

Elementy strategicznego zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie

<https://doi.org/10.33141/po.2003.78.01>

Przegląd Organizacji, Nr 7/8 (762/763), 2003, ss. 6-9

www.przegladorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Bogusz Mikuła, Anna Pietruszka-Ortyl

Wprowadzenie

Współcześnie coraz częściej można spotkać się z poglądem, że okres cywilizacji przemysłowej dobiegł końca i weszliśmy już w erę informacji oraz wiedzy. Zasoby informacji i wiedzy zaczynają bowiem odgrywać coraz większą rolę i stały się już utrwalonym przedmiotem zarządzania, a ich strategiczne znaczenie wynika z konieczności bardzo szybkiego przystosowania się do zmian zachodzących w dynamicznym otoczeniu. Dlatego też w procesy z udziałem wiedzy, u podłoża których leżą przepływy informacji, zaangażowanych jest coraz więcej stanowisk w przedsiębiorstwach. Ponadto, znaczna część tych procesów wychodzi poza organizację, angażując i spajając z firmą elementy jego otoczenia, np. przedsiębiorstwa partnerskie, indywidualnych klientów, instytucje badawcze, uniwersytety, instytucje finansowe, organizacje konsumenckie, różne stowarzyszenia itp. W konsekwencji szybkie przetworzenie informacji w wiedzę i jej wykorzystanie pozwala osiągnąć nadkonkurencyjność w postaci reagowania proaktywnego.

Zarządzanie wiedzą polega na pozyskiwaniu odpowiednich środków, wypracowaniu i sterowaniu wykorzystaniem warunków, metod i technik umożliwiających przebieg procesów związanych z wiedzą. Do nich zaliczyć głównie należy: pozyskiwanie, kreowanie, składowanie, rozpowszechnianie i wykorzystanie wiedzy. Zarządzanie wiedzą zatem koncentruje się głównie na zasobie wiedzy organizacyjnej, jednak w procesy związane z wiedzą angażowane są także inne zasoby przedsiębiorstwa, takie jak: ludzkie, finansowe, rzeczowe, informacyjne – np. kapitał relacyjny. Aby odpowiednio wykorzystywać posiadane zasoby i dalej je rozwijać w procesie zarządzania wiedzą, konieczne jest realizowanie typowych funkcji zarządzania. Występować więc powinny: planowanie, organizowanie i kontrolowanie wszystkich procesów z udziałem wiedzy, a na każdym z tych etapów realizowane są: pozyskiwanie informacji, podejmowanie decyzji, pozyskiwanie środków finansowych, ludzkich i rzeczowych, praca z ludźmi oraz koordynowanie. Realizacja wskazanych funkcji zarządzania i procesów z udziałem wiedzy możliwa jest dzięki stworzonemu w organizacji systemowi zarządzania. Stanowi on kombinację wielu wzajemnie złożonych subsystemów organizacyj-

nych. Ch. Soo, T. Devinney, D. Midgley, A. Deering za podstawowe z nich uznają:

- subsystem baz danych – umożliwiający pracownikom i menedżerom dzielenie się informacjami oraz sprawne tworzenie ich zbiorów;
- subsystem języka organizacyjnego – pozwalający ludziom zrozumieć stan rzeczy i związany z dekodowaniem uzyskiwanych z baz danych informacji, kodyfikowaniem własnej wiedzy w dane łatwo użyteczne dla innych oraz systemem języka warunkującym głębokie zrozumienie przekazów otrzymywanych podczas procesów komunikacji werbalnej i niewerbalnej przez członków organizacji;
- subsystem sieci powiązań – umożliwiający pracownikom odbieranie i przyswajanie informacji i wiedzy z wewnętrznych źródeł organizacyjnych, jak i spoza nich. Subsystem sieci powiązań obsługuje poziom formalny i nieformalny organizacji;
- subsystem transferu – za pomocą którego transferowana jest wiedza między ludźmi lub też kreowana jest nowa wiedza jako rezultat rzadkiej kombinacji informacji płynących z indywidualnego zasobu doświadczeń [Soo, Devinney, Midgley, Deering 2002, s. 131].

Organizacja systemu zarządzania wiedzą, sposoby realizacji zarządzania wiedzą, a także przebiegi procesów związanych z wiedzą uzależnione są więc od przyjętej strategii generowania i wykorzystania wiedzy w przedsiębiorstwie.

Istota i typy strategii zarządzania wiedzą

Strategia zarządzania wiedzą stanowi ogólną formułę będącą kombinacją celów stojących przed systemem zarządzania wiedzą, zasad, na których się on opiera i środków, przez które ów system jest tworzony. Innymi słowy, jest to formuła mówiąca, w jaki sposób przedsiębiorstwo zamierza osiągnąć (przez transfer lub/i kreowanie) wiedzę, a następnie wykorzystać ją do realizacji swojej strategii konkurencji. Wynikać zatem powinna ze strategii konkurencji organizacji i w praktyce oczywiście może być sformułowana w mniej lub bardziej konkretny sposób.

Wśród zasadniczych strategii zarządzania wiedzą wyróżnić można strategie:

- kodyfikacji i personalizacji,
- tworzenia, transferu i ochrony wiedzy,

- wpływania, rozszerzania, przywłaszczania i sondowania wiedzy.

Są oczywiście inne, bardziej rozwinięte ujęcia strategii zarządzania wiedzą. Przykładem mogą być strategie wyróżnione przez Amerykańskie Centrum Wydajności i Jakości. Istotę wskazanych strategii podano poniżej.

Strategia kodyfikacji i personalizacji

Prawdopodobnie najczęściej wymienianymi w literaturze przedmiotu podstawowymi strategiami zarządzania wiedzą są wyróżnione przez M. T. Hansena, N. Nohrie i T. Tierneya [1999, s. 106–116] w efekcie badań prowadzonych w firmach konsultingowych dwie strategie: kodyfikacji i personalizacji.

W strategii kodyfikacji (*codification*) podstawowym narzędziem uzyskiwania, przesyłania i składowania wiedzy jest technika komputerowa. Dlatego też stosowanie jej wymaga dużych umiejętności w zakresie wykorzystywania oraz rozbudowy nowoczesnej infrastruktury technologii informatycznej. W firmach sięgających po tę strategię, która określana jest także jako podejście „ludzie do dokumentów” (*people-to-documents*), wiedza jest skrupulatnie kodyfikowana i gromadzona w bazach danych, skąd jest udostępniana i swobodnie użytkowana przez każdego posiadającego do nich dostęp. W konsekwencji przedsiębiorstwa koncentrują się właśnie na tworzeniu, wdrażaniu i poprawnym wykorzystaniu wysoce scentralizowanych systemów opartych na zaawansowanych bazach danych, sieciach komputerowych i właściwym oprogramowaniu [Hansen, Nohria, Tierney 1999, s. 107–108].

Strategia personalizacji (*personalization*) występuje w przedsiębiorstwach, w których przyjmuje się, że wiedza związana jest ściśle z człowiekiem. On ją posiada, rozwija i dzieli się z innymi, głównie przez bezpośrednie kontakty z innymi ludźmi. Zasadniczym sposobem jej realizacji jest tworzenie sieci powiązań między ludźmi i prawdopodobnie z tego względu funkcjonuje także pod nazwą „człowiek do człowieka” (*person-to-person*). Jednak wiedza nie jest tylko dzielona przez kontakty „twarz w twarz”. Wykorzystuje się wszelkie osiągnięcia techniki, jak łączność telefoniczną, wideokonferencje, a istotnym narzędziem wspomagającym kontakty między ludźmi jest technika komputerowa. Pozwala ona tutaj eliminować bariery w procesie komunikacji związane z odległością między ludźmi czy strefami czasowymi. Nie służy ona jednak do składowania wiedzy. Tego typu systemy są dalece zdecentralizowane i wykorzystują niejednokrotnie nieformalne powiązania między pracownikami w postaci wspólnot wiedzy, jak również sieci wykraczających dalece poza przedsiębiorstwo.

Strategia tworzenia, transferu i ochrony wiedzy

Nieco inaczej do strategii zarządzania wiedzą podchodzą J. M. Bloodgood i W. D. Salisbury [2001, s. 58–59]. Dla organizacji dążących do zmian i uzyskania przewagi konkurencyjnej wyróżnili oni trzy podstawowe strategie zarządzania wiedzą:

- strategię tworzenia wiedzy (*knowledge creation strategy*),
- strategię transferu wiedzy (*knowledge transfer strategy*),
- strategię ochrony wiedzy (*knowledge protection strategy*).

Celem strategii tworzenia wiedzy jest uzyskanie wiedzy nowej, będącej podstawą generowania niespotykanych dotąd innowacji. Przedsiębiorstwa ją stosujące koncentrują się więc na kreatywności i eksperymentowaniu. Organizacje stosujące strategię transferu wiedzy zmagają się z uzyskaniem wiedzy najnowszej, występującej w otoczeniu, wytworzonej przez inne firmy lub ośrodki badawczo-naukowe. Zadaniem systemu zarządzania wiedzą jest w tym przypadku jednocześnie wprowadzenie takich mechanizmów w przedsiębiorstwie, które umożliwią szybkie rozprowadzenie uzyskanej wiedzy i jej zastosowanie. Natomiast strategia ochrony wiedzy koncentruje się na utrzymaniu wcześniej wytworzonej lub zdobytej wiedzy w oryginalnym i twórczym stanie. Przeciwdziała się więc jej nieautoryzowanemu przepływowi do innych organizacji.

Strategia wpływu, rozszerzania, przywłaszczania i sondowania wiedzy

Niewątpliwie szerszym ujęciem wskazanych wcześniej strategii jest koncepcja zaproponowana przez G. Von Krogha, I. Nonakę i M. Abena [2001, s. 427–434]. Wyróżnili oni cztery strategie zarządzania wiedzą w zależności od dwóch zmiennych (tab. 1):

- czy dotyczą wiedzy istniejącej czy nowej,
- czy koncentrują się na procesie transferu czy kreowania wiedzy.

Pierwsza ze strategii – wpływania (*levering strategy*) – koncentruje się na transferze wiedzy wewnątrzorganizacyjnej i dlatego sprzyja osiągnięciu wysokiej sprawności operacyjnej oraz konsolidacji całości przedsiębiorstwa. Wiedza jest bowiem rozprowadzana między różnymi obszarami działalności przedsiębiorstwa, np. badawczo-rozwojowej produktu, marketingu, finansów, zakupów, sprzedaży itd. W konsekwencji duży nacisk kładzie się na wykorzystanie *benchmarkingu* wewnętrznego, jak również techniki komputerowej, wspomagającej procesy komunikacyjne między ludźmi.

Tab. 1. Cztery strategie wiedzy w ujęciu G. Von Krogha, I. Nonaki i M. Abena

Obszar wiedzy	Wiedza istniejąca	Proces związany z wiedzą	
		Transfer	Tworzenie
	Wiedza nowa	Strategia przywłaszczania	Strategia sondowania
		Strategia wpływu	Strategia rozszerzania

Źródło: [Krogh, Nonaka, Aben 2001, s. 427].

mi rozlokowanymi, niejednokrotnie po całym świecie, w różnych jednostkach organizacyjnych firmy.

Strategia ekspansywna – inaczej rozszerzania (*expanding strategy*) – wykorzystuje proces kreowania wiedzy także w obszarze wiedzy, którą dysponuje organizacja. Posiadana wiedza rozwijana jest przede wszystkim przez zróżnicowane grupy jej kreowania wewnątrz przedsiębiorstwa, niemniej jednak jej generowanie może być tu wspomagane danymi, informacjami i wiedzą pozyskaną od przedsiębiorstw partnerskich.

Strategia przywłaszczania (*appropriating strategy*) zorientowana jest zewnętrznie – budowany jest nowy obszar wiedzy przez nabycie lub partnerstwo strategiczne z wybranymi przedsiębiorstwami, instytucjami badawczymi, uniwersytetami lub innymi instytucjami zewnętrznymi. Alians strategiczny tworzy tu platformę do rozwoju nowego obszaru wiedzy, produktów i usług wewnątrz firmy, a to dzięki dostarczeniu przez partnera wiedzy, produkcji czy rynku. Ów transfer pozwala firmie osiągnąć założone cele innowacyjne.

Strategia sondowania (*probing strategy*) opiera się na procesie tworzenia wiedzy nowej. Wykorzystuje się tu pracę zespołową, a za kreowanie nowej wiedzy odpowiedzialny jest jeden lub kilka zespołów. Jednostki wchodzące w skład zespołów tworzą wspólnotę wokół luźnych idei i wizji przyszłego obszaru wiedzy. Stają się one „rewolucjonistami przedsiębiorstwa”, tworząc wiedzę konieczną do przetrwania organizacji w długim okresie. Na sondowanie składa się gromadzenie i rozwój danych, tworzenie nowych informacji, budowanie nowej, cichej i jawnej, indywidualnej i społecznej wiedzy. Strategia ta przyczynia się do uzyskiwania innowacji radykalnych, ale także pozwala dostrzec realizowane procesy i zadania w nowy sposób, co wpływa na wzrost sprawności działania.

Sześć strategii APQC

Na podstawie przeprowadzonych wywiadów i analiz, Amerykańskie Centrum Wydajności i Jakości (The American Productivity and Quality Centre) wskazało odmienną klasyfikację strategii zarządzania wiedzą. Typologia ta obejmuje sześć najczęściej praktykowanych i nie wykluczających się wzajemnie podejść, mianowicie:

- strategię kompleksowego zarządzania wiedzą (*enterprise-wide*),
- strategię transferu wiedzy i kształtowania najlepszych praktyk (*transfer of knowledge and best practice*),
- strategię zarządzania wiedzą o klientach (*customer-focused knowledge strategy*),
- strategię osobistej odpowiedzialności za wiedzę (*personal responsibility for knowledge*),
- strategię zarządzania aktywami intelektualnymi (*intellectual asset management*),
- strategię innowacji i kreowania wiedzy (*innovation and knowledge creation*) [Gamble, Blackwell 2001, s. 122–124].

Zgodnie z założeniami strategii kompleksowego zarządzania wiedzą przetrwanie i rozwój współczesnej firmy oraz jej przewaga konkurencyjna są uwarunkowane prowadzeniem polityki efektywnego zarządza-

nia wiedzą. Dlatego też przedsiębiorstwa postępujące według zasad strategii kompleksowości podejmują liczne działania celem wzbogacania i rozpowszechniania aktywów wiedzy za pośrednictwem ludzi, procesów i produktów.

Strategia transferu wiedzy i kształtowania najlepszych praktyk zmierza do poprawy działalności firmy i przełożenia posiadanej wiedzy na oferowane przez organizację produkty i usługi. Zasada się na umożliwieniu przedsiębiorstwu budowania lojalności klientów, wzrostu sprzedaży czy ograniczenia kosztów, a środkiem ma być kreowanie wiedzy pozwalającej sprostać wymaganiom klientów.

Strategia zarządzania wiedzą o klientach opiera się na kształtowaniu relacji z nimi, czyli sprowadza się do gromadzenia, poszerzania i przekazywania wiedzy dotyczącej motywacji i zachowań klientów. A to bezpośrednio kształtuje reakcje przedsiębiorstwa i stosunki z nabywcami.

Strategia osobistej odpowiedzialności za wiedzę zakłada, że stanowi ona własność indywidualną lub grupową. W związku z tym należy wspierać jednostki i grupy, aby były skłonne kreować wiedzę i dzielić się nią, gwarantując organizacji stałe uczenie się pracowników, a przez to poszerzanie ich kompetencji. Wykorzystując to podejście przedsiębiorstwa sięgają po *coaching* i *mentoring* oraz starają się kształtować kulturę organizacyjną opartą na wiedzy.

Z kolei rozbudowa aktywów wiedzy w postaci patentów, relacji z klientami, *know-how* stanowi główne założenie strategii zarządzania aktywami intelektualnymi. Jej realizacja polega więc na identyfikacji, organizowaniu, ocenie, ochronie oraz kształtowaniu wartości rynkowej tych aktywów.

Nadrzędnym celem strategii innowacji i kreowania wiedzy jest generowanie wiedzy z posiadanych zasobów. Dlatego też przedsiębiorstwa w miarę swoich możliwości starają się jak najbardziej skutecznie realizować proces SECI i korzystać z efektu spirali wiedzy. Niemniej jednak jest to jedna z najtrudniejszych strategii, wymaga bowiem nie tylko innowacyjności i kreatywności, lecz także odpowiedniej kultury organizacyjnej i specyficznych związków międzyludzkich [Gamble, Blackwell, 2001, s. 122–124].

Uwarunkowania i proces formułowania strategii zarządzania wiedzą

Miedzy wskazanymi podstawowymi typami strategii istnieje oczywiście wiele wzajemnych zależności i elementów wspólnych.

Ich autorzy zwracają zgodnie uwagę na fakt, że w rzeczywistości w zarządzaniu wiedzą nie można się oprzeć na jednej tylko strategii. Należy natomiast jedną wybrać za dominującą, a pozostałe również winny być wykorzystywane, ale jako strategię wspomagającą. Wybrana strategia zarządzania wiedzą powinna umożliwiać osiąganie celów wynikających z misji i strategii przedsiębiorstwa. Jednak zaznaczyć tu należy, że także strategiczne zarządzanie wiedzą ma swoje poziomy. Dlatego też mogą wystąpić nawet istotne zróżnicowania w typie dobranej dominującej strategii dla poziomu jednostki organizacyjnej i poziomu funkcjonalnego. Jednak wszelkie plany strategiczne gene-

Tab. 2. Niektóre zewnętrzne i wewnętrzne determinanty wyboru strategii zarządzania wiedzą

Czynniki zewnętrzne	Czynniki wewnętrzne
<ul style="list-style-type: none"> ● Zidentyfikowane strategie konkurencji ● Wzajemne powiązania między kluczowymi konkurentami ● Groźba substytucji ● Kapitał intelektualny konkurencji ● Kompetencje firm konkurujących i potencjalnych wchodzących ● Poziom stabilności i dojrzałości przemysłu, w jakim działa przedsiębiorstwo ● Poziom i typ wiedzy dominującej (jawnej/ukrytej) u firm partnerskich i dostawców ● Systemy zarządzania talentami w otoczeniu ● Siła nabywcza klientów ● Sytuacja ekonomiczna w świecie i w obszarze działania ● Zaawansowanie badań naukowych w zakresie nowych technologii związanych z działalnością przedsiębiorstwa ● Poziom imitowalności wiedzy ugruntowanej w produktach i działaniach konkurencji ● Sposób ochrony wiedzy przez konkurencję ● Inne 	<ul style="list-style-type: none"> ● Misja i strategia przedsiębiorstwa ● Kapitał intelektualny firmy ● Zasób kompetencji organizacji, w tym zasób posiadanej wiedzy ● Poziomy posiadanych zasobów wiedzy jawnej i ukrytej ● Różnice w stopniu wykorzystania wiedzy jawnej i ukrytej do rozwiązywania problemów ● Pozycja rynkowa przedsiębiorstwa ● Poziom standaryzacji / uklientowania produktu ● Poziom innowacyjności produktu ● Dotychczasowe doświadczenia w zarządzaniu wiedzą, komunikacją wewnętrzną i informacjami ● Posiadane możliwości finansowania IT ● Umiejętności wykorzystania IT ● System zarządzania talentami ● Poziom kompetencji pracowników ● Posiadany kapitał relacyjny ● Kultura organizacyjna ● Inne

Źródło: opracowanie własne.

rowania wiedzy powinny być dla każdego z poziomów wzajemnie i ściśle uzgodnione z punktu widzenia typu generowanej i transferowanej wiedzy oraz wykorzystywanych metod i środków. Wybór strategii wynikać musi także z istniejących uwarunkowań wewnętrznych przedsiębiorstwa i warunków otoczenia. Zasadnicze czynniki warunkujące wybór strategii, które powinny być szczegółowo przeanalizowane z podziałem na czynniki wewnętrzne i otoczenia przedstawia tab. 2.

Podsumowanie

Proces wyboru strategii zarządzania wiedzą częściowo jest zbliżony do procesu formułowania strategii przedsiębiorstwa. Obejmuje zbiór działań polegających na:

- analizie środowiska zewnętrznego przedsiębiorstwa,
- analizie środowiska wewnętrznego przedsiębiorstwa (której efektem jest między innymi stworzenie mapy aktywów wiedzy przedsiębiorstwa),
- analizie porównawczej i zestawieniu okazji i zagrożeń, sił i słabości,
- ustaleniu luk wiedzy,
- tworzeniu wizji wiedzy,
- stworzeniu wariantów strategii zarządzania wiedzą, ich analizie i ocenie,
- wyborze strategii podstawowej i wspomagających oraz określeniu ich zakresów i obszarów wykorzystania.

Ustalona strategia zarządzania wiedzą i strategię wspomagające są podstawą wyboru metod i środków realizacji zamierzeń. Dodatkowo wybór konkretnej strategii zarządzania wiedzą może powodować konieczność wprowadzenia wielu zmian w podsystemach organizacyjnych przedsiębiorstwa, a zwłaszcza w sys-

temie informacyjnym, systemie komunikacji wewnętrznej, systemie organizacji pracy, systemie zarządzania zasobem ludzkim (tu zwłaszcza może wystąpić konieczność zmiany procedur rekrutacji i selekcji, utrzymania talentów, sposobów wynagradzania i oceny pracowników). Przykładowo strategia kodyfikacji wymusza wynagradzanie pracowników za wykorzystywanie baz danych i wnoszenie do nich wkładu, podczas gdy strategia personalizacji – bezpośrednie dzielenie się wiedzą z innymi.

Strategia zarządzania wiedzą powinna być wynikiową strategią przedsiębiorstwa, jednak szczegółowe analizy zasobów wiedzy firmy i wiedzy zewnętrznej mogą prowadzić do wniosków, które będą sugerować konieczność zmiany strategii organizacji.

Bogusz Mikuła, Anna Pietruszka-Ortyl

BIBLIOGRAFIA

- [1] BLOODGOOD J.M., SALISBURY W.D., *Understanding the Influence of Organization Change Strategies on Information Technology and Knowledge Management Strategies*, „Decision Support Systems” 2001, nr 31.
- [2] GAMBLE P.R., BLACKWELL J., *Knowledge Management. A State of the Art Guide*, Kogan Page, London 2001.
- [3] HANSEN M.T., NOHRIA N., TIERNEY T., *What's Your Strategy for Managing Knowledge?* „Harvard Business Review” 1999, March-April.
- [4] KROGH G., NONAKA I., ABEN M., *Making the Most of Your Company's Knowledge: A Strategic Framework*, „Long Range Planning” 2001, nr 4.
- [5] SOO Ch., DEVINNEY T., MIDGLEY D., DEERING A., *Knowledge Management: Philosophy, Processes, and Pitfalls*, „California Management Review” 2002, nr 4.

Autorzy: dr Bogusz Mikuła i mgr Anna Pietruszka-Ortyl, Katedra Zachowań Organizacyjnych, Akademia Ekonomiczna w Krakowie.