

Beata Glinkowska

Zarządzanie wiedzą nowym kierunkiem w naukach o zarządzaniu i w praktyce

Ekonomiczne Problemy Usług nr 57, 401-408

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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

BEATA GLINKOWSKA

Uniwersytet Łódzki

bettysue@uni.lodz.pl

„Wiedza jest specyficznym rodzajem zasobów
– w przeciwieństwie do wszystkich innych,
przybywa jej w miarę używania”

G. Probst

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ NOWYM KIERUNKIEM W NAUKACH O ZARZĄDZANIU I W PRAKTYCE

Wprowadzenie

Niespełna 20 lat temu w naukach o zarządzaniu pojawiła się kompleksowa koncepcja zarządzania wiedzą (*Knowledge Management*).¹ Trochę wcześniej jako metoda zarządzania, wykorzystana została w praktyce, zwłaszcza w firmach konsultingowych, które stosując ją u siebie, przyczyniły się do przenoszenia takich rozwiązań do innych organizacji. Obecnie zarządzanie wiedzą stało się nowoczesną koncepcją zarządzania, umożliwiającą organizacji uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej poprzez umiejętne wykorzystanie zasobów niematerialnych oraz tworzenie i wykorzystywanie kluczowych kompetencji.

Pojęcie zarządzania wiedzą jest pojęciem szerokim, obejmującym wiele dziedzin tej wiedzy, wiele technik, metod i narzędzi połączonych z zagadnieniami menedżeryzmu. Silna pozycja zarządzania wiedzą wynika z wyścigu techniczno-technologicznego o wytworzenie nowych produktów i usług. Menedżerowie muszą

¹ W 1987 roku w Stanach Zjednoczonych odbyła się pierwsza konferencja pt. *Managing the knowledge assets into 21 st. century*, zorganizowana wspólnie przez Uniwersytet Purdue i firmę DEC, a w Szwecji zawiązała się tzw. Grupa Konrada, która rozpoczęła prace nad zarządzaniem kapitałem intelektualnym. Datę tę uważa się za początek koncepcji zarządzania wiedzą. Szerzej w: M. Strojny, *Zarządzanie wiedzą. Wstęp do dyskusji*, Personel 2001.

zdawać sobie sprawę z przemian zachodzących w globalnej gospodarce i stawić im czoło.

1. Przegląd definicji wiedzy i zarządzania wiedzą

Z analizy literatury przedmiotu wynika, że brak jest jednej spójnej definicji zarządzania wiedzą, którą można byłoby przenieść bez zastrzeżeń zarówno do teorii, jak i praktyki zarządzania. Powodem tego jest duża popularność tej dziedziny przy krótkim okresie jej użytkowania, co utrudnia syntetyczne ujęcie zagadnienia. Jednakże, czyniąc próbę przeglądu dorobku definicyjnego, nasuwa się spostrzeżenie, że wśród teoretyków największy wkład w wypracowanie definicji zarządzania wiedzą wnieśli naukowcy z Wielkiej Brytanii. Efektem ich prac i badań jest następująca definicja: zarządzanie wiedzą to ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystywanie wiedzy do realizacji celów organizacji².

Przeoglądając literaturę w poszukiwaniu definicji wiedzy, dostrzega się jej związek z informacją i bazami danych, które to wykorzystane w sposób odpowiadający posiadanej, adekwatnej wiedzy jednostki, w jaki sposób użyć tych informacji i danych, dopiero wówczas mają wartość użyteczną³. Według takiego rozumowania, wiedza oznacza zdolność do logicznego myślenia, wiązania zdarzeń, umiejętność wykorzystania i zastosowania informacji oraz zdolność do uchwycenia hierarchii wartości.

T. Davenport i L. Prusak charakteryzują wiedzę jako spójną kombinację posiadanych informacji, wiedzy zawodowej, doświadczenia i przyjętego systemu wartości, która wpływa na poziom kwalifikacji jednostki oraz decyduje o jej umiejętnościach przyswajania nowych informacji i doświadczeń⁴. Dość odmiennie definiuje wiedzę R. McDermott, traktując ją jako pozostałość myślenia, a dokładniej efekt zastosowania informacji i doświadczeń w procesie myślenia⁵. Z. Mikołajczyk uważa, że „wiedza stanowi [...] pewien zasób treści (informacji i danych) gromadzonych i utrwalonych w ludzkim umyśle, stanowiących pochodną doświadczeń, ale i procesu uczenia się [...]”⁶.

² P. Murray, A. Myers, *The Facto about Knowledge. Information strategy* – special report, listopad 1997.

³ Szerzej w: A. Brooking, *Corporate Memory. Strategies for Knowledge Memory*, International Thomson Business Press, London 1999, s. 4-5 oraz w: D.J. Skyrme, *Knowledge Networking. Creating the Collaborative Enterprise*, Butter-worth Heinermann, Oxford, 1999, s. 47.

⁴ T.H. Davenport. L. Prusak, *Working Knowledge*, Harvard Business School Press, Boston, 1998, s. 184.

⁵ R. McDermott, *Why Information Technology Inspired but Cannot Deliver Knowledge Management*, „California Review”, nr 4, s. 106.

⁶ Z. Mikołajczyk, *Zarządzanie procesami zmian w organizacjach*, GWSH im. W. Korfantego, Katowice 2003, s. 205.

Zarządzanie wiedzą z kolei traktowane jest w definicjach jako system sam w sobie lub ukazują technologię jako istotny element tego procesu, kierując uwagę na rozmaite aspekty zarządzania. Są jednakże i takie podejścia, które argumentują, że wiedza nie może być przedmiotem zarządzania, gdyż jest niewidzialna i nienamacalna.

Wśród mnogości definicji przytoczę tu zaledwie kilka, istotnych z punktu widzenia i teorii i praktyki. Zatem zdaniem W.R. Bukowitz i R.W. Williams, zarządzanie wiedzą jest procesem umożliwiającym organizacji generowanie wartości z aktywów intelektualnych albo innych zasobów opartych na wiedzy⁷.

Zarządzanie wiedzą jest pewnym procesem, na który składa się lokalizowanie wiedzy, jej pozyskiwanie, rozwijanie, dzielenie się nią, rozpowszechnianie, wykorzystanie oraz gromadzenie⁸. Praktycy zarządzania, na przykład firma Ernst&Young, definiuje zarządzanie wiedzą jako system zaprojektowany w ten sposób, aby pomóc przedsiębiorstwom w zdobywaniu, analizowaniu i wykorzystaniu wiedzy w celu podejmowania lepszych i szybszych decyzji, które mają doprowadzić do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Firma konsultingowa PricewaterhouseCoopers określa zarządzanie wiedzą jako sztukę przetwarzania informacji i innych aktywów intelektualnych w trwałą wartość zarówno dla klientów, jak i pracowników organizacji⁹.

Zgodnie z poglądem M. Strojnego, bez względu na różnice w podejściu do zarządzania wiedzą zjawisko to występuje w wymiarze operacyjnym oraz w wymiarze strategicznym¹⁰. Zarządzanie wiedzą w wymiarze operacyjnym polega na tworzeniu wiedzy formalnej (np. dokumenty) oraz wiedzy cichej (np. doświadczenie), następnie jej przetwarzaniu, gromadzeniu, ochronie i praktycznym wykorzystaniu. Z kolei zarządzanie wiedzą w wymiarze strategicznym jest sztuką budowania organizacji w celu osiągania przewagi konkurencyjnej poprzez integrowanie wiedzy, strategii, ludzi, kultury organizacyjnej i technologii.

2. Istota, funkcje i zadania zarządzania wiedzą

Istotą zarządzania wiedzą jest takie wykorzystanie danych, aby były rzeczywistymi informacjami, które uporządkowane stanowiąc będą wiedzę dla organizacji,

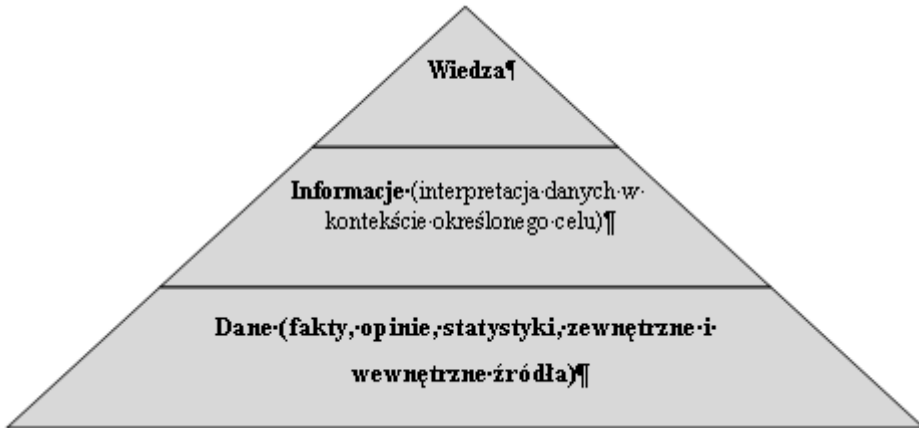
⁷ W.R. Bukowitz, R.L. Williams, *The Knowledge Management Fieldbook*, Financial Time, Prentice Hall, London 2000, s. 2.

⁸ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 41-45.

⁹ M. Strojny, *Wiedza menedżera w XXI wieku, materiały konferencyjne*, Limes Centrum, Warszawa 29.03.2001.

¹⁰ M. Strojny, *op.cit.*

decydującą o sposobie postępowania jej uczestników w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (rys. 1).



Rys. 1. Piramida wiedzy

Źródło: opracowanie własne.

To właśnie wiedza jest źródłem mądrości organizacji, zatem mądrość jest szczytem piramidy. Innymi słowy, mądrość jest rezultatem procesu uczenia się jednostek.

Zarządzanie wiedzą pełni rozmaite funkcje. Według A. Bajcury są to dwie podstawowe funkcje: cykliczne i ciągłe. Funkcje cykliczne tworzą: planowanie, organizowanie i kontrolowanie. W skład funkcji ciągłych wchodzi: praca z ludźmi, pozyskiwanie zasobów i dysponowanie nimi, praca nad informacjami, decydowanie i koordynowanie¹¹.

Na zarządzanie wiedzą składa się także wiele zadań. Do podstawowych zaliczyć należy: pozyskiwanie wiedzy, tworzenie, dystrybucję, przechowywanie i ocenianie wiedzy, przy czym niektóre z nich mają charakter operacyjny, a inne strategiczny. Zadania w obszarze generowania wiedzy mają charakter raczej operacyjny, natomiast zadania związane z wykorzystaniem wiedzy mają kontekst strategiczny. Podstawowe zadania z obszaru strategicznego to:

- tworzenie wizji wiedzy,
- formułowanie strategii wiedzy,
- ustalanie luk wiedzy i zależności,
- wybór strategii koniecznych do wypełnienia luk wiedzy,
- dobór metod, narzędzi oraz ludzi do realizacji strategii,

¹¹ B. Mikula, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wyd. AE, Kraków 2006, s. 123.

– ocenę wiedzy.¹²

Skuteczność metody zarządzania wiedzą, według badań przeprowadzonych przez Th.H. Davenporta i jego współpracowników, zależy od kilku czynników. Należą do nich między innymi:

1. Kierownictwo, które jest świadome roli wiedzy i potrafi odpowiednio zarządzać zgromadzoną wiedzą,
2. Przejrzystość zasobów, czyli możliwość szybkiego znalezienia i wykorzystania potrzebnych informacji,
3. Umiejętna kontrola zasobów zapewniająca trwałą jakość zasobów wiedzy¹³.

Wiedza nabywana i gromadzona przez organizację, a ściślej – jej uczestników, nie musi jeszcze oznaczać sukcesu. W procesie zarządzania wiedzą należy uwzględniać powyżej przedstawione czynniki po to, aby zarządzanie organizacją było skuteczne i coraz bardziej efektywne.

Ważne jest także, aby kierownictwo organizacji było przygotowane do ustawicznego podwyższania swych umiejętności oraz samo było przykładem dla pracowników. Ponadto przedsiębiorstwo musi mieć jasno sprecyzowany plan strategiczny, a kierownicy powinni określić zakres wymaganej wiedzy, kwalifikacji i umiejętności swych pracowników (zgodny z tym planem).

Wiedza jest współcześnie jednym z najważniejszych czynników strategicznych. W organizacji nastawionej na wiedzę doskonalenie musi być traktowane jako proces ciągły, w którym formalne odgórne sterowanie ustępuje miejsca samodzielnemu doksztalcaniu się pracowników; oczywiście przy odpowiednim motywowaniu, wsparciu i pomocy przełożonych. Czynniki te zachęcają ludzi do wykorzystywania doświadczenia, kreatywności i stanowią wyróżnik „uczącej się organizacji”.¹⁴

3. Korzyści z zarządzania wiedzą

System zarządzania wiedzą pozwala firmie osiągnąć przewagę konkurencyjną, wiedza jest bowiem najważniejszym zasobem. Organizacja może osiągać liczne efekty zarówno krótko- jak i długookresowe. Oczywiście coraz większego znaczenia nabierają korzyści w okresie długim. Ważnym aspektem w zarządzaniu wiedzą jest wprowadzenie systemu informatycznego, umożliwiającego szybki przepływ

¹² Tamże, s. 123-124.

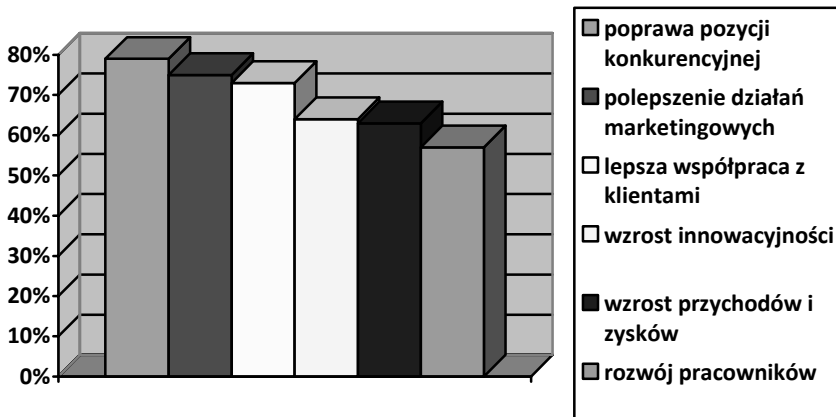
¹³ Th.H. Davenport, R. I. Thomas, K. C. Desouza, *Reusing Intellectual Assets*, „Industrial Management”, 1 maja 2003, s. 12-17.

¹⁴ B. Glinkowska, *Czynnik osobowy najcenniejszym zasobem w procesie kształtowania wartości przedsiębiorstwa w: Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka gospodarcza* (red. E. Urbańczyk), Tom II, Szczecin 2004, s. 1195.

informacji i łatwiejszy dostęp do danych, informacji i wiedzy. Rozwiązania oparte na technologii informatycznej w procesie zarządzania wiedzą, pozwalają oszczędzić czas pracy, energię i potencjał pracowników, a tym samym osiągnąć wzrost ich efektywności. Możliwość udostępniania informacji klientom oraz zbieranie informacji o produktach i usługach od klientów są niezwykle cenne w korzystaniu z systemu zarządzania wiedzą. Kolejną korzyścią zarządzania wiedzą jest możliwość rozwoju kapitału intelektualnego pracowników firmy. Rozwijają się oni poprzez wymianę wiedzy, doświadczeń, co skutkuje mniejszą liczbą pomyłek, sprawniejszym rozwiązywaniem problemów, właściwym podejmowaniem decyzji, niższym kosztem badań i rozwoju, poprawnymi relacjami z klientem, a także dzięki temu coraz lepszą ofertą produktów i usług¹⁵.

Niestety małe przedsiębiorstwa w Polsce ciągle nie doceniają znaczenia badań rynkowych jako czynnika, który może przyczynić się do wzmocnienia pozycji wśród konkurentów i zmniejszenia ryzyka podejmowanych decyzji¹⁶.

Z badań przeprowadzonych przez KPMG¹⁷ wynika, że w USA i w krajach Europy Zachodniej aż 81% firm jest zainteresowanych zarządzaniem wiedzą (rys. 2).



Rys. 2. Korzyści z zarządzania wiedzą

Źródło: M. Strojny, *Zarządzanie wiedzą: wstęp do dyskusji*, materiały na konferencję: „Zarządzanie XXI wieku”, Infor, 1-15 stycznia 2001.

¹⁵ A. Zaliwski, *Korporacyjne bazy wiedzy*, PWE, Warszawa 2000, s. 20.

¹⁶ A. Stosik, *Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym w małych firmach*, w: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, pod red. K. Perechudy, PWN, Warszawa 2005, s. 172-175.

¹⁷ M. Strojny, *Zarządzanie wiedzą: wstęp do dyskusji*, materiały na konferencję: „Zarządzanie XXI wieku”, Infor, 1-15 stycznia 2001.

Badane firmy wskazały przede wszystkim na poprawę pozycji konkurencyjnej (79%), polepszenie marketingu (75%), współpracę z klientami (73%). Trochę mniejszą rangę miał wzrost zysków (63%) i, niestety – rozwój pracowników (57%), aczkolwiek nie jest to niski wynik. Wymienione na wykresie czynniki rozpatrywane są jako potencjalne korzyści z wprowadzenia zarządzania wiedzą.

Podsumowanie

Opracowanie dotyczy ukazania roli i znaczenia zarządzania wiedzą zarówno w teorii, jak i w praktyce. Autorka podjęła próbę syntezy informacji związanych z pojęciami wiedzy, procesem zarządzania wiedzą oraz ich istotą, zadaniami i funkcjami. W artykule przedstawione zostały również korzyści z wprowadzenia w organizacji procesu zarządzania wiedzą.

Literatura

1. Brooking A., *Corporate Memory. Strategies for Knowledge Memory*, International Thomson Business Press, London 1999, s. 4-5, oraz w: D.J. Skyrme, *Knowledge Networking. Creating the Collaborative Enterprise*, Butter-worth Heinermann, Oxford, 1999.
2. Bukowitz W.R., Williams R.L., *The Knowledge Management Fieedbook*, Financial Time, Prentice Hall, London 2000.
3. Davenport Th.H. Prusak L., *Working Knowledge*, Harvard Business School Press, Boston, 1998.
4. Davenport Th.H., Thomas R.I., Desouza K.C., *Reusing Intellectual Assets*, "Industrial Management", 1 maja 2003.
5. Glinkowska B., *Czynnik osobowy najcenniejszym zasobem w procesie kształtowania wartości przedsiębiorstwa w: Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka gospodarcza*, E. Urbańczyk (red.), tom II, Szczecin 2004.
6. McDermott R., *Why Information Technology Inspired but Cannot Deliver Knowledge Management*, "California Review", nr 4.
7. Mikołajczyk Z., *Zarządzanie procesami zmian w organizacjach*, GWSH im. W. Korfańtego, Katowice 2003.
8. Miłkuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wyd. AE, Kraków 2006.
9. Murray P., Myers A., *The Facto abort Knowledge. Information strategy – special report*, listopad 1997.
10. Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

11. Stosik A., *Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym w małych firmach*, w: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, pod red. K. Perechudy, PWN, Warszawa 2005.
12. Strojny M., *Zarządzanie wiedzą: wstęp do dyskusji*, materiały na konferencję: „Zarządzanie XXI wieku”, Infor, 1-15 stycznia 2001.
13. Strojny M., *Wiedza menedżera w XXI wieku, materiały konferencyjne*, Limes Centrum, Warszawa 29.03.2001.
14. Zaliwski A., *Korporacyjne bazy wiedzy*, PWE, Warszawa 2000.
15. <http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul>

KNOWLEDGE MANAGEMENT AS A NEW TREND IN THE STUDY OF MANAGEMENT AND IN PRACTICE

Summary

The study presents the role and significance of knowledge management in terms of theory as well as practice. The author tries to synthesise information related to the concepts of knowledge, knowledge managing process and its essence, tasks and functions.

The article also points out the benefits of introducing knowledge management in organization.

Translated by Beata Glinkowska