza pracę, redukuje koszty komunikacji i pozwala firmie przyjmować znacznie większą liczbę projektów.

W innych przedsiębiorstwach, wiedza jest ściśle związana z ludźmi rozwijającymi ją, a dzielona jest głównie przez bezpośrednie kontakty interpersonalne. Dzielenie się wiedzą nie odbywa się jedynie za pomocą bezpośrednich kontaktów twarzą w twarz, lecz także za pomocą telefonu, e-maila, oraz za pomocą wideokonferencji, czy też przenoszenia pracowników do innych zespołów. Dodatkowo, wspomagając proces, można podjąć działania mające na celu rozwinięcie systemu elektronicznych dokumentów.

Zadaniem systemu nie jest dostarczanie wiedzy, lecz badanie dokumentów zawierających informacje na temat wykonywanych wcześniej zadań i ich wykonawców. System zezwala na szybkie odnalezienie dokumentów, dając dodatkowo dużą przewagę czasową. Następną czynnością jest bezpośrednio połączenie poszukującego wiedzy z osobą doświadczoną np. w rozwiązywaniu określonego problemu. Głównym celem zastosowania komputerów w takich firmach nie jest składowanie wiedzy, lecz wsparcie ludzi w procesie jej przekazywania. Strategia ta nosi miano **strategii personalizacji**.

Wybór rodzaju strategii nie jest dla przedsiębiorstwa dowolny, lecz zależy od sposobu obsługi klientów, ekonomiki ich biznesu i od zatrudnionych ludzi (Hansen, Nohria, Tierney, 1999: 109). Nietrafny wybór rodzaju strategii lub próba jednoczesnej realizacji obu jej rodzajów może, jak pokazało doświadczenie kilku organizacji, szybko naruszyć równowagę biznesu. W praktyce niejednokrotnie spotkać się można z przedsiębiorstwami stosującymi oba rodzaje strategii, lecz większość spośród znaczących organizacji skupia się na jednej, a drugiej używa jako strategii wspomagającej.

Strategia zarządzania wiedzą powinna być odzwierciedleniem strategii konkurencyjnej: jak kreowana jest wartość dla klientów, jak ta wartość wspiera model ekonomiczny i jak pracownicy przedsiębiorstwa wpływają na tę wartość i ekonomikę (Hansen, Nohria, Tierney, 1999: 109). Dzięki lepszemu zrozumieniu efektywności obu rodzajów strategii, ich sił i słabości, kadra zarządzająca będzie w stanie podejmować więcej trafnych decyzji, dotyczących zarządzania wiedzą i inwestowania w nie.

Strategia zarządzania wiedzą jest wypadkową strategii organizacji, ogniwem scalającym poszczególne elementy wchodzące w skład systemu zarządzania wiedzą. „Jeśli zarządzanie wiedzą nie jest powiązane ze strategią, to firma może szybko stać się instytucją charytatywną” – tak uważa B. Manville, szef departamentu zarządzania wiedzą w korporacji McKinsey&Co. W warunkach gospodarki wiedzy, przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa może zależeć od wyboru skutecznej strategii zarządzania wiedzą (Strojny, 2000).

Skuteczne zarządzanie wiedzą wymaga wsparcia ze strony technologii, a dokładniej ze strony IT. Oczywiście poziom tego wsparcia jest różny dla różnych firm, zależy on od wybranej przez organizację strategii zarządzania wiedzą (Hansen, Nohria, Tierney, 1999: 113–114). Duże wsparcie jest najważniejsze dla przedsiębiorstw stosujących strategię kodyfikacji, natomiast dla strategii personalizacji jest to mniej istotne. Menedżerowie, którzy wdrażają strategię kodyfikacji, muszą być przygotowani na poniesienie dużych wydatków na specjalistyczne, elektroniczne systemy przechowania wiedzy. W strategii kodyfikacji menedżerowie muszą wdrożyć system przypominający bibliotekę, archiwum, mieszczący wielkie składy dokumentów. Niezbędna jest także wyszukiwarka, która umożliwi ludziom odnalezienie i użycie poszukiwanych dokumentów. Natomiast, w strategii personalizacji najważniejsze jest posiadanie systemu, który pozwoli ludziom odnaleźć innych ludzi. Firmy stosujące strategię personalizacji powinny posiadać umiarkowany system elektronicznych dokumentów, wspierający ludzi na dwa sposoby: poprzez dostarczanie podstawowych informacji, tworzących tło wiedzy, oraz poprzez połączenie (skontaktowanie) ich z ekspertami, którzy mogą dostarczyć dalszych, szczegółowych porad.

Obie strategie oprócz tego, że wymagają innego stopnia wsparcia ze strony technologii informatycznej, to wymagają także różnej jej infrastruktury.

Strategia zarządzania wiedzą powinna być ściśle związana ze strategią konkurencji (Hansen, Nohria, Tierney, 1999: 115). Oznacza to, że kadra zarządzająca powinna być w stanie wyjaśnić kilka kluczowych kwestii. Dlaczego klienci kupują produkty i usługi od nich, a nie od konkurencji, jakiej oczekują wartości oraz w jaki sposób wiedza, przebywająca w organizacji, dodaje tej wartości. Dopóki nie znajdą jasnych odpowiedzi na te pytania, dopóty nie powinni wybierać strategii zarządzania wiedzą, gdyż wybór ten może okazać się błędny. W dokonaniu wyboru pomóc mogą odpowiedzi na trzy dalsze pytania, zakładając oczywiście, że strategia konkurencyjna jest dla menedżerów jasna.

#### 1. Czy oferujesz zestandaryzowane czy zindywidualizowane produkty?

Dla przedsiębiorstw stosujących standaryzację produkcji (produkty mało zróżnicowane) najbardziej odpowiednia będzie strategia „ponownego użycia”, czyli strategia kodyfikacji. Natomiast dla przedsiębiorstw stosujących indywidualizację produkcji bądź usług (zaspokajających szczególne, unikalne potrzeby klientów przygotowujących produkty na miarę) najodpowiedniejsza będzie strategia personalizacji.

#### 2. Czy posiadasz dojrzałe czy innowacyjne produkty?

Przedsiębiorstwa, których strategia oparta jest na produktach dojrzałych, najczęściej korzyści mogą osiągnąć dzięki strategii kodyfikacji. Procesy rozwoju i sprzedaży takich produktów obejmują jasne, zrozumiałe zadania oraz wiedzę, która może być łatwo skodyfikowana. Natomiast najlepszym wsparciem dla przedsiębiorstw,

których strategia opiera się na produktach innowacyjnych jest strategia personalizacji. Pracownicy organizacji innowacyjnych potrzebują specyficznej informacji, której przekazanie w formie dokumentu jest raczej niemożliwe.

3. Czy twoi pracownicy polegają na ukrytej czy na dostępnej wiedzy przy rozwiązywaniu problemów?

Wiedza dostępna jest tą, która może być skodyfikowana, tak jak program komputerowy czy dane rynkowe. Jeśli pracownicy, wykonując swoją pracę, polegają na wiedzy dostępnej, najbardziej sensowna jest strategia kodyfikacji. Natomiast, jeśli pracownicy do rozwiązywania problemów używają wiedzy ukrytej (trudnej do wyrażenia za pomocą pisma i zdobytej poprzez osobiste doświadczenie), najbardziej efektywną strategią będzie strategia personalizacji (Hansen, Nohria, Tierney, 1999: 115).

Odpowiedzi na powyższe pytania często sugerują wybór podstawowej strategii zarządzania wiedzą. Nie zawsze jest to proste. Mogą pojawić się dodatkowe powody do zaniepokojenia, wynikające z procesu spowszechniania wiedzy oraz istnienia w korporacji złożonych strategicznych jednostek biznesu. Współistnienie dwu strategii zarządzania wiedzą w różnych jednostkach biznesu wewnątrz jednej korporacji jest wprawdzie możliwe, lecz tylko tam, gdzie jednostki działają jak autonomiczne firmy. Przedsiębiorstwa ze ściśle zintegrowanymi jednostkami biznesu, powinny się natomiast skupić tylko na jednej strategii.

Organizacje nie są w stanie generować wiedzy bez udziału ludzi – udziału, który oprócz tworzenia nowej wiedzy przez jednostki, polegać ma także na dzieleniu jej z innymi osobami i grupami, gdyż bez tego, wpływ wiedzy na efektywność organizacji będzie bardzo ograniczony. Tak więc **tworzenie organizacyjnej wiedzy** powinno być postrzegane jako proces, za pomocą którego wiedza będąca w posiadaniu poszczególnych osób będzie rozproszona i internalizowana jako część organizacyjnej bazy wiedzy (Zack, 1999). Tworzenie organizacyjnej wiedzy polega właśnie na przekształcaniu wiedzy jednostkowej w zbiorową. Przekształcanie, o którym mowa występuje w dynamicznym procesie, obejmującym różne organizacyjne poziomy i nośniki wiedzy. Swoiste procesy uczenia się występują w pracy na każdym poziomie. Na poziomie jednostki najważniejszy proces tłumaczy i nadaje sens; na poziomie grupy – integruje; a na poziomie organizacji – integruje i upowszechnia (Zack, 1999).

Zobrazowaniem dynamiki ruchu wiedzy przez poziomy jest **konceptcja spirali tworzenia wiedzy**. W spirali tej wiedza w organizacji porusza się ku górze, zaczynając od poziomu jednostki, dochodząc do poziomu grupy, a następnie dalej do góry, osiągając poziom firmy. Korzystając z tego ruchu, skierowanego ku górze, wiedza może być wzbogacana i rozszerzana poprzez interakcje zachodzące pomiędzy jednostkami i ich organizacjami. W rzeczywistości zarządzanie wiedzą w codziennym

życiu objawia się na dwa sposoby: podczas wykonywania jakiegoś zadania (to czego się wspólnie nauczymy) i podczas wykonywania podobnego zadania w przyszłości (jak się tym posłużymy). Zaś pożądanym procesem i rezultatem w zarządzaniu wiedzą jest to, że pozwala ono na użycie dobrych pomysłów i sprawdzonego *know-how*, co z kolei wpływa pozytywnie na wzrost produktywności i dochodu firmy.

Najlepsza firmowa wiedza jest aktywem, który musi być rozpoznany, zachowany, zarządzany i zyskownie wykorzystany. Jeśli menedżer zrozumiał i zaplanował najlepszy sposób na wykonanie jakiegoś zadania, to może on zatrzymać tę wiedzę, by posłużyć się nią w przyszłości, w celu wykonania kolejnego projektu. Dlatego też mapowanie tego rodzaju procesów jest istotnym składnikiem zarządzania wiedzą.

Warunkiem koniecznym do tworzenia wiedzy jest przenoszenie jej z innych firm, np. za pomocą joint ventures czy aliansów. Połączenia tego typu stanowią ważny sposób zdobywania wiedzy zewnętrznej, która jest ukryta i nie została szeroko rozpowszechniona, dzięki czemu zachowała swą wartość konkurencyjną (Zack, 1999). Wyzwaniem dla tych firm i dla wszystkich innych poszukujących dostępu do wiedzy znajdującej się poza ich granicami jest wcielanie różnych części jednostkowej wiedzy do szerszej organizacyjnej bazy. Jednakże i wówczas firma macierzysta musi się upewnić, że przenoszona wiedza jest przekazywana i dzielona wśród jej pracowników.

Integralną częścią zarządzania wiedzą jest **technologia**. Ma ona istotny wpływ na sposób dzielenia się wiedzą, czyli na bardziej efektywne, jak najszersze jej udostępnianie. Dostarcza ona nowych narzędzi służących do lepszego wykonywania czynności w procesie budowania kapitału wiedzy. Do narzędzi tych zalicza się przede wszystkim komputerowe systemy ułatwiające komunikację interpersonalną oraz bazy danych jako centralne, szeroko dostępne, wspólne skarbcce wiedzy.

Narzędzia, o których mowa, powinny w rzeczywistości służyć do łączenia ludzi z ludźmi, szukających informacji (wiedzy) z tymi, którzy ją posiadają. Zarządzanie wiedzą nie jest koncepcją opartą na technologii (Santosus, Surmacz: 2001). Firmy marnują swój czas i pieniądze jeśli myślą, że tworząc centralny system baz danych, pocztę elektroniczną, portal internetowy czy wiele innych narzędzi nowoczesnej współpracy wprowadziły zarządzanie wiedzą. Wprawdzie technologia może je wspomóc, lecz nie jest pierwszym krokiem, który by je uruchamiał. Ważniejsi od technologii są ludzie, ich wiedza i cele firmy. Jednakże, nawet najlepiej opracowane narzędzia wspierające zarządzanie wiedzą nie gwarantują uniknięcia problemów, towarzyszących temu procesowi.

Powodem występowania **głównych problemów w zarządzaniu wiedzą** jest przede wszystkim ignorancki stosunek firmy wobec ludzi i spraw kulturowych (Santosus, Surmacz: 2001). W tych środowiskach, w których wiedza ludzi jest doceniana i nagradzana niezmiernie ważne jest wprowadzenie kultury, która rozpo-

znawałaby wiedzę ukrytą i zachęcała ludzi do dzielenia się nią. Jednym ze sposobów zachęcania ludzi do uczestnictwa w zarządzaniu wiedzą jest stworzenie programu motywacyjnego. Jednakże występuje tutaj jedno niebezpieczeństwo polegające na tym, że pracownicy podejmą uczestnictwo wyłącznie dla czerpania korzyści wypływających z tego programu (nagrody, itp.) bez przywiązywania większej wartości do jakości czy istotności wniesionej przez nich informacji. Program ten powinien być więc tak skonstruowany, aby samo uczestnictwo w zarządzaniu wiedzą było traktowane jako nagroda (Santodus, Surmacz: 2001). Jeśli zarządzanie wiedzą nie uczyni życia łatwiejszym dla pracowników, po prostu przegra.

#### **16.4. ZARZĄDZANIE WIEDZĄ A ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI**

Techniki zarządzania wiedzą niejednokrotnie wykorzystywane są do wspierania działań związanych z zatrudnianiem i zatrzymywaniem personelu w organizacji, jak również pozyskiwaniem i rozpowszechnianiem wiedzy ukrytej w organizacji (Roberts-Witt, 2003: 4). W literaturze przedmiotu, spotkać się można ze stwierdzeniami, które traktują zarządzanie wiedzą nie jako coś nowego czy też odrębnego, lecz jako nową (rozwiniętą) formę zarządzania zasobami ludzkimi (Yahya, Got, 2002: 460). Przy tym podejściu współczesne zarządzanie zasobami ludzkimi miałoby jedynie odgrywać rolę mechanizmu wspomagającego ludzkie interakcje i zachodzące pomiędzy ludźmi procesy współpracy, za pomocą nowoczesnych narzędzi informatycznych. Wówczas to, zarządzanie ludźmi należałoby rozpatrywać w kategoriach strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, skupionego w szczególności na pozyskiwaniu, organizowaniu i motywowaniu tychże zasobów (Armstrong, 2000: 576–593).

Większość podejmowanych przez przedsiębiorstwa inicjatyw z zakresu zarządzania wiedzą czy też wdrażanych programów zarządzania wiedzą jest inspirowane przez komórki zarządzania zasobami ludzkimi. Komórki te zaczynają pełnić nowe role:

- ściślej współdziałają z kierownictwem różnych szczebli zarządzania,
- pełnią funkcję inspiratora, projektanta różnego rodzaju rozwiązań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi,
- pełnią rolę konsultanta, doradcy dla wszystkich pracowników (Borkowska, 2002:26).

Ponadto, komórki zarządzania zasobami ludzkimi mają duże znaczenie w zakresie wspierania strategii służącej wdrażaniu programów zarządzania wiedzą (Solliman, Spooner, 1999: 341). Wsparcie to dotyczy zazwyczaj:

- tworzenia zespołów zarządzania wiedzą,



- inicjowania programów zarządzania wiedzą,
- ustalania reguł i zasad zarządzania wiedzą,
- aktualizowania programów zarządzania wiedzą.

Wspomaganie, o którym mowa może polegać na przykładaniu większej staranności (profesjonalizacji) w realizacji procesu rekrutacji i selekcji, rozwoju, motywowania, nagradzania i premiowania pracowników, planów ich sukcesji, a także adekwatnej filozofii zarządzania czy kontroli (Soliman, Spooner, 1999: 343).

Oprócz ww. głównym zadaniem komórek zarządzania zasobami ludzkimi jest dokonywanie pomiaru wiedzy (mapowanie wiedzy, określanie luk wiedzy), tworzenie i rozpowszechnianie wiedzy w ramach organizacji, zachęcanie pracowników do używania wiedzy zgromadzonej w przedsiębiorstwie i monitorowanie częstotliwości wykorzystywania baz wiedzy (Soliman, Spooner, 1999: 337–345). Zarządzanie zasobami ludzkimi powinno uwzględniać następujące obszary związane z zarządzaniem wiedzą:

- nadawanie wspólnego kierunku dla zarządzania wiedzą i podstawowej działalności biznesowej przedsiębiorstwa,
- identyfikację korzyści z efektywnego zarządzania wiedzą,
- wybieranie właściwych programów zarządzania wiedzą,
- wdrażanie strategii zarządzania wiedzą,
- kreowanie środowiska wspierającego wdrażanie programów zarządzania wiedzą (odpowiedni klimat),
- stosowanie informatycznych technologii wspierających programy zarządzania wiedzą,
- tworzenie pracowniczych zespołów zarządzania wiedzą,
- kreowanie przywództwa w obszarze zarządzania wiedzą.

Współzależności zachodzące pomiędzy zarządzaniem zasobami ludzkimi a zarządzaniem wiedzą w przedsiębiorstwie są złożone. Jeśli zarządzanie wiedzą jest traktowane jako długoterminowa strategia organizacji, to wówczas praktycy od zarządzania zasobami ludzkimi mogą odgrywać ważną rolę w budowaniu i umacnianiu połączeń między ogólną strategią przedsiębiorstwa, strategią zarządzania wiedzą i strategią zarządzania zasobami ludzkimi. Sprzężenie ze sobą strategii zarządzania wiedzą i zarządzania zasobami ludzkimi z reguły przyczynia się do podniesienia jakości podejmowanych przez organizację działań, co w konsekwencji owocuje podwyższoną sprawnością całego przedsiębiorstwa i jego osiągnięć (Gloet, Berrell, 2003: 83–84).

Jak wspomniano wcześniej, działania komórek zarządzania zasobami ludzkimi mają wspierać podejmowane w przedsiębiorstwie inicjatywy zarządzania wiedzą. Jednak, by zapewnić wysoką wydajność tych działań niezbędne jest:

- wsparcie inicjatyw zarządzania wiedzą ze strony kierownictwa firmy,

- odpowiednia kultura organizacyjna,
- planowanie i struktura organizacyjna,
- edukacja i szkolenia,
- pomiar osiągniętych wyników pracy,
- zaangażowanie uczestników organizacji (Dale, Cooper, 1992: 83–84).

Wsparcie kierownictwa, o którym mowa powyżej, jest niezbędne, gdyż decyzje pochodzące z wyższego szczebla zarządzania wywierają duży wpływ na członków organizacji. Wsparcie działań z tak wysokiego poziomu decyduje niejednokrotnie o ich powodzeniu i rezultatach. Kierownictwo, które dostrzega zachodzące pomiędzy zarządzaniem wiedzą i zarządzaniem zasobami ludzkimi relacje, świadome jest wartości wiedzy ukrytej, wartości siły czynnika ludzkiego i wagi zarządzania tym czynnikiem. Wsparcie inicjatyw zarządzania wiedzą ze strony kierownictwa firmy nie oznacza zaangażowania jedynie najwyższej rangi dyrektorów. Taką samą postawą powinni charakteryzować się także kierownicy średniego szczebla zarządzania, gdyż to właśnie oni odpowiedzialni są za przenoszenie tychże idei w głąb organizacji.

Kierownicy średniego szczebla (często nazywani „inżynierami wiedzy”) niejednokrotnie odgrywają wręcz najważniejszą i zdecydowanie korzystną rolę w przedsiębiorstwie. Chcąc wykorzystać tę rolę należy przyjąć do realizacji model zarządzania „środek – góra – dół”, który jest najlepszy wśród pozostałych sposobów zarządzania w przedsiębiorstwie zarządzającym wiedzą. Jest to model, który sprzyja przede wszystkim tworzeniu organizacyjnej wiedzy. Opisując rolę kierowników średniego szczebla można użyć metafory „strategicznego węzła” lub „mostu”, która idealnie oddaje specyfikę odgrywanej przez nich roli. „Działają jak ‘most’ rozpięty pomiędzy dalekosiędnymi ideałami, pojawiającymi się na szczycie, a często pełną chaosu codziennością szeregowych pracowników” (Nonaka, Takeuchi, 2000: 160). Model ten dobitnie podkreśla rolę kierownictwa średniego szczebla zarządzania. Waga tego szczebla zarządzania polega na tym, że kierownicy ci podejmują próby rozwiązywania sprzeczności pojawiających się pomiędzy tym, co kadra najwyższa ma nadzieję osiągnąć, a tym, co faktycznie osiągnąć można.

Zarządzanie wiedzą wymaga zmiany roli kierownictwa naczelnego i kierowników liniowych z reaktywnej na proaktywną w obszarze uczenia (mentoring, coaching), tworzenia świadomości biznesowej pracowników, budowania kultury organizacyjnej sprzyjającej dzieleniu się wiedzą w organizacji, a także kreowania wartości cennych dla klientów, pracowników i akcjonariuszy. Z kolei specjaliści ds. zarządzania zasobami ludzkimi obok ról tradycyjnych, powinni pełnić rolę kreatorów zmian oraz inspiratorów w obszarze pozyskiwania i tworzenia wiedzy. Komórka zarządzania zasobami ludzkimi, zwłaszcza na poziomie centrali dużego przedsiębiorstwa, powinna stać się partnerem biznesowym zarządu zorientowanym na tworze-

nie i wdrażanie strategii personalnej, nowych metod i narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi uwzględniających szacowanie wartości kapitału ludzkiego firmy.

Jedne z większych problemów towarzyszących wdrażaniu zarządzania wiedzą pojawiają się w zakresie dzielenia się przez pracowników posiadaną przez nich wiedzą / informacją z innymi pracownikami, a także w zakresie wykorzystywania wiedzy w praktyce (czy to pochodzącej od innych osób, czy też dostępnej w bazach danych). Dlatego też, niezmiernie ważne jest osiągnięcie wzajemnego zaufania pracowników oraz wypracowanie kultury, która rozpoznawałaby wiedzę ukrytą i zachęcała ludzi do dzielenia się nią. Kultura organizacyjna, powinna przede wszystkim sprzyjać ciągłemu uczeniu się, dzieleniu się pomiędzy pracownikami wiedzą, powinna także sprzyjać pracy zespołowej. Takie aspekty kultury pozwalają generować w organizacji wartość dodaną z pracowników, traktowanych jako agentów ciągłego postępu (Dale, Cooper, 1992: 85).

Kolejny element zarządzania zasobami ludzkimi wspierający zarządzanie wiedzą to systematyczne planowanie i struktura organizacji, sprzyjające odpowiedniemu rozmieszczeniu zasobów przedsiębiorstwa, rozwijające zaangażowanie pracowników i zachęcające ich do uczestnictwa w inicjatywach zarządzania wiedzą. Struktura powinna ponadto umożliwiać budowę zarówno formalnych jak i nieformalnych kanałów komunikacji, służących do wymiany doświadczeń pomiędzy pracownikami. Wartość pracowników, poszukujących rozwiązań danych problemów przy użyciu takich kanałów, znacznie wzrasta w organizacjach wdrażających zarządzanie wiedzą. Takie „miękkie środowisko” sprzyja rozwijaniu strategii ukierunkowanej na pozyskiwanie wiedzy ukrytej pracowników (Dale, Cooper, 1992: 85).

Kolejnym elementem z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi wspierającym zarządzanie wiedzą jest rozwój pracowników. Duże znaczenie przypisuje się działaniom związanym z edukacją i szkoleniami pracowników firmy. Organizowane w przedsiębiorstwie szkolenia powinny skupiać się mniej na samych systemach i narzędziach, a bardziej na ludziach i procesach, powinny być zorientowane w kierunku uczenia się pracowników, wspierać rozwój struktur opartych na pracy zespołowej, oraz wspierać dzielenie się wiedzą i jej rozpowszechnianie. Element ten jest ściśle związany z rozwijaniem i utrzymywaniem kultury organizacyjnej, wspierającej procesy uczenia się w organizacji.

Tak jak we wszystkich działaniach organizacyjnych, tak i w działaniach związanych z zarządzaniem wiedzą istotne miejsce zajmuje pomiar osiągniętych wyników. W związku z tym, wszystkie uzyskane w zakresie zarządzania wiedzą korzyści powinny być mierzone przy użyciu zarówno jakościowych jak i (w miarę możliwości) ilościowych parametrów.

Uzyskanie przez organizację dobrych wyników w zakresie wdrażanych inicjatyw zarządzania wiedzą wymaga pozyskania zainteresowania, akceptacji i zaangażowa-

nia w podejmowane działania wszystkich pracowników przedsiębiorstwa, pochodzących ze wszystkich jego poziomów. Kluczowym w tym zakresie staje się system motywacji i stosowny system wynagradzania.

## PYTANIA KONTROLNE

1. Jakie są cztery poziomy zasobów wiedzy?
2. Na jakich źródłach wiedzy bazują organizacje kosmopolityczne i prowincjonalne?
3. Czym charakteryzują się źródła wewnętrzne zasobów wiedzy?
4. Czym różni się wiedza ukryta od wiedzy dostępnej?
5. Jakie działania (subprocesy) wchodzi w skład procesu zarządzania wiedzą?
6. Jakie można wyróżnić systemy zarządzania wiedzą?
7. Jakie są główne różnice pomiędzy strategią kodyfikacji a strategią personalizacji?
8. Na czym polega koncepcja spirali tworzenia wiedzy?
9. Jakie znaczenie w zarządzaniu wiedzą pełni technologia IT?
10. Na czym polega główne wsparcie zarządzania wiedzą ze strony komórek zarządzania zasobami ludzkimi?

## LITERATURA

- Armstrong M., *The name has changed but has the game remained the same?*, „Employee Relations”, Vol. 22, No. 6, 2000.
- Birkett W. P., *Management accounting and knowledge management*, „Management Accounting”, November 1995.
- Bukovitz W. R., Williams R. L., *The Knowledge Management Fieldbook*, Financial Times – Prentice Hall, Pearsons Education Ltd., London 1999.
- Coates J. F., *Knowledge management is a person – to –person enterprise*, „Research Technology Management”, May/Jun 2001, Vol. 44 Issue 3, search.ebsco.com
- Dale B., Cooper C., *Total Quality and Human Resources: An Executive Guide*, Blackwell, Oxford 1992.
- Floyd S. W., Wooldridge B., *Knowledge creation and social networks in corporate entrepreneurship: the renewal of organizational capability*, Entrepreneurship theory and practice, Spring 1999
- Gloet M., Berrell M., *The dual paradigm nature of knowledge management: implications for achieving quality outcomes in human resource management*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 7, no 1, 2003.

- Hansen M. T., Nohria N., Tierney T., *What 's your strategy for managing knowledge*, „Harvard Business Review”, March–April 1999.
- Harari O., *The brain – based organization*, „Management Review”, June 1994.
- Inkpen A. C., Dinur A., *Knowledge management processes and international joint venture*, „Organization Science”, Vol. 9, No. 4, July–August 1998.
- Koźmiński A. K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2000.
- Ludwicyński A., Stobińska K. (red.), *Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*, Poltext, Warszawa 2001.
- Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak japońskie spółki dynamizują procesy innowacyjne*, Poltext, Warszawa 2000.
- Roberts-Witt S. L., *Reinventing HR*, „Knowledge Management”, destinationKM.com; 17.07.2003.
- Santosus M., Surmacz J., *The ABCs of knowledge management*, „CIO Magazine”, 23 May 2001, www.cio.com
- Sarvary M., *Knowledge management and competition in the consulting industry*, „California Management Review”, Vol. 41, No 2, Winter 1999.
- Skryme D. J., *Knowledge Creation. Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth – Heinemann, Oxford 1999.
- Soliman F., Spooner K., *Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 4, No 4, 1999.
- Strojny M., *Zarządzanie wiedzą w firmach konsultingowych*, „Problemy jakości” 2000, nr 3.
- Szaban J., *Miękkie zarządzanie. Ze współczesnych problemów zarządzania ludźmi*, Wydawnictwo WSPiZ im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 61.
- Takeuchi H., *Beyond Knowledge Management. Lesson from Japan*, June 1998, s. 17, <http://searchg.global.epnet.com>
- Yahya S., Got W., *Managing human resources toward achieving knowledge management*, „Journal of Knowledge Management”, Volume 6, Number 5, 2002.
- Zack M. H., *Developing Knowledge Strategy*, „California Management Review”, Vol. 41, No 3, Spring 1999, search.ebsco.com