

II. ZARZĄDZANIE WIEDZĄ

1. Istota zarządzania wiedzą

Uznanie wiedzy za zasób o strategicznym znaczeniu dla wielu organizacji w pełni uzasadnia konieczność właściwego nią zarządzania. Intensywny rozwój zarządzania wiedzą nastąpił na początku lat dziewięćdziesiątych i do dziś koncepcja ta cieszy się bardzo dużą popularnością wśród naukowców, polityków, ale też przedsiębiorców i menadżerów związanych z organizacjami, które już wdrożyły, przygotowują się do wdrożenia lub rozważają możliwość implementacji zarządzania wiedzą.

Wzrost zainteresowania organizacji projektami z zakresu zarządzania wiedzą jest pochodną wielu czynników o charakterze wewnątrzorganizacyjnym (nieodpowiednia kultura organizacyjna, brak pamięci organizacyjnej, niewłaściwa organizacja pracy itd.), jak i wynikających z uwarunkowań zewnętrznych (globalizacja, zmiany na rynku pracy, przyrost wiedzy i informacji, rozwój technologii informacyjnych i komunikacyjnych, itd.). Na czynniki pochodzące z otoczenia zewnętrznego organizacje mają wpływ ograniczony lub też nie mają go wcale, dlatego wielu teoretyków i praktyków zarządzania uważa, że sukcesu zarządzania wiedzą w większym stopniu należy szukać w samej organizacji, niż poza nią.¹

W literaturze tematu znajduje się wiele definicji zarządzania wiedzą, w których zwraca się uwagę na związek ZW z osiągnięciem celów organizacji oraz z osiągnięciem przez nie szeroko rozumianych korzyści (np. wzrost wartości, wzrost konkurencyjności), opisuje składające się na ZW procesy, a także identyfikuje elementy umożliwiające i/lub ułatwiające zarządzanie wiedzą (metody, techniki, narzędzia, instrumenty itd.). Nawiązując do bardzo popularnej definicji pojęcia *zarządzanie* autorstwa R. W. Griffina² i odnosząc ją do specyficznego zasobu, jakim jest wiedza, na potrzeby dalszych rozważań zarządzanie wiedzą definiuje się jako zestaw systematycznych, zorganizowanych, przemyślanych oraz elastycznych działań skierowanych na zasoby wiedzy (indywidualnej i zbiorowej, jawnej i ukrytej) organizacji, podejmowanych i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny. Działania te umożliwiają realizację procesów zarządzania wiedzą (lokalizowanie, pozyskiwanie, rozwijanie, dzielenie się, zachowywanie, wykorzystywanie w działaniach) oraz kształtują środowisko (ludzkie, techniczne, kulturowe)

¹ I. Figurska, *Zarządzanie wiedzą ...*, op. cit.

² Por. R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

sprzyjające ZW. W działaniach tych wykorzystuje się odpowiednie metody i narzędzia umożliwiające zarządzanie wiedzą.³

Zarządzanie wiedzą jest ściśle powiązane z wieloma biznesowymi i akademickimi dyscyplinami, wśród których do najważniejszych należą: zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie zmianą, komunikacja, zarządzanie przedsiębiorstwem, zarządzanie informacją, technologie informacyjne, socjologia, filozofia, planowanie strategiczne.⁴

Wyróżnia się dwa podstawowe nurty zarządzania wiedzą (nazywane również podejściami, ścieżkami), wskazujące jednoznacznie na ich pochodzenie, a mianowicie nurt:⁵

- personalny (ludzki, „soft”, human oriented), związany z zarządzaniem zasobami ludzkimi, którego przedstawiciele zaangażowani są w ocenianie, zmiany i ulepszanie umiejętności i/lub zachowań ludzi, a wiedzę traktują jako procesy, zestaw umiejętności, know how itd., podlegające ciągłym zmianom,
- techniczny (IT, „hard”, technology oriented), związany z zarządzaniem informacją, którego przedstawiciele traktują wiedzę jako obiekty, które mogą być identyfikowane i przetwarzane przez systemy informacyjne.

Obydwa nurty są ze sobą ściśle powiązane, trzeba jednak podkreślić, iż nurt techniczny rozwija się bardzo dynamicznie determinując kształt zmian w nurcie personalnym.

Zarządzanie wiedzą w organizacji dotyczy wszystkich obszarów jej funkcjonowania, jednak niektórym z nich przypisuje się większe znaczenie niż innym. Zalicza się do nich:⁶

- współdziałanie z otoczeniem umożliwiające wymianę wiedzy tkwiącej w ludziach oraz w strukturach wewnętrznych i zewnętrznych (np. outsourcing, sojusze strategiczne itp.),
- budowanie struktur wewnątrzorganizacyjnych ułatwiających tworzenie nowej wiedzy i jej odpowiednie wykorzystanie (np. zespoły zadaniowe, projekty zamiast funkcji itp.),

³ I. Figurska, *Zarządzanie wiedzą ...*, op. cit.

⁴ Ibidem.

⁵ Por. R. Maier, U. Remus, *Implementing process-oriented knowledge management strategies*, “Journal of Knowledge Management” vol 7, No. 4/2003; V. Hlupic, A. Pouloudi, G. Rzevski, *Towards an integrated approach to knowledge management: “Hard”, “Soft” and “Abstract” issues*, “Knowledge and Process Management”, vol. 9/2002, no. 2; K. E. Sveiby, *What is knowledge management?* 2001, <https://pdfs.semanticscholar.org/b188/587effd26447ac7306667be828441122d9b9.pdf>

⁶ B. Wawrzyniak, *Projektowanie strategii zarządzania wiedzą w firmie* [w:] *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, A. Ludwiczynski (red.), Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2000.

- uznanie wiedzy za zasób strategiczny i uwzględnienie tego w systemach polityki personalnej (np. szacowanie wiedzy, pozyskiwanie z otoczenia, budowanie planów doskonalenia kadr uwzględniających miary szacowania aktywów itp.),
- przekształcanie tradycyjnej kultury organizacji w kulturę opartą na wiedzy i zaufaniu (np. ograniczenie hierarchii organizacyjnej, tworzenie atmosfery profesjonalizmu itp.).

2. Cele i korzyści zarządzania wiedzą

Pojawia się w tym miejscu pytanie o cele zarządzania wiedzą. Generalnie należy stwierdzić, iż cele zarządzania wiedzą uzupełniają ogólne cele organizacji na wszystkich poziomach jej struktury: normatywnej (misja i wizja), strategicznej (plany strategiczne) i operacyjnej (zadania). Pierwszy poziom tworzy środowisko sprzyjające zarządzaniu wiedzą, drugi określa przyszłe potrzeby organizacyjne związane z wiedzą, a trzeci poziom przekłada plany na język zadań do wykonania.⁷ Można więc powiedzieć, że podstawowym celem ZW jest umożliwienie organizacji osiągnięcia założonych celów poprzez odpowiednie kształtowanie zasobów wiedzy w organizacji oraz zapewnienie jej sprawnego przepływu w ramach organizacji. Cele szczegółowe zarządzania wiedzą mogą być związane z procesami ZW i dotyczyć np. rozwoju czy zachowywania wiedzy, mogą odnosić się do stosowanych metod i wykorzystywanych narzędzi zarządzania wiedzą, jak również mogą być związane z ludźmi (pracownikami wiedzy), procedurami, produktami organizacji itd.

Wyniki badań prowadzonych w organizacjach, które wdrożyły zarządzanie wiedzą, pokazują, iż organizacje te zwykle stawiają następujące cele przed ZW:⁸

- odnajdywanie wiedzy w powodzi informacji, co nie jest zadaniem łatwym z uwagi na ilość i rozproszenie źródeł informacji oraz trudność w identyfikacji tych najważniejszych,
- retencja kompetencji, bowiem jednym z największych problemów organizacji jest możliwość utraty potrzebnej wiedzy na skutek odejścia pracownika,
- mistrzostwo operacyjne, osiągnięte dzięki ciągłemu uczeniu się pracowników, umożliwiające wzrost efektywności organizacji,
- zwiększanie innowacyjności, znajdujące wyraz w tworzeniu nowych produktów i usług, usprawnianiu procesów i budowaniu nowych rynków,

⁷ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą...*, op. cit.

⁸ P. Płoszajski (red.), *Zarządzanie wiedzą w Polsce. Bilans doświadczeń*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2002.

- podnoszenie kwalifikacji i rozwój pracowników,
- szybkie i właściwe reagowanie na potrzeby klienta.

Identyfikacja celów zarządzania wiedzą jest w przypadku każdej organizacji zarządzającej lub planującej zarządzać wiedzą bardzo istotna, bowiem cele te wskazują zarządzającym kierunek działania. Bez określenia celów, decyzje i działania podejmowane w ramach realizacji koncepcji ZW mogą być przypadkowe i niespójne, trudno też określić kryteria sukcesu wdrożenia tej koncepcji.

Odpowiednie, dostosowane do specyfiki danej organizacji zarządzanie wiedzą, przynosi jej wiele korzyści w różnych obszarach jej funkcjonowania. Znajomość tych korzyści jest nieodzowna dla podjęcia decyzji o wdrożeniu ZW w organizacji.

KPMG na podstawie prowadzonych badań wskazuje, że wdrożenie zarządzania wiedzą w organizacjach skutkuje:⁹

- poprawą innowacyjności, tworzenia i wykorzystania nowych pomysłów oraz organizacyjnego potencjału płynącego z zasobów wiedzy,
- udostępnieniem zasobów wiedzy odpowiednim osobom we właściwym miejscu i czasie,
- ułatwieniem poszukiwania i zastosowania specjalistycznej wiedzy i *know-how*, niezależnie od miejsca ich przechowywania,
- wsparciem współpracy, komunikacji, dzielenia się wiedzą, ustawicznego uczenia się i doskonalenia zarówno indywidualnych pracowników, jak i całej organizacji,
- przełożeniem wiedzy na wartość dodaną, dzięki czemu w wymierny sposób przyczynia się ona do poprawy funkcjonowania całej organizacji.

Z kolei A. Błaszczuk i inni wyróżniają dwa wymiary korzyści, jakie zarządzanie wiedzą przynosi organizacjom:¹⁰

- I. wymiar wewnątrzorganizacyjny, obejmujący relacje pomiędzy organizacją a pracownikami, z którym związane są następujące korzyści:
 1. wzrost efektywności zarządzania dzięki wprowadzeniu usprawnień takich, jak m.in.:
budowanie strategii uwzględniającej swobodny przepływ wiedzy, szybkie dotarcie do

⁹ Materiały KPMG, <http://www.kpmg.pl>, 2009.

¹⁰ A. Błaszczuk, J. J. Brdulak, M. Guzik, A. Pawluczuk, *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, SGH, Warszawa 2004.

- ekspertów, dzielenie się i kodyfikacja najlepszych doświadczeń, kultura organizacyjna ułatwiająca dostęp do źródeł wiedzy, zmiany w relacjach ze współpracownikami i klientami, rozwój zaplecza technologicznego dostosowanego do zarządzania wiedzą itp.,
2. rozwój pracowników związany ze zmianami w zakresie polityki personalnej, takimi, jak wprowadzenie: systemów rozwoju pracowników, idei dzielenia się wiedzą, systemów motywacyjnych promujących kreatywność oraz innowacyjność, *coachingu, mentoringu, team workingu,*
 3. usprawnienia w zakresie komunikacji wewnętrznej, obejmujące: wsparcie ze strony IT, tworzenie pozainformatycznych systemów obiegu informacji oraz dzielenia się wiedzą, wewnętrzne procedury określające zasady pozyskiwania, przetwarzania i wdrażania wiedzy i informacji,
 4. oszczędność czasu dzięki szybkiemu dotarciu do źródeł wiedzy,
 5. wzrost kreatywności i innowacyjności dzięki: inwestycjom w rozwój pracowników, retencji kompetencji, wymianie wiedzy i doświadczeń, tworzeniu wspólnot praktyków, tworzeniu zespołów zadaniowych,
 6. wzrost elastyczności zarządzania organizacją dzięki: monitorowaniu sytuacji rynkowej, szybkiej reakcji na sygnały płynące z rynku,
 7. redukcja kosztów zarządzania dzięki: oszczędności czasu, kodyfikacji wiedzy, szybkiemu dotarciu do ekspertów.
- II. wymiar zewnątrzorganizacyjny, obejmujący stosunki pomiędzy organizacją a innymi podmiotami rynkowymi, z którym związane są następujące korzyści:
1. rozwój przedsiębiorstwa,
 2. wzrost konkurencyjności pracowników i przedsiębiorstwa,
 3. wzrost efektywności działań,
 4. elastyczność w dostosowywaniu się do potrzeb rynku,
 5. wzrost innowacyjności,
 6. zmiany w relacjach z klientem.

Sukces zarządzania wiedzą w znaczny stopniu zależy od stopnia zaangażowania się pracowników w realizację tej koncepcji. Ludzie z natury nie angażują się w aktywności, który nie przynoszą im określonych (niekoniecznie finansowych) korzyści, toteż bardzo ważne jest

uświadomienie pracownikom, co mogą zyskać dzięki aktywnemu uczestnictwu w procesach zarządzania wiedzą. Korzyści, jakie dzięki zarządzaniu wiedzą w organizacji odnoszą pracownicy, A. Błaszczuk i inni klasyfikują następująco:¹¹

- ustawiczny rozwój, wzrost kompetencji,
- tworzenie więzi z organizacją, poczucie przynależności,
- łatwy dostęp do źródeł wiedzy, zwiększający efektywność pracy,
- oszczędność czasu związanego z pozyskiwaniem wiedzy,
- możliwość tworzenia wiedzy organizacyjnej, co pozytywnie wpływa na zaangażowanie w pracę,
- kreatywność,
- wzrost poczucia własnej wartości,
- samorealizacja, radość z wykonywanej pracy,
- wzrost konkurencyjności na rynku pracy.

Podsumowując, korzyści, jakie przynosi zarządzanie wiedzą dotyczą zarówno samej organizacji, jak i pracowników. *„W niektórych przypadkach zarządzanie wiedzą ma bezpośredni wpływ na maksymalizację korzyści osiągniętych przez organizację (np. wzrost zysku firmy konsultingowej dzięki sprzedaży wiedzy), w innych zaś – pośredni, przejawiający się wzrostem korzyści organizacji osiągniętym dzięki np. usprawnieniu procesów i procedur, wprowadzeniu kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu i nastawionej na dzielenie się wiedzą, wzrostowi innowacyjności, bardziej elastycznemu reagowaniu na zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji, podejmowaniu lepszych – bo opartych na wiedzy – decyzji i działań itd. Korzyści osiągnięte w różnych obszarach organizacji, dotyczące różnych aspektów jej funkcjonowania, kumulują się, pozwalając organizacji osiągnąć większą efektywność działania przekładającą się na uzyskanie przez nią przewagi konkurencyjnej na rynku”*.¹²

3. Bariery ZW

Wdrożenie zarządzania wiedzą nie jest zadaniem łatwym. W praktyce zarządzania organizacją, ZW napotyka wiele barier, wśród których do najważniejszych zaliczyć należy:¹³

¹¹ Ibidem.

¹² I. Figurska, *Zarządzanie wiedzą ...*, op. cit., s. 129.

¹³ Por. I. Figurska, *Knowledge management obstacles in theory and practice* [w:] *Manažment ľudskeho potenciálu v podniku*, M. Blaskova, J. Suchomel (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu w Žylinie, Žylinia 2009; I. Figurska, *Zarządzanie wiedzą ...*, op. cit.

- niedostateczne zasoby wiedzy w organizacji – aby móc zarządzać wiedzą, trzeba ją posiadać; szybkie tempo starzenia się wiedzy powoduje konieczność systematycznego jej uzupełniania, poszerzania i uaktualniania, należy też nauczyć się efektywnie zapominać to, co jest niepotrzebne,
- brak korzyści związanych z realizacją procesów ZW - pracownicy aktywnie zaangażują się w działania z zakresu zarządzania wiedzą tylko wówczas, jeśli oczekiwane korzyści (awans, wyższa pensja, większa samodzielność decyzyjna itd.) będą większe od związanych z tym kosztów (wysiłek umysłowy, koszty finansowe, mniej czasu wolnego itd.),
- postrzeganie wiedzy jako własności i/lub źródła władzy prowadzące do tego, że pracownicy nie są skłonni zrezygnować z posiadanej przewagi wynikającej z posiadania wiedzy i dzielić się nią ze współpracownikami, podwładnymi lub przełożonymi,
- brak warunków do aktywnego uczestnictwa w zarządzaniu wiedzą, w tym przede wszystkim brak czasu (na poszerzanie wiedzy i myślenie, a także komunikowanie się z innymi pracownikami) i brak możliwości (stosownych pomieszczeń, zaplecza edukacyjnego, właściwie zarządzanej przestrzeni biurowej, odpowiedniej organizacji stanowiska pracy itd.),
- brak wsparcia przełożonych w realizacji procesów z zakresu ZW, w postaci czynnego uczestnictwa w wyznaczaniu ogólnych ram działania i podejmowaniu starań mających na celu stworzenie środowiska sprzyjającego rozwojowi oraz wymianie wiedzy,
- brak zrozumienia celu, jakiemu służy zarządzanie wiedzą, jeśli bowiem cele ZW nie zostaną zidentyfikowane i wyjaśnione pracownikom, wówczas należy się liczyć z ich oporem wobec wdrażania w życie tej koncepcji wynikającym z faktu, iż ludzie zwykle traktują zmiany jako zagrożenie, a nie jako szansę,
- brak dostępu do źródeł wiedzy - stosowanie wiedzy w praktyce wymaga zlokalizowania wewnętrznych i zewnętrznych źródeł wiedzy, dlatego bardzo ważna jest w organizacji przejrzystość zasobów wiedzy i zapewnienie pracownikom nieskrępowanego dostępu do informacji na ten temat,
- brak umiejętności zarządzania wiedzą, przejawiający się m.in. w postaci braku umiejętności interpersonalnych i komunikacyjnych, braku umiejętności wykorzystywania narzędzi wspomagających ZW czy też braku umiejętności zarządzania pracownikami wiedzy,

- brak wiedzy o tym, jaką wiedzą zarządzać, a więc jaka wiedza może przynieść organizacji wymierne korzyści w wyniku jej przyswojenia i stosowania, a jednocześnie będzie dostosowana do oczekiwań jej użytkowników.

Identyfikacja barier zarządzania wiedzą pozwala organizacjom, które podjęły się lub dopiero planują wdrożenie zarządzania wiedzą, na lepsze przygotowanie się do realizacji tego procesu, zwiększając tym samym szanse na sukces. Znając potencjalne zagrożenia można bowiem z wyprzedzeniem podjąć stosowne decyzje i działania, które pozwolą ich uniknąć.

