

Marcin W. Staniewski

Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie

## Podstawowe elementy zarządzania wiedzą

---

### Streszczenie

Artykuł jest przeglądem podstawowych pojęć z zakresu zarządzania wiedzą. Omówiono w nim poziomy zasobów wiedzy (dane, informacje, wiedza, mądrość), źródła wiedzy (wewnętrzne, zewnętrzne), typologię wiedzy (dostępna, ukryta lub jednostkowa, społeczna). Ponadto scharakteryzowano w pracy proces, system oraz główne strategie zarządzania wiedzą (kodyfikacji, personalizacji). Na koniec wspomniano o procesie tworzenia wiedzy (koncepcja spirali) oraz opisano znaczenie technologii IT oraz kultury organizacyjnej, jako elementów wspomagających wdrażanie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach.

### Wprowadzenie

Przez setki lat właściciele rodzinnych biznesów przekazywali mądrość handlową swoim dzieciom, które w przyszłości same miały poprowadzić „interesy”. Mistrzowie różnych rzemiosł starannie uczyli uczniów i czeladników swojego fachu, a pracownicy fabryk wymieniali między sobą poglądy, pomysły i *know-how* dotyczące wykonywanej przez nich pracy. Tak działo się do lat dziewięćdziesiątych ubiegłego 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 J. Welch, wypowiadając się na temat kapitału intelektualnego, powiedział: „Uwalnianie pomysłów naszych ludzi jest tym, co próbujemy zrobić oraz tym, co musimy zrobić, jeśli zamierzamy wygrać” (Stewart, 2001). Powoli zaczyna się

pojmować fakt, że aktywa rzeczowe, choć niezbędne, 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 jej wykorzystywania. Tak właśnie pojawiła się nowa koncepcja w teorii zarządzania, czyli zarządzanie wiedzą.

## 1. Istota wiedzy

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 i prawdziwe przekonanie, została wprowadzona w około 400 r. p.n.e. przez greckiego filozofa Platona (Takeuchi, 1998: 17). Od tego czasu, wiedza dojrzywała w umysłach 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 eksploatowaniem 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 te 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 **provincjonalnymi**, 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 ważną 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 rozpraszącą naszą uwagę. Dlatego też poszczególne firmy same określają, która informacja kwalifikuje się jako aktywa intelektualne czy oparte na wiedzy. Ponadto, ważnym 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 dla także 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 także źródłem nowych oraz równie unikatowych pomysłów i 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: wiedza milcząca i jasno wyrażana.

**Wiedza ukryta** definiowana jest jako niewerbalna, intuicyjna i niejasna. Może też być ona 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 także 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 IT może 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 takie aktywa, jak: patenty, znaki handlowe, biznes plany, badania marketingowe i bazy klientów (Santosus, 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 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 ciągle wzrasta. Według tej typologii wiedza dostępna składowana jest w bankach danych, standardowych procedurach operacyjnych, podręcznikach itp. – traktowana jest jako wiedza przedmiotowa. Wiedzę ukrytą dzieli on 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:

1. Wiedza na temat danej rzeczy czy zjawiska, które znajduje się w centrum zainteresowania. Jest to tzw. **wiedza centralna**.

2. Wiedza, która jest używana jako narzędzie służące do ulepszania tego, co znajduje się w centrum zainteresowania. Jest to **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 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) należy opisać organizację 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: 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” (Kozłowski, Piotrowski red., 2000: 82).

## 2. Koncepcja 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 aktywów intelektualnych i opartych na wiedzy (Santosus, Surmacz, 2001). Generowanie wartości z takich aktywów obejmuje dzielenie ich z pracownikami, departamentami, a nawet z innymi firmami, w celu wypracowania najlepszych praktyk. Ważnym 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; 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 twierdzą, że aby uzyskać największą wartość z aktywów intelektualnych 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:

- podsygniowaniu 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 zbędnych, 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.

### 3. Procesy zarządzania wiedzą

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:

<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.

- organizacyjnego uczenia się – procesu, przez który firma zdobywa informacje i/lub wiedzę,
- 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 wprowadzanym 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 znużeniu zbieraniu „suchych danych”.

Wdrażanie zarządzania wiedzą jest niczym innym, jak wprowadzaniem zmian. „Twarde zmiany”, nie idące 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 organizacyjnej. 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.

**System scentralizowany** budowany jest z kolei 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 (zwanymi 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; trudnym jest nawet rozpoznanie tego, który okaże się być najlepszym (Sarvary, 1999: 103–105).

Inną kwestią, istotną z punktu widzenia efektywności wdrażanych inicjatyw zarządzania wiedzą, jest wybór właściwej strategii, służącej do zarządzania najważniejszymi aktywami firmy. W praktyce spotykane są zazwyczaj różne podejścia do zarządzania wiedzą, akcentowane dwiema odmiennymi strategiami lub modelami (por. tabela 1) (Hansen, Nohria, Tierney, 1999: 106–116).

W niektórych przedsiębiorstwach strategię 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 wykorzy-



staniem metody, zwanej „burzą mózgów” i rozmów „jeden na jeden”. Efektywność organizacji, stosujących strategię kodyfikacji, wynika w głównej mierze z „ekonomiki 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 przechowalniach” może być użyta do realizacji wielu projektów przez wielu pracowników. Powtórne używanie wiedzy oszczędza pracę, redukuje koszty komunikacji i pozwala firmie przyjmować znacznie większą liczbę projektów.

Tabela 1. Modele zarządzania wiedzą w firmach konsultingowych

Jak firmy konsultingowe zarządzają swoją wiedzą?		
Model kodyfikacji		Model personalizacji
<ul style="list-style-type: none"> <li>• zainwestuj raz w zasoby wiedzy – używaj ich wielokrotnie</li> <li>• skup się na generowaniu dochodów</li> </ul>	<b>Model ekonomiczny</b>	<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>	<b>Strategia zarządzania wiedzą</b>	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)	<b>Technologia informacyjna</b>	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 <i>distance learning</i></li> <li>• nagradzaj ludzi za używanie i rozbudowywanie dokumentowych baz danych</li> </ul>	<b>Zasoby ludzkie</b>	<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 (<i>one-on-one</i>)</li> <li>• nagradzaj ludzi za bezpośrednie dzielenie się wiedzą z innymi</li> </ul>
Andersen Consulting, Ernst&Young	<b>Przykłady</b>	McKinsey&Company, Bain&Company

Źródło: Hansen, Nohria, Tierney, 1999: 109.

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 wideo-konferencji, czy też przenoszenia pracowników do innych zespołów. Dodatkowo, wspomagając proces można podjąć działania mające na celu rozwinięcie sys-

temu elektronicznych dokumentów. Zadaniem systemu nie jest dostarczanie wiedzy, lecz badanie dokumentów zawierających informacje na temat realizowanych wcześniej zadań i ich wykonawców. System zezwala na szybkie odnalezienie dokumentów, dając dodatkowo dużą przewagę czasową. Następną czynnością jest bezpośrednie 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 drugą używa jako strategię wspomagającą. 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 model kodyfikacji, natomiast dla modelu personalizacji jest to mniej istotne. Menedżerowie, którzy wdrażają strategię kodyfikacji, muszą być przygotowani na poniesienie dużych wydatków na specjalistyczne, elektroniczne systemy przechowywania wiedzy. W modelu 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 modelu personalizacji najważniejsze jest posiadanie systemu, który pozwoli ludziom odnaleźć innych ludzi. Firmy stosujące model personalizacji powinny posiadać umiarkowany system elektronicznych dokumentów, wspierający ludzi na dwa sposoby: poprzez dostarczanie podstawowych informacji tworzących tło wie-

dzy oraz poprzez połączenie (skontaktowanie) ich z ekspertami, którzy mogą dostarczyć dalszych, szczegółowych porad.

Obie strategię 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 odpowiednią będzie strategia „ponownego użycia”, czyli strategia kodyfikacji. Natomiast dla przedsiębiorstw stosujących indywidualizację produkcji bądź usług (zaspokajających szczególne, unikalne potrzeby klientów przygotowujących produkty na miarę) najodpowiedniejszy będzie model personalizacji.

**2. Czy posiadasz dojrzałe czy innowacyjne produkty?** Przedsiębiorstwa, 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 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 przy rozwiązywaniu problemów polegają na ukrytej czy na dostępnej wiedzy?** Wiedza dostępna jest ta, 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 (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 modeli 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 koncepcja 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.

## Zakończenie

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, aby posłużyć się nią w przyszłości w celu wykonania kolejnego projektu. Dlatego też mapowanie tego rodzaju procesów jest istotnym składnikiem zarządzania wiedzą. Przenoszona wiedza musi też być przekazywana i dzielona wśród pracowników.

Integralną częścią zarządzania wiedzą jest technologia. Ma ona istotny wpływ na sposób dzielenia się wiedzą, czyli na bardziej efektywne i jak najszerwsze 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 „skarbcze wiedzy”. Narzędzia, o których mowa powinny w rzeczywistości służyć do łączenia ludzi z ludźmi, szukających informacji (wiedzy) z tymi, którzy ją posiadają. Należy bowiem pamiętać, iż ważniejsi od technologii są zawsze ludzie, ich wiedza i cele firmy.

Powodem występowania głównych problemów w zarządzaniu wiedzą jest przede wszystkim ignorancki stosunek firmy wobec ludzi i spraw kulturowych (Santosus, Surmach, 2001). 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 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 (Santosus, Surmach, 2001). Jeśli zarządzanie wiedzą nie uczyni życia łatwiejszym dla pracowników, po prostu przegra.

## Bibliografia

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. III, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- 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/June 2001, Vol. 44 Issue 3, search.ebsco.com
- Dąbrowski J., Gierszewska G., *Strategie przedsiębiorstw a zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2005.
- Floyd S.W., Wooldridge B., *Knowledge Creation and Social Networks in Corporate Entrepreneurship: the Renewal of Organizational Capability*, "Entrepreneurship Theory and Practice", Spring 1999.
- 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 Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Król H., Ludwiczynski A., (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Ludwiczynski A., Stobińska K. (red.), *Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*, Poltext, Warszawa 2001.
- Santosus M., Surmach 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.
- Sawin S., *Jak skutecznie wdrażać zarządzanie wiedzą. Kongres KM Poland 2005*, „E-mentor” czasopismo elektroniczne SGH, Warszawa, 20.12.2007 r.
- Skryme D.J., *Knowledge Creation. Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth – Heinemann, Oxford 1999.

- Stewart T.A., *Intellectual Capital: Ten Years Later, How Far We've Come*, Fortune, 05/28/2001, vol. 13, Issue 11.
- Strojny M., *Zarządzanie wiedzą w firmach konsultingowych*, „Problemy Jakości”, 2000 nr 3.
- Štefko R., *Management 2006: Management Theory, Trends and Practice*, Faculty of Management, University of Prešov, Prešov 2006.
- Sveiby K. E., *The new organizational wealth. Managing & measuring knowledge based assets*, Berrett-Koehler Publisher, San Francisco, 1997.
- Szaban J., *Miękkie zarządzanie. Ze współczesnych problemów zarządzania ludźmi*, Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003.
- Takeuchi H., *Beyond Knowledge Management. Lesson from Japan*, June 1998, <http://searq.global.epnet.com>
- Zack M.H., *Developing Knowledge Strategy*, “California Management Review”, Vol. 41, No 3, Spring 1999, [search.ebsco.com](http://search.ebsco.com)

## Basic Elements of Knowledge Management

---

### Summary

*The article is a review of basic knowledge management terminology. It presents such a description as: knowledge resources levels (data, information, knowledge, and wisdom), knowledge sources (internal, external), and knowledge typology (implicit, tacit or individual, social). Moreover the article characterizes knowledge management process, knowledge management system and main knowledge management strategies (codification, personalization). At the end of the article there is mentioned the knowledge creating process (the concept of knowledge creation spiral) and the role of Intelligence Technology (IT) and organizational culture as main elements supporting knowledge management implementation in organizations.*