

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ: od koncepcji do praktyki działania

Istota zarządzania wiedzą

Zarządzanie wiedzą jest procesem rozumianym jako konstruowanie rzeczywistości z dostępnych zarządzającemu elementów: pomysłów, ludzi, relacji między nimi, instytucji formalno-prawnych, środków materialnych (maszyn, urządzeń, budynków materiałowych, wyrobów gotowych itp.) i pieniężnych, a także praw do dysponowania nimi. Zarządzanie to dotyczy przede wszystkim ludzi – jak mówi P. Drucker - a jego celem jest osiągnięcie takiego współdziałania osób, które pozwoli zneutralizować słabości i maksymalnie wykorzystać talenty i silne strony uczestników organizacji.

Postrzeganie **wiedzy rozumianej jako zasób** organizacji nie jest powszechne, a czynności związane z zarządzaniem nią, wciąż nie są szerzej praktykowane. Być może powodem tego jest bardzo szerokie rozumienie terminu, które swój początek bierze od traktowania zarządzania wiedzą jako „to tylko technologia, zwykły program” do „to są wyłącznie ludzie i to co jest w ich głowach.”¹ Tak więc, zasadnicza cecha praktyk zarządzania wiedzą może rozciągać się od względnie rutynowych czynności, takich jak zbieranie danych do czynności o charakterze osądzającym i potencjalnie spornym, obejmujących wybór i kontekstualizację wiedzy.² Większość najnowszych definicji zarządzania wiedzą podkreśla niezbędność zdobywania danych do systemu i wypracowania sposobu na ich użycie w drodze współpracy, porzucając dotychczasowe zajęcia, mające na celu wydobywanie informacji i dodawanie fantazyjnych wykresów i grafiki do czystych systemów „inteligencji biznesu.”

„Zarządzanie wiedzą – jak podają W.R. Bukovitz i R.L. Williams – jest procesem, przy pomocy którego organizacja generuje bogactwo w oparciu o swoje intelektualne lub oparte o wiedzę aktywa organizacyjne.”³ Drugą popularną definicję podaje D.J. Skryme, który twierdzi, że zarządzanie wiedzą **„jest określonym i systematycznym zarządzaniem istotną dla organizacji wiedzą i związanymi z nią procesami kreowania, zbierania, organizowania, dyfuzji, zastosowań i eksploatacji realizowanymi w dążeniu do osiągnięcia celów organizacji.”**⁴

¹ Toelle B., Holland D. *Managing knowledge as a company asset*, „Word Oil”, Vol. 222, Issue 5.

² Hull R. *Acting network and conduct: the discipline and practices of knowledge management*, „Organization” 6 (3), 1999, s. 419.

³ Bukovitz W.R., Williams R.L. *The Knowledge Management Fieldbook*, Financial Times – Prentice Hall, Pearsons Education Ltd., London, 1999, str. 2.

⁴ Skryme D.J. *Knowledge Creation. Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth – Heinemann, Oxford 1999, str. 39, za: B. Wawrzyniak, *Od koncepcji do praktyki zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie. Materiały konferencyjne. Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd,

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 - mówi M. Sarvary - jest sam fakt naszej świadomości istnienia tego procesu.⁵

Zarządzanie wiedzą jest najbardziej innowacyjną, twórczą i najważniejszą koncepcją zarządzania, jaka pojawiła się 25 lat temu.⁶ Nie oznacza ona 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 zyskowny.”⁷ 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”.

Innego zdania na ten temat jest Prezydent „Certus” David Taylor⁸, który uważa, że „zarządzanie wiedzą jest pozbawionym sensu terminem, wymyślonym jako chwilowa moda, zaprojektowanym po to by konsultanci mogli przelewać wielkie zasoby finansowe swoich klientów na swoje własne konta.”⁹ Mówi on dalej, że nikt tak naprawdę nie wie, co znaczy zarządzanie wiedzą, tak więc może ono oznaczać cokolwiek, co tylko konsultanci wymyślą. Podobnego zdania jest starszy analityk firmy Butler Group, Michael Butler, który uważa że zarządzanie wiedzą było bardzo nadużywanym zwrotem.¹⁰ D. Taylor mówi dalej, że „jeśli definiujesz zarządzanie wiedzą jako ludzką wiedzę i umiejętności to powinieneś zastosować program zmiany kulturowej, który pobudzi i uruchomi spostrzeżenia i pomysły. Z drugiej zaś strony, jeśli definiujesz je jako informacje wewnątrz twoich systemów komputerowych, a nie chcesz tworzyć dookoła stosów papierowych wydruków to powinieneś zainwestować w intranet lub nowy informacyjny system wykonawczy. Lecz ponad wszystko, nigdy nie używaj

Warszawa 2001

⁵ Sarvary M. *Knowledge management and competition in the consulting industry*, „California Management Review”, Vol. 41, No 2, Winter 1999, s. 96.

⁶ Coates J.F. *Knowledge management is a person – to – person enterprise*, „Research Technology Management”, May/June 2001, Vol. 44, Issue 3, <http://search.global.epnet.com>

⁷ Tamże.

⁸ CERTUS – forum profesjonalistów dziedziny IT, skupiające przedstawicieli firm ubezpieczeniowych, takich jak: ROYAL & Alliance, Cornhill czy Lloyd’s.

⁹ (bez autora), *Defining knowledge*, „Insurance Technology I”, s. 15.

tego zwrotu ponownie. Termin „zarządzanie wiedzą” jest typem słownego śmiecia, bzdury, który powoduje jedynie zamieszanie. Jeśli mi nie wierzysz - mów dalej - spróbuj zapytać pięć osób o znaczenie tego zwrotu - otrzymasz pięć różnych odpowiedzi!”¹¹

Zarządzanie wiedzą jest procesem, przez który organizacje generują wartość ze swoich intelektualnych i opartych na wiedzy aktywów.¹² Generowanie wartości z takich aktywów obejmuje dzielenie ich z pracownikami, departamentami, a nawet z innymi firmami, w celu wypracowania najlepszych praktyk.

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:

- ◆ podsyćaniu 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.¹³

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 w świetle badań w terenie

Termin **zarządzanie wiedzą** staje się z dnia na dzień coraz bardziej popularny. Zarządzanie wiedzą dotarło już na szczyty korporacji, wiele firm może poszczycić się obsadzonymi stanowiskami *Dyrektorów ds. Wiedzy* (ang. CKO – Chief Knowledge Officer), *Dyrektorów Kapitału Intelektualnego* (ICD – Intellectual Capital Director) *Inżynierów Wiedzy* (KE - Knowledge Engineers), czy *Kontrolerów Kapitału Intelektualnego* (ICC – Intellectual Capital Controllers).¹⁴ Zaledwie w przeciągu kilku ostatnich lat wydano setki naukowych opracowań

¹⁰ Tamże, s. 15.

¹¹ Tamże, s. 18.

¹² Santosus M., Surmacz J. *The ABCs of knowledge management*, „CIO Magazine”, 23 May 2001, www.cio.com

¹³ Tamże.

¹⁴ Sveiby K.E. *What is Knowledge Management?*, <http://sveiby.konverge.com>

i kilka książek na temat zarządzania wiedzą a na Uniwersytecie Kalifornijskim w Berkley mianowano pierwszych „Profesorów Wiedzy.”¹⁵

Z badań przeprowadzonych przez KPMG Consulting¹⁶ wynika, że zainteresowanie problematyką zarządzania wiedzą ciągle wzrasta. Mianowicie spośród 423 badanych organizacji 38% posiadało wdrożony program zarządzania wiedzą, 30% było w trakcie wdrażania a 13% testowało potrzeby wdrożenia takiego programu. Tylko 1% organizacji po rozważeniu potrzeby wdrożenia programu zdecydowało, że nie jest on wcale konieczny. Ponadto badania wykazały, że ponad połowa (64%) firm wdrożyła strategię zarządzania wiedzą.

Dobrym odzworowaniem poziomu zainteresowania zarządzaniem wiedzą są fundusze firm, których wydatki na usługi w tym zakresie wzrosły z 400 mln. \$ w 1994 roku do 2,6 biliona \$ w roku 1996.¹⁷

Zainteresowanie menedżerów tematyką zarządzania wiedzą może mieć różne podłoże. Jak wykazują badania przeprowadzone przez Fundację im. Reinolda Hagena, na próbie 360 niemieckich przedsiębiorstw, może ono wynikać np. z „zainteresowania ogólnego” (45%), zainteresowania strategicznego (57%) i zainteresowania pod wpływem konkretnych problemów (41%).¹⁸ Większa część respondentów uważa, że wykorzystanie zarządzania wiedzą w praktyce możliwe jest jedynie przy konsekwentnym poparciu i zaangażowaniu najwyższego kierownictwa. Twierdzenie to znajduje odzwierciedlenie w wynikach badań KPMG. Prawie 32% respondentów oznajmiło, że inicjatywy zarządzania wiedzą zostały uruchomione na szczeblu zarządu, dalsze 41% stwierdziło, że działania takie wyszły od wysokich rangą menedżerów.¹⁹ Wyniki te jednoznacznie pokazują duży stopień zrozumienia istoty i znaczenia wprowadzania w firmach inicjatyw zarządzania wiedzą przez liderów organizacji. Jednakże zaangażowanie kierownictwa firmy jest jedynie fundamentem sukcesu

¹⁵ Sarvary M. *Knowledge management...*, op. cit., s. 95.

¹⁶ *Knowledge Management Research Report 2000*, KPMG Consulting. Badania przeprowadzone na próbie 423 organizacji (o rocznych dochodach oscylujących wokół US\$ 347 mln.) z terenu UK, środkowej Europy i USA. Prowadzone przez Harris Research, część Taylor Nelson Sofres na przełomie sierpnia i września 1999 roku wśród dyrektorów generalnych, finansowych, marketingowych i pozostałych osób w sposób szczególny odpowiedzialnych za Zarządzanie Wiedzą w przedsiębiorstwie. Badaniami objęto w szczególności przedstawicieli takich sektorów przemysłowych jak: usługi finansowe (22%), produkty przemysłowe i konsumenckie (po 20%), chemia, farmaceutyka i energia (14%), pozostałe usługi (13%) i inne. Najwięcej spośród badanych firm pochodziło z USA (24%), UK (24%), Niemiec (20%) i Francji (18%).

¹⁷ Zgodnie z „Dataquest”, Takeuchi H. *Beyond Knowledge Management. Lessons from Japan*, June 1998, op. cit., s. 4, <http://search.global.epnet.com>

¹⁸ Pfeifer T., Hanel G., Greiser H., Reiser W. *Wahrnehmung und Realitaet in der Wissensmanagement – Praxis*, New Management, Nr 10/2001, [w:] „Zarządzanie na Świecie” nr 2/2002, ss. 43-46.

Najliczniejszą grupę wśród badanych podmiotów stanowiły firmy o zatrudnieniu od 200 do kilku tysięcy osób. W 75% przypadków ankietę wypełniali menedżerowie najwyższych szczebli.

¹⁹ *Knowledge Management Research Report 2000*, op. cit., 8.

w zarządzaniu wiedzą. Z badań przeprowadzonych przez Delphi Group wynika, że najważniejszym czynnikiem sukcesu jest organizacyjna kultura oraz powiązanie ze strategią biznesu.²⁰

Natomiast, jak pokazują badania, w dużej części przedsiębiorstw wciąż nie ma stosownej atmosfery do otwartego dzielenia się wiedzą.²¹

Popularność zarządzania wiedzą spowodowana jest zapewne korzyściami jakie ze sobą niesie wdrożenie tej nowej nauki w praktyce. 79% badanych wierzy, że zarządzanie wiedzą odgrywa znaczną rolę w osiąganiu specyficznych celów organizacji, np. zwiększanie przewagi konkurencyjnej. Uzyskanie takiej przewagi możliwe jest jedynie wtedy, gdy firma posiada jasno sprecyzowane, znane pracownikom kluczowe kompetencje. Oparcie na nich działalności firmy będzie zatem wynikać z przyjętych celów i misji. Konieczność uwzględnienia w zarządzaniu wiedzą kontekstu strategicznego firmy, została potwierdzona przeprowadzonymi przez M.H. Zacka, badaniami w ponad 25 organizacjach.²² Autor badań wskazuje jednak na fakt, że mimo iż związek między zarządzaniem wiedzą a strategią firmy jest często wspominany, to w praktyce jest on w dużym stopniu ignorowany.²³

Badania pilotażowe, przeprowadzone przez Centrum Studiów Zarządzania Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego pokazują, że przedsiębiorstwom działającym na terenie Polski nie obce są inicjatywy zarządzania wiedzą²⁴. Są one ukierunkowane przede wszystkim na zaspokojenie potrzeb szkoleniowych, gromadzenie i uporządkowanie obecnej w firmie wiedzy i umożliwienie do niej dostępu jej pracownikom. Jednakże brak im jest cech systemowości i skoordynowania ich między sobą. Zrealizowane inicjatywy miały charakter jednorazowych przedsięwzięć z możliwością multiplikacji albo były wdrożone na stałe.

²⁰ Aż 52% badanych stwierdziło, że czynniki te są najważniejsze.

Delphi Group (1998) *Knowledge Management Promise and Reality* [w:], A. Romańczuk, *Inicjatywy zarządzania wiedzą w korporacjach zachodnich – główne czynniki sukcesu i obszary problemowe (przegląd badań)*, Materiały na konferencje „Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie”, Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd, Warszawa 2001, s. 189.

²¹ Pfeifer T., Hanel G., Greiser H., Reiser W. *Wahrnehmung und Realitaet...*, op. cit., s. 46.

Ankieta wykazała, że prawie w połowie badanych przedsiębiorstw gotowość poszczególnych pracowników do dzielenia się wiedzą z innymi jest co najwyżej dostateczna.

²² Zack M.H. *Developing Knowledge Strategy*, „California Management Review”, Vol. 41, No 3, Spring 1999, <http://search.global.epnet.com>

²³ To, że strategia nie była identyfikowana jako czynnik motywujący lub kluczowe kryterium oceny wysiłków w zarządzaniu wiedzą potwierdzone zostało badaniami 431 firm z USA i Europy (Rugles R., *The State of Notion: Knowledge Management in Practice*, California Management Review, Vol.40, No 3, Spring 1998, pp. 80-89), czy badaniami 100 amerykańskich i europejskich przedsiębiorstw (Leider D.E., panel presentation, Organization and Information Culture in Knowledge Management Initiatives, 6 th European Conference on Information Systems, Aix-en-Provence, June, 1998), [w:] tamże.

²⁴ Dąbrowski J, Kołodkiewicz I. *Inicjatywy zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, „Organizacja i Kierowanie”, (w druku)

Mimo, iż menedżerowie firm wydają się być świadomi wagi problemu dzielenia się wiedzą oraz znaczenia systemu motywowania do gromadzenia i wykorzystywania wiedzy przez swoich pracowników, to jednak nie stworzyli oni odpowiedniego do tych potrzeb systemu premiowania.²⁵ Należy tutaj zauważyć, że działania mające na celu zmotywowanie pracowników do otwartego dzielenia się wiedzą są bardzo trudne.²⁶

Prezentowane wcześniej badania niemieckie, wskazują na znaczne podobieństwa w tym zakresie między polskimi i niemieckimi przedsiębiorstwami. Otóż tylko 16% ankietowanych przedsiębiorstw posiadało programy motywacyjne, zachęcające do dzielenia się wiedzą.²⁷

Z przeprowadzonych dotychczas badań wynika, że wprowadzane inicjatywy zarządzania wiedzą napotykać na szereg problemów. Badania Delphi Group pokazują, że największą przeszkodą w tym zakresie jest nieodpowiednia kultura organizacyjna, uznawana przecież za najważniejszy czynnik sukcesu (49% respondentów). Na bardzo istotne problemy w dzieleniu się wiedzą wskazują także wyniki raportu KPMG. Jako najważniejszy problem wskazywany jest brak czasu (49% wskazań w 1998 roku²⁸ i 62% w 2000 roku²⁹), co wynika głównie z dużego tempa pracy: jak najszybciej zrealizować projekt by móc jak najwcześniej rozpocząć nowy („konkurencyjny wyścig”). Inne, ważniejsze problemy wymieniane w roku 1998 to: brak umiejętności w dzieleniu się wiedzą (49%) i brak zrozumienia (40%), natomiast w roku 2000 na liście problemów pojawiły się trudności z bardziej efektywnym wykorzystaniem wiedzy (57%) oraz trudności z pozyskiwaniem wiedzy ukrytej (50%).

Budowanie systemów zarządzania wiedzą

Zarządzanie wiedzą jest procesem biznesowym - twierdzi M. Sarvary - procesem, przez który firmy tworzą i wykorzystują swoją instytucjonalną, wspólną wiedzę. Proces ten zawiera **trzy subprocesy:**

- ◆ **organizacyjne uczenie się** - proces, przez który firma zdobywa informacje i/lub wiedzę,
- ◆ **produkcję wiedzy** - proces, który integrując szereg informacji przekształca ją w wiedzę, czyniąc użyteczną dla rozwiązywania problemów biznesu,
- ◆ **dystrybucję wiedzy** - proces, który zapewnia członkom organizacji łatwy dostęp i

²⁵ Tamże.

²⁶ Wniosek z badań Delphi Group, Romańczuk A., *Inicjatywy zarządzania...*, op. cit., s. 190.

²⁷ Pfeifer T., Hanel G., Greiser H., Reiser W. *Wahrnehmung und...*, op. cit., s. 44.

²⁸ Raport KPMG (1998) Management Consulting, Issue: Knowledge Management, [w:] Romańczuk A. *Inicjatywy zarządzania...*, op. cit., s. 191.

²⁹ KPMG Knowledge Management Research..., op. cit., s. 2.

możliwość używania wspólnej, firmowej wiedzy.³⁰

Do wprowadzania w organizacji procesu zarządzania wiedzą niezbędne jest posiadanie stosownej infrastruktury, czyli systemu zarządzania wiedzą.³¹ 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.)

Technologia ma istotny wpływ przede wszystkim na sposób dzielenia się wiedzą, czyli na bardziej efektywne, jak najszersze jej udostępnianie.³² 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 „skarbcze wiedzy”. Narzędzia, o których mowa powinny w rzeczywistości służyć do łączenia ludzi z ludźmi, szukającymi informacji (wiedzy) z tymi, którzy ją posiadają.

Zarządzanie wiedzą nie jest koncepcją opartą wyłącznie na technologii. Firmy marnują swój czas i pieniądze jeżeli 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.³³

Zdaniem M. Sarvary, dobry system zarządzania wiedzą łączy w sobie kulturę organizacyjną. Organizacja, która 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 - mówi - wtedy, gdy dostrzegą tkwiący w nim zasób siły.³⁴

Ignoranci stosunek firmy, wobec ludzi i spraw kulturowych jest najczęstszym powodem występowania **problemów w zarządzaniu wiedzą**.³⁵ W tych środowiskach, w których wiedza ludzi jest doceniana i nagradzana niezmiernie ważnym jest wprowadzenie kultury, która rozpoznawałaby 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 niebezpieczeństwo uczestnictwa pracowników wyłącznie dla czerpania

³⁰ Sarvary M. *Knowledge management and...*, op. cit., s. 95.

³¹ Tamże, s. 95.

³² Toelle B. Holland D. *Managing knowledge as...*, op. cit.

³³ Santosus M., Surmacz J. *The ABCs of...*, op. cit.

³⁴ Sarvary M. *Knowledge management and...*, op. cit., s. 100.

korzyści wypływających z tego programu (nagrody, itp.), bez przywiązywania większej wagi 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, zaszczyt.³⁶ Ponadto zaangażowanie personelu zarówno w zakresie tworzenia jak i użytkowania aktywów firmowej wiedzy powinno się stać jednym z kryteriów oceny pracowniczej.³⁷

Można założyć, że jeśli zarządzanie wiedzą nie uczyni życia łatwiejszym dla pracowników, po prostu przegra. 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”.

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 prowadzić nawet do katastrofy.³⁸ Dlatego też, przy ocenianiu potencjału systemu zarządzania wiedzą, do budowania przewagi konkurencyjnej powinno się także 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.³⁹

Zdecentralizowane systemy stosowane są najczęściej przez firmy, których kierownictwo nie chce zbyt w nie ingerować, a jedynie je luźno koordynować. System ten kładzie większy nacisk na ludzi, aniżeli 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. Mimo, że akcentują one znaczenie połączeń między ludźmi, to sposób nawiązywania stosunków interpersonalnych odbywa się za pomocą dużych, centralnych komórek (zwanymi często centrami

³⁵ Santosus M., Surmacz J. *The ABC's of...*, op. cit.

³⁶ Tamże.

³⁷ Hansen M.T., Nohria N., Tierney T. *What's your strategy for managing knowledge?*, „*Harvard Business Review*”, March – April 1999, s. 113.

³⁸ Santosus M., Surmacz J. *The ABC's...*, op. cit., s. 101.

wiedzy). Główną wadą tego systemu jest to, że jest on bardzo kosztowny, a korzyści z niego płynące są trudne do zmierzenia.

Podsumowując należy jednak nadmienić, że nie ma standardowej recepty na zbudowanie dobrego systemu zarządzania wiedzą; trudnym jest nawet rozpoznanie tego, który okaże się być najlepszym.⁴⁰

Zarządzanie wiedzą jest prawdopodobnie najważniejszym procesem w firmie. Jest tak z pewnością w przypadku branży doradczej, w której głównym aktywem i produktem zarazem jest wiedza. Właśnie z tego powodu konsultanci byli pierwszą grupą zawodową która zwróciła uwagę na zarządzanie wiedzą.⁴¹ W związku z tym poczynili duże inwestycje w usprawnianie tego procesu, byli także wśród pierwszych, którzy wnikliwie przebadali użycie technologii informacyjnej stosowanej do zdobywania i rozpowszechniania wiedzy.

Konsultanci „żyją i oddychają” zarządzaniem wiedzą - mówi M. Sarvary - ponieważ sprzedają rozwiązania problemów biznesu i własną wiedzę.⁴² Zarządzanie wiedzą jest ich podstawową „technologią produkcji”, a biorąc pod uwagę ostatnie zmiany w przemyśle komputerowym, technologia ta zostanie gruntownie zrewolucjonizowana. **Proces zarządzania wiedzą w firmach doradczych** różni się od tych, stosowanych w innych branżach. W konsultingu najbardziej wartościowa część wiedzy pochodzi, prawie wyłącznie, z zadań zleconych przez klientów, podczas gdy firmy z innych branż zdobywają wiedzę głównie z własnych doświadczeń lub źródeł zewnętrznych.⁴³

Konsultanci nie stosują jednolitego **pojęcia do zarządzania wiedzą**, używają mianowicie dwóch bardzo różnych strategii, służących do zarządzania ich najważniejszym aktywem.⁴⁴ W niektórych firmach strategię skupiają się na komputerze, za pomocą którego 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 innych firmach, wiedza jest ściśle związana z ludźmi, rozwijającymi ją, a dzielona jest głównie przez bezpośrednie kontakty interpersonalne. 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 firmy dowolny lecz zależy od sposobu obsługi klientów, ekonomiki ich biznesu i od zatrudnianych ludzi.⁴⁵ Nietrafny

³⁹ Sarvary M. *Knowledge management and...*, op. cit., s. 102.

⁴⁰ Zob. szerzej, tamże, ss. 103-105.

⁴¹ Hansen M.T., Nohria N., Tierney T. *What's your...*, op. cit., s. 107.

⁴² Sarvary M., *Knowledge...*, op. cit., s. 97.

⁴³ Tamże, s. 97.

⁴⁴ Zob. szerzej. Hansen M.T., Nohria N., Tierney T. *What's your...*, op. cit., ss. 106 – 116.

⁴⁵ Tamże, s. 109.

wybór rodzaju strategii lub próba jednoczesnej realizacji obu jej rodzajów może, jak pokazało doświadczenie kilku firm szybko naruszyć równowagę biznesu. Jednak często można się spotkać z firmami doradczymi stosującymi oba rodzaje strategii, lecz większość spośród znaczących firm skupia się na jednej, a drugą używa jako strategię wspomagającą. Dzięki lepszemu zrozumieniu obu rodzajów strategii, ich sił i słabości, dyrektorzy generalni będą w stanie podejmować więcej trafnych decyzji, dotyczących zarządzania wiedzą i inwestowania w nie.

Strategia zarządzania wiedzą powinna być kierowana strategią konkurencyjną.⁴⁶ Oznacza to, że kierownictwa firm powinny 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 firmie, 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 standaryzowane czy zindywidualizowane produkty?

Dla firm stosujących standaryzację produkcji (produkty mało zróżnicowane) najbardziej odpowiednią będzie strategia „ponownego użycia”, czyli strategia kodyfikacji. Natomiast dla firm stosujących indywidualizację produkcji bądź usług (zaspokajających szczególne, unikalne potrzeby klientów) najodpowiedniejszy będzie model personalizacji.

2. Czy posiadasz dojrzałe czy innowacyjne produkty?

Firmy, których strategia oparta jest na produktach dojrzałych, najwięcej korzyści mogą osiągnąć dzięki modelowi kodyfikacji. Procesy rozwoju i sprzedaży takich produktów obejmują jasne, zrozumiałe zadania oraz wiedzę, która może być łatwo skodyfikowana. Natomiast najlepszym wsparciem dla firm, których strategia opiera się o produkty innowacyjne jest strategia personalizacji. Pracownicy, firm poszukujących innowacji 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 sensowny jest model kodyfikacji. Natomiast jeśli pracownicy, do rozwiązywania problemów używają wiedzy ukrytej (trudnej do wyrażenia za pomocą

pisma i zdobytej poprzez osobiste doświadczenie), najbardziej efektywnym modelem będzie strategia personalizacji.⁴⁷

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

Większość menedżerów wie co znaczy zarządzać wiedzą, rozumie znaczenie tego procesu. Jednak naprawdę tylko nieliczni realizują go na miarę profesjonalistów. Niektórzy dyrektorzy kładą duży nacisk na zarządzanie wiedzą w swoich firmach, sytuując je w departamentach funkcjonalnych, takich jak: HR czy IT. Inni zaś tworzą odrębne komórki i izolują zarządzanie wiedzą, nie zdając sobie sprawy z tego, że ryzykują tym samym utratę korzyści, które są najwyższe, gdy zarządzanie to powiązane jest ściśle z działami HR, IT i strategią konkurencyjną.⁴⁸ Lecz wielu jest jeszcze menedżerów, którzy nie przywiązują do tego takiej wagi, gdyż pochłonięci są obcinaniem kosztów, restrukturyzacją czy międzynarodową ekspansją. Być może kiedyś dostrzegą oni swój błąd, ale będzie już za późno, zostaną już daleko w tyle za firmami, które jako jedne z pierwszych wprowadziły zarządzanie wiedzą.

Wiedzy firm nie da się skopiować, na niewiele zda się tutaj strategia naśladownictwa; ukraść ją też nie będzie łatwo, a wypracowanie własnej jest bardzo czasochłonne i kosztowne - tak więc nie wiele można tu przyspieszyć. W związku z tym, jeśli teraz menedżerowie nie podejmą działań uruchamiających zarządzanie tym najcenniejszym aktywem ich firm, nie zrobią tego już wcale. Dlaczego? Odpowiedź jest banalnie prosta - po prostu nie zdążą! Zarządzanie wiedzą zmusza do ciągłego zdobywania, wzbogacania i wykorzystywania wiedzy. Jest to proces sprzyjający jej rozwojowi, będący skutkiem zwykłej ludzkiej ciekawości. To właśnie ona jest motorem, pozwalającym nam przejść z epoki industrialnej do epoki wiedzy - ona też pomoże nam uporać się z wyzwaniami przyszłości.⁴⁹

⁴⁶ Zob. szerzej: tamże, s. 115.

⁴⁷ Tamże, s. 115.

⁴⁸ Tamże, s. 116.

⁴⁹ B.M., (opr.) *Knowledge management*, „Neuman Management Review”, lipiec 1999

Zamiast podsumowania czyli o budowaniu gospodarki opartej na wiedzy

Zarządzanie wiedzą zmienia wizerunki firm, przyjęte w nich hierarchie wartości, zmienia przede wszystkim podejście do ludzi i tkwiącego w nich potencjału. Podejście takie wprowadza nas w nową epokę, w której umiejętność korzystania z zasobów wiedzy stała się podstawowym kluczem do osiągnięcia sukcesu gospodarczego. Na porażkę skazani są ci, którzy próbują budować imperium swoich państw przy wykorzystaniu czołgów, rakiet i przemocy.

Pełni świadome tego stanu rzeczy są elity rządzące większości państw naszego globu. Dzięki temu zarządzanie wiedzą przechodzi powoli z poziomu organizacji na poziom wyższy, jakim jest właśnie państwo. Dopiero od niedawna na szczeblu tym dostrzeżono siłę wiedzy, jej znaczenie oraz konieczność jej rozwijania.

Zainteresowanie to wypływa zapewne ze zrozumienia doniosłości wiedzy, dającej wielu państwom wielką a czasami jedyną nadzieję na doścignięcie państw wysoko rozwiniętych, czy na wybicie się z „dołka gospodarczego”. To właśnie kapitał ludzki wraz z kapitałem społecznym – stwierdza jeden z raportów Banku Światowego – jest źródłem dwóch trzecich bogactwa narodów.⁵⁰ W związku z tym w kręgach międzynarodowych propagowana jest coraz szerzej wiedza, a w szczególności proces zarządzania nią.

Przyjęcie przez kraje wyżej przedstawionego podejścia wiąże się z koniecznością przekształcenia dotychczas stosowanego, tradycyjnego modelu gospodarki w gospodarkę opartą na wiedzy (G.O.W.). Jest to model, oparty na założeniu, że głównym czynnikiem przewagi konkurencyjnej jest kapitał ludzki. Przyjęcie takiego modelu gospodarki pociąga za sobą konieczność opracowania strategii rozwoju państwa, którą można by nazwać krajową strategią zarządzania wiedzą. Kluczowym zaś zadaniem do wykonania w zakresie realizacji G.O.W. byłoby:

- ◆ Zwiększenie wydatków na badania, rozwój i edukację, w tym:
 - ◆ Zreformowanie edukacji, mające na celu wykształcenie „specjalistów wiedzy”, wyposażonych w odpowiednie, potrzebne w przyszłości umiejętności.
 - ◆ Rozszerzenie dostępu do edukacji poprzez stosowanie tzw. nauczania na odległość (e-learning).

⁵⁰ Monitoring Environmental Progress: A Report on Work in Progress, 1995, Washington, D.C., [w:] Kwiatkowski S. *Bogactwo wiedzy*, [w:] Kukliński A. (red.), *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwanie dla Polski XXI wieku*, KBN, Warszawa 2001, op. cit., s. 243.

- ◆ Podniesienie efektywności i produktywności w sektorach tradycyjnych gospodarki takich jak rolnictwo i przemysł.
- ◆ Rozbudowanie infrastruktury informatycznej i telekomunikacyjnej.⁵¹

Dotychczasowe działania polskiego rządu w zakresie budowania G.O.W. miały charakter raczej spontaniczny. I choć poprzedni rząd dostrzegał wprawdzie w tej gospodarce „podstawową szansę dośnięcia bogatych i wysoko rozwiniętych krajów Europy, Ameryki i Azji”⁵², widząc w niej najprostszą, choć wcale niełatwą, drogę do dobrobytu, to jednak nie dużo uczynił w tym zakresie. Wiele poważnych inicjatyw podejmowanych przez środowiska naukowe ugrzęzło z powodu biurokratycznych procedur. Efektem tego jest to, że kraj przygotowujący się do akcesji z Unią Europejską wciąż nie wypracował koncepcji budowy G.O.W.⁵³ Nasuwa się zatem pytanie: jak więc taki kraj, którego zasobem strategicznym są jedynie (niedopracowane) przepisy, zamierza sprawnie funkcjonować na wspólnym „rynku wiedzy” UE?

Zdaniem A. Kuklińskiego – „sukces ekonomiczny Polski będzie zależał od gotowości i zdolności dokonywania długookresowych inwestycji społecznych w kwalifikacje, edukację, wiedzę i infrastrukturę.”⁵⁴ Zdaniem autora XXI wiek jest tym, w którym poprzez G.O.W. zostaną wyznaczone granice Europy. Wyróżnione zostaną wówczas: europejskie centrum i jego peryferie. Dlatego też pierwsza dekada tego wieku jest dla Polski tak istotna, ponieważ jeśli w tym czasie polska gospodarka nie przekształci się w G.O.W. stanie się gospodarką peryferyjną, II lub III klasy. Stanie się tak na pewno, jeśli społeczeństwo tego kraju i jego elity polityczne, społeczne i gospodarcze nie dokonają fundamentalnej zmiany w zakresie swoich postaw i priorytetów rozwoju kraju.⁵⁵

Jak twierdzi A. Galar, rozwijanie w Polsce gospodarki opartej na wiedzy jest zadaniem nie tylko ważnym, ale i pilnym.”⁵⁶

⁵¹ Główne postulaty budowy G.O.W. wysunięte przez uczestników konferencji pn.: Using Knowledge for Development in EU Accession Countries, Paryż, 19-22 luty 2002, [w:] Wawrzyniak B., *Lekcja dla kandydatów do Unii Europejskiej*, „*Master of Business Administration*”, Nr 3 (56), (w druku)

⁵² Wiszniewski A. *Wstęp*, [w:] Kukliński A. (red.), *Gospodarka oparta na wiedzy...*, op. cit., s. 9.

⁵³ Wawrzyniak B. *Lekcja dla kandydatów...*, op. cit., s. 18.

⁵⁴ Kukliński A. *Przyszłość Europy – cztery dylematy i pięć scenariuszy*, [w:] Kukliński A. (red.), *Problematyka przestrzeni europejskiej*, Euroreg, Warszawa 1997 [w:] Kukliński A. (red.) *Gospodarka oparta na...*, op. cit., s. 14

⁵⁵ Zob. szerzej, Kukliński A. (red.) *Gospodarka...*, op. cit., ss. 13-20.

⁵⁶ Galar R. *Gospodarka oparta na wiedzy i innowacje przełomowe* [w:] tamże, s. 162.

Streszczenie

Niniejszy artykuł prezentuje współczesne podejście do wiedzy, postrzeganej jako najcenniejszy zasób organizacji. W opracowaniu przedstawione są jedne z bardziej popularnych definicji zarządzania wiedzą oraz różne podejścia do budowania systemu zarządzania wiedzą, w tym dwie najczęściej wykorzystywane w tym celu strategie.

Artykuł zawiera także przegląd badań z obszaru zarządzania wiedzą, wskazujący na poziom zainteresowania tematem w praktyce, związane z nim oczekiwania, osiągnane korzyści oraz najczęściej pojawiające się problemy.

Na zakończenie artykułu, wskazano na ogólno-światową tendencję przekształcania tradycyjnej gospodarki w kierunku Gospodarki Opartej na Wiedzy (G.O.W), której głównym źródłem przewagi konkurencyjnej jest kapitał intelektualny. Na tym tle uwidacznia się konieczność dopasowania polskiej gospodarki do panującego trendu. Przekształcenie polskiej gospodarki w G.O.W., jest podstawową szansą na doścignięcie bogatych i wysoko rozwiniętych krajów świata.

Knowledge management: from the concept to the practice of act

Summary

The article presents a modern approach for knowledge, perceived as the most valuable asset of organisation. There are presented one of the more popular definitions of knowledge management in the article, and different approaches for knowledge management system construction, including two strategies which are the most often used in this purpose.

The article also includes a research review from knowledge management area, which indicates an interest level of this theme in practice. It presents expectations, achieved benefits and problems that are connecting with knowledge management program implementation.

At the end, the article raises a subject of worldwide trend of traditional economy transformation toward the Knowledge Based Economy, which main source of competitive advantage is intellectual capital. This situation causes necessity of adjusting of polish economy for ascendant trend. Transformation of polish economy into Knowledge Based Economy is a basic chance on overtaking rich and highly economically developed countries of the world.

Bibliografia:

1. B.M., (opr.), *Knowledge management*, „Neuman Management Review” lipiec 1999
2. Bukovitz W.R., Williams R.L. *The Knowledge Management Fieldbook*, Financial Times – Prentice Hall, Pearsons Education Ltd., London, 1999
3. Coates J.F., *Knowledge management is a person – to - person enterprise*, „Research Technology Management” May/Jun 2001, Vol. 44, Issue 3, <http://search.global.epnet.com>
4. Dąbrowski J, Kołodkiewicz I., *Inicjatywy zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, „Organizacja i Kierowanie”, (w druku)
5. Hansen M.T., Nohria N., Tierney T., *What’s your strategy for managing knowledge?*, „Harvard Business Review” March-April 1999
6. Hull R., *Acting network and conduct: the discipline and practices of knowledge management*, „Organization” 6 (3), 1999
7. Knowledge Management Research Report 2000, KPMG Consulting
8. Kukliński A. (red.) *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwanie dla Polski XXI wieku*, KBN, Warszawa 2001
9. Santosus M., Surmacz J., *The ABCs of knowledge management*, „CIO Magazine” 23 May 2001, www.cio.com
10. Sarvary M., *Knowledge management and competition in the consulting industry*, „California Management Review” Vol. 41, No 2, Winter 1999
11. Sveiby K.E., *What is Knowledge Management?*, <http://sveiby.konverge.com>
12. Toelle B., Holland D., *Managing knowledge as a company asset*, „Word Oil” Vol. 222, Issue 5
13. Wawrzyniak B., *Lekcja dla kandydatów do Unii Europejskiej*, „Master of Business Administration”, Nr 3 (56)
14. Wawrzyniak B., *Od koncepcji do praktyki zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie. Materiały konferencyjne. Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd, Warszawa 2001
15. Zack M.H., *Developing Knowledge Strategy*, „California Management Review” Vol. 41, No 3, Spring 1999, <http://search.global.epnet.com>