

# Robert Pasek

---

## Zarządzanie wiedzą : ujęcie koncepcyjne

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 57, 443-451

---

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

ROBERT PASEK

Poczta Polska S.A.  
robertpasek@wp.pl

## ZARZĄDZANIE WIEDZĄ – UJĘCIE KONCEPCYJNE

### Wprowadzenie

Zmiany w gospodarce światowej, zachodzące z ogromną dynamiką, zmuszają firmy do ciągłego doskonalenia sposobu swojego funkcjonowania. Dwudziesty pierwszy wiek kojarzy się ze zmianami we wszystkich obszarach aktywności firmy, które niejednokrotnie obalają lub odrzucają dotychczasowe kanony i zasady ich działania. W zalewie ogromnej ilości informacji bardzo duże wyzwanie dla systemu zarządzania stanowi maksymalizacja stopnia wykorzystania wiedzy posiadanej przez przedsiębiorstwo.

Obecnie, w czasach nazywanych często erą wiedzy, jej szybkie i efektywne wykorzystanie często stanowi o „*to be or not to be*” dla wielu przedsiębiorstw. Według Petera Druckera tradycyjne zasoby, jak: praca, ziemia i kapitał, stają się już raczej przeszkodami niż siłą napędową rozwoju przedsiębiorstwa, a tym, co jest kluczowym czynnikiem kreatywności we wszystkich dziedzinach życia, jest wiedza<sup>1</sup>.

### 1. Geneza koncepcji zarządzania wiedzą

Już od czasów starożytnych wiedza znajdowała się w centrum zainteresowania wielkich uczonych i filozofów, m.in. Platona, Kartezjusza i Arystotelesa. Za ofi-

---

<sup>1</sup> W.M. Grudzewski, I.Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w organizacjach*, „E-mentor”, 2005, nr 8, s. 46.

cialny początek koncepcji zarządzania wiedzą przyjmuje się rok 1987, kiedy to w Stanach Zjednoczonych Uniwersytet Purdue i firma DEC zorganizowały konferencję „*Managing the Knowledge Assets into 21st Century*”. Od momentu zaistnienia zarządzania wiedzą jako koncepcji, jest ona obiektem zainteresowania zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Mimo to nie ma jednoznacznej i powszechnie uznawanej definicji tego zasobu, jak również definicji zarządzania wiedzą. Definicje prezentowane przez teoretyków zarządzania wiedzą i przedsiębiorstwa konsultingowe są do siebie zbliżone i kładą nacisk na efekt, jaki jest związany z podniesieniem konkurencyjności, sprawności działania i zdolności do podejmowania trafniejszej decyzji. We wszystkich przywołanych w tabelach 1 i 2 definicjach wyeksponowano proces pozyskiwania, przechowywania i wykorzystania wiedzy<sup>2</sup>.

Tabela 1

## Definicje teoretyków procesu zarządzania wiedzą

	<b>Autor</b>	<b>Definicja</b>
<b>TEORETYCY</b>	<b>W.R. Bukowitz i R.L. Williams</b>	Proces, dzięki któremu organizacja generuje bogactwo z wiedzy.
	<b>M. Sarvary</b>	Proces, dzięki któremu przedsiębiorstwa tworzą i stosują organizacyjną lub kolektywną wiedzę.
	<b>R. Bennet i H. Gabriel</b>	Zarządzanie informacjami, wiedzą i doświadczeniem tzn.: ich tworzenie, gromadzenie, przechowywanie i wykorzystywanie, mające zapewnić przyszły rozwój w oparciu o posiadane zasoby.
	<b>D.J. Skyrme</b>	Jasno określone i systematyczne zarządzanie istotną dla organizacji wiedzą i związanymi z nią procesami kreowania, zbierania, organizowania i dyfuzji, realizowanymi w dążeniu do osiągnięcia celów organizacji.
	<b>G.Probst S. Raub, K. Romhardt</b>	Zarządzanie wiedzą odnosi się przede wszystkim do pojedynczych pracowników i ich zespołów, ale tym samym wywiera wpływ na inne obszary zarządzania, jak zarządzanie personelem czy zarządzanie strategiczne – w tym na zagadnienie dotyczące rozwoju przedsiębiorstwa i jego długoterminowych planów czy procesu informatyzacji. Zarządzanie wiedzą łączy również wyizolowane przedsiębiorstwa, włączając je do działania.
	<b>T.A. Stewart</b>	Posiadanie wiedzy o tym, co wiemy, zdobywanie i organizowanie jej oraz wykorzystanie w sposób przynoszący określone korzyści.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007, str. 4.

<sup>2</sup> A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*. Difin, Warszawa 2007, s. 43.

Tabela 2

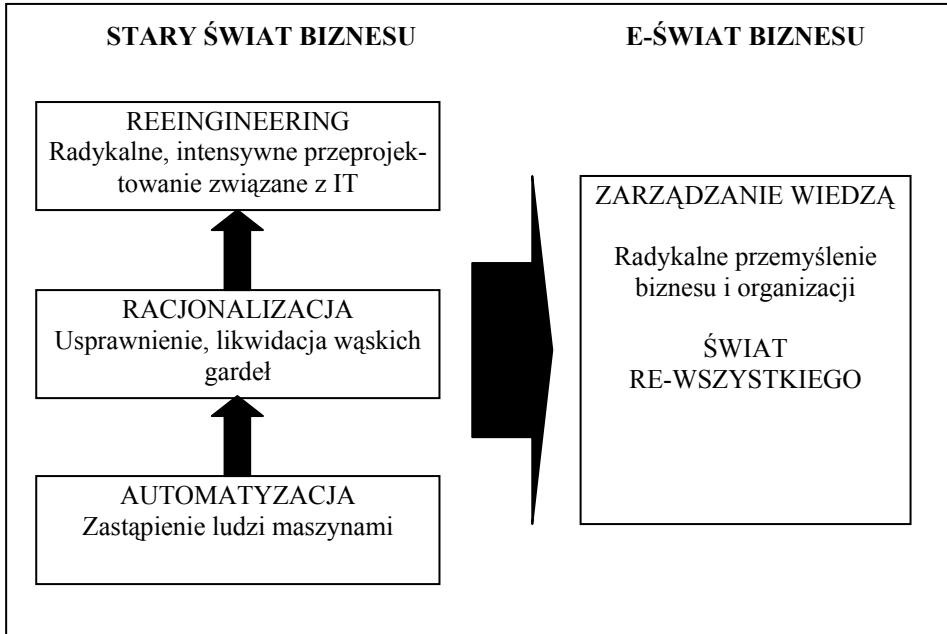
## Definicje praktyków procesu zarządzania wiedzą

	<b>Autor</b>	<b>Definicja</b>
<b>PRAKTYCY</b>	<b>Pricewater House Coopers</b>	Zarządzanie wiedzą jest sztuką przetwarzania informacji i aktywów intelektualnych w wartości dla klienta i pracownika.
	<b>McKinsey</b>	Usystematyzowana procedura przekazywania odpowiedniej wiedzy odpowiednim ludziom, w odpowiednim czasie, w celu podjęcia decyzji przynoszącej firmie zyski
	<b>Ernst &amp; Young</b>	System pomagający przedsiębiorstwu w pozyskiwaniu, przetwarzaniu i wykorzystaniu wiedzy w celu szybszego podejmowania mądrzejszych decyzji dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.
	<b>KPMG</b>	Zarządzanie wiedzą to próba systematycznego i zorganizowanego wykorzystania wiedzy wewnątrz organizacji tak, aby przetworzyć umiejętności gromadzenia i wykorzystywania wiedzy na efekty rynkowe.
	<b>Deloitte &amp; Touche</b>	Systematyczny, zorganizowany proces ukierunkowany na wykorzystanie wiedzy zgromadzonej w firmie przez zbieranie, weryfikację, przechowywanie i upowszechnianie wiedzy poszczególnych pracowników oraz zasobów wiedzy zgromadzonych w firmowych archiwach.
	<b>Gartner Group</b>	Zarządzanie wiedzą to dyscyplina promująca zintegrowaną metodę wyszukiwania zasobów informacyjnych przedsiębiorstwa, zarządzania nimi i rozpowszechniania ich.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*. Difin, Warszawa 2007, str. 44.

Zarządzanie wiedzą bardzo szybko zaczęło odgrywać duże znaczenie w praktycznie wszystkich dziedzinach biznesu. Stopniowo zaczęto rozgraniczać pojęcia „wiedzy” i „informacji”. W coraz bardziej obszernej literaturze na temat zarządzania wiedzą można zaobserwować próby usystematyzowania tego obszaru, a także ewolucji w podejściu do niego. Przemiany te swym zakresem obejmują udział człowieka, maszyn, przeprojektowań związanych z procesami biznesowymi, aż do przeprojektowania wszystkiego (Re-everything)<sup>3</sup>, co przedstawia rysunek 1.

<sup>3</sup> A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*. Difin, Warszawa 2007, s. 42.



Rys. 1: Zmiany w podejściu do zarządzania wiedzą

Źródło: A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*. Difin, Warszawa 2007, str. 42.

## 2. Zarządzanie wiedzą jako źródło przewagi konkurencyjnej

Szczególną cechą zasobów niematerialnych organizacji i jej kapitału intelektualnego jest to, że u ich podłoża leży wiedza, a dokładnie tworzone są przez wiedzę. Można przyjąć, że wszystkie elementy zasobów niematerialnych czy kapitału intelektualnego zawierają w sobie wiedzę lub nią są, ale oczywiście w różnych postaciach. Wiedza jest też źródłem właściwego użycia pozostałych zasobów organizacji i rozwoju jej wartości. Bez odpowiedniej wiedzy nie da się w sposób ciągły poprawnie wykorzystywać kapitału finansowego ani zasobów rzeczowych – można je tylko zmarnować<sup>4</sup>. Średnie straty ponoszone rocznie przez polskie przedsiębiorstwa w 2004 roku z tytułu nieefektywnego zarządzania posiadaną przez nie wiedzą i informacjami wynosiły ponad 45.000 zł na jednego zatrudnionego<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> K. Perechuda, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005, s. 12.

<sup>5</sup> Raport KPMG, *Zarządzanie wiedzą w Polsce 2004*.

Większość produktów dostępnych na rynku można określić mianem produktów opartych na wiedzy, a przedsiębiorstwo oparte na wiedzy to takie, które potrafi ją wykorzystać w swojej codziennej działalności. Amerykański psycholog Robert Sternberg dowiódł, że nawet praca fizyczna może być oparta na wiedzy. Pokazał przykład śmieciarzy, których pomysłowość pozwoliła na skrócenie czasu potrzebnego na opróżnienie pojemników, i kierowców ciężarówek transportowych, wymyślających sposoby zmieszczenia jak największej liczby pakunków w samochodzie. Tworzenie wiedzy i zarządzanie wiedzą jako produktem nie jest więc jedynie domeną firm, które sprzedają swoją własność intelektualną – może przejawiać się w funkcjonowaniu każdego przedsiębiorstwa<sup>6</sup>.

### 3. Poszukiwanie nowej koncepcji zarządzania

Szczególną cechą współczesnej gospodarki jest włączenie do procesów zarządzania technologii informatycznych i komunikacyjnych oraz niespotykanych do tej pory ilości zasobów wiedzy. Innowacje w obszarze zaawansowanych technologii i nowy proces globalizacji rynków gruntownie zmieniają gospodarkę światową<sup>7</sup>. Konsekwencją powyższego jest konieczność przemodelowania stosowanych modeli zarządzania i popularność koncepcji zarządzania wiedzą.

Współczesne przedsiębiorstwa dokonują jakościowego przeobrażenia, które wymusza wprowadzenie nowych sposobów opisu procesów w nim zachodzących<sup>8</sup>. W tabeli 3 zebrano cechy charakteryzujące przedsiębiorstwa tradycyjne i współczesne.

---

<sup>6</sup> D. Jemielniak, A. Koźmiński (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 87.

<sup>7</sup> A. Kwasek, *Budowa efektywnościowych modeli zarządzania w warunkach gospodarki opartej na wiedzy*, *Zarządzanie Zmianami*, 2009 nr 1, s. 17.

<sup>8</sup> Tamże, s. 22.

Tabela 3

## Charakterystyka przedsiębiorstw tradycyjnych i współczesnych

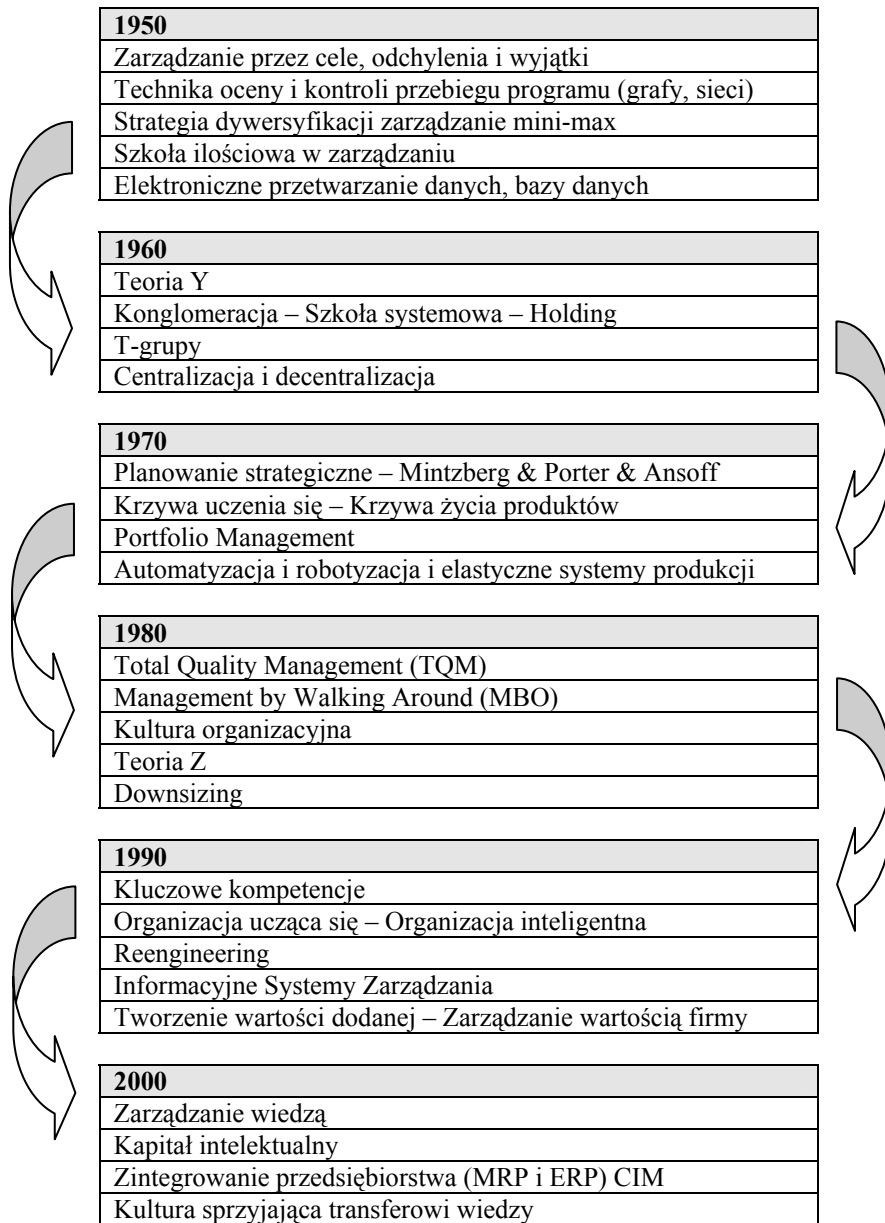
Przedsiębiorstwo	Tradycyjne	Współczesne
<b>Lokalizacja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– fizyczna, np. zakład produkcyjny, magazyny, biura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wirtualna – siedziba firmy nie jest istotna, gdyż nie tworzy korzyści dla klienta,</li> <li>– transakcje mogą się odbywać drogą elektroniczną,</li> <li>– duża rola Internetu.</li> </ul>
<b>Produkty finalne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– produkty materialne, np. samochody, komputery, samoloty.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– produkty usługowe,</li> <li>– produkty przemysłowe obudowane „otoczką usługową”.</li> </ul>
<b>Środki produkcji i surowce</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– surowce naturalne,</li> <li>– półprodukty,</li> <li>– energia,</li> <li>– kapitał finansowy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wiedza,</li> <li>– kapitał intelektualny,</li> <li>– relacje między partnerami,</li> <li>– zaufanie i reputacja.</li> </ul>
<b>Sposoby pozyskiwania zasobów</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– operacje na rynku finansowym,</li> <li>– fuzje, przejęcia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– pozyskiwanie kapitału intelektualnego (rekrutacja pracowników, pozyskiwanie wiedzy zewnętrznej itp.),</li> <li>– organizacja ucząca się,</li> <li>– budowa relacji i zaufania,</li> <li>– benchmarking.</li> </ul>
<b>Rynek</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– rynek lokalny,</li> <li>– rynek globalny dostępny tylko dla największych przedsiębiorstw.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– rynek globalny dostępny dla niewielkich przedsiębiorstw,</li> <li>– małe bariery wejścia i wyjścia.</li> </ul>

Źródło: A. Kwasek, *Budowa efektywnościowych modeli zarządzania w warunkach gospodarki opartej na wiedzy*, Zarządzanie Zmianami, 2009 nr 1, str. 21.

Wraz z tworzeniem się nowego modelu gospodarki światowej można dostrzec zasadnicze zmiany w sposobie organizacji i zarządzania przedsiębiorstw, którym do prawidłowego funkcjonowania i stawienia czoła konkurencji niezbędna jest wiedza i informacja.

Pomimo że zarządzanie wiedzą stało się już dziś koniecznością, nie jest lekiem na wszystkie niedomagania współczesnych przedsiębiorstw i panaceum na wszelkie dolegliwości. Jest ono bowiem jedynie doskonałym narzędziem usprawniającym procesy funkcjonowania przedsiębiorstw w coraz bardziej konkurencyjnym i turbulentnym otoczeniu. W nauce o zarządzaniu Knowledge Management występuje jako nowy kierunek niepozostający jednakże w oderwaniu od wcześniejszych teorii<sup>9</sup> (rysunek 2).

<sup>9</sup> W.M. Grudzewski, I. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w organizacjach*, E-mentor, 2005, nr 8, s. 47.



Rys. 2: Zmiany w podejściu do zarządzania wiedzą

Źródło: A. Tiwana, *The knowledge management toolkit*, Prentice Hall PTR, 2000, s. 9.



## Podsumowanie

Na wiedzy opiera się cywilizacja ludzka, z którą człowiek ma do czynienia i uczestniczy w jej tworzeniu prawie na każdym etapie swojego życia. W nowoczesnych gospodarkach zasobem strategicznym stała się wiedza, a źródłem dobrobytu jest nie tyle produkcja dóbr materialnych, ile przede wszystkim transfer i wykorzystanie wiedzy. Obecnie o konkurencyjności przedsiębiorstwa decydują w mniejszym stopniu zasoby materialne, w większym zaś wiedza i doświadczenie pracowników. Efektem powyższego jest znaczne przyspieszenie procesu rozwoju organizacji.

Koncepcja zarządzania wiedzą swoje powodzenie zawdzięcza zwiększającej się w tempie geometrycznym ilości niewyselekcjonowanej i nieprzetworzonej informacji, z którą organizacje mają obecnie do czynienia, a także potrzebie szybkiej reakcji na oczekiwania i wymagania, klientów, rynku oraz pracowników. Zarządzanie wiedzą stało się po prostu koniecznością w czasach, kiedy występuje nadmiar informacji, a te naprawdę wartościowe zapewniają przewagę konkurencyjną i niejednokrotnie decydują o przetrwaniu i sukcesie przedsiębiorstwa na rynku.

## Literatura

1. Grudzewski W.M., Hejduk I., *Zarządzanie wiedzą w organizacjach*, E-mentor, 2005, nr 8.
2. Jemielniak D., Koźmiński A. (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
3. Kowalczyk A., B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
4. Kwasek A., *Budowa efektywnościowych modeli zarządzania w warunkach gospodarki opartej na wiedzy*, *Zarządzanie Zmianami*, 2009 nr 1.
5. Perechuda K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005.
6. Raport KPMG, *Zarządzanie wiedzą w Polsce 2004*.
7. Tiwana A., *The knowledge management toolkit*, Prentice Hall PTR, 2000.
8. [www.e-mentor.pl](http://www.e-mentor.pl)

**DIAGNOSIS OF POPULARITY AND SUCCESSFUL CONCEPT  
OF KNOWLEDGE MANAGEMENT**

**Summary**

The concept of knowledge management is successful not only due to the volume of non-selected and non-processed information which increases at an exponential rate, available to organizations, but also to the requirement of fast reaction to the expectations and wishes of customers, market and staff members. In simple words, knowledge management has become necessary at the age of plethora of information; only those pieces of information, actually of value, can secure that some may have the ascendancy over their competitors, and in some cases that information can be decisive for an enterprise's success on the market.

*Translated by Impuls Olkusz*