

Strategie zarządzania wiedzą

<https://doi.org/10.33141/po.2007.12.04>

Przeład Organizacji, Nr 12 (815), 2007, ss. 17-20
www.przekladorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska

Wprowadzenie

ostatnie dekady XX wieku dla wielu autorów z dziedziny nauk ekonomicznych i nauk o zarządzaniu oznaczają okres, w którym nastąpiło gruntowne przewartościowanie w hierarchii zasobów, mających decydujący wpływ na przetrwanie i rozwój organizacji. Zasoby materialne w postaci budynków, maszyn i urządzeń, linii technologicznych ustąpiły miejsca zasobom niematerialnym, wśród których pierwszoplanową rolę odgrywa wiedza¹. Dla przedsiębiorstw oznacza to m.in. konieczność skutecznego zarządzania zasobami wiedzy indywidualnej (poszczególnych pracowników) i organizacyjnej, czemu wydatnie sprzyjać ma opracowanie i implementacja strategii zarządzania wiedzą.

W piśmiennictwie naukowym prezentowane są różnorodne strategie zarządzania wiedzą, a do najczęściej stosowanych kryteriów ich klasyfikacji można zaliczyć m.in.: • rodzaje wiedzy • procesy biznesowe • efekty końcowe • ludzie • technologie².

Niniejszy artykuł prezentuje klasyfikację i charakterystykę zróżnicowanych strategii zarządzania wiedzą, zidentyfikowanych na podstawie przeglądu obcojęzycznej literatury i analizy wyników zagranicznych eksploracji empirycznych.

Strategie zarządzania wiedzą oparte na rodzajach wiedzy

Strategie zarządzania wiedzą skoncentrowane na rodzajach wiedzy to strategie, w ramach których podstawowego znaczenia nabierają następujące aspekty zarządzania wiedzą:

- dostępność wiedzy (problem magazynowania wiedzy i form, w jakich jest ona przechowywana);
- transformacja wiedzy (problem przepływu wiedzy pomiędzy jednostkami organizacyjnymi, pracownikami, organizacją a klientami oraz problem przekształcania wiedzy).

Prekursorami strategii zarządzania opartej na wiedzy i jej rodzajach są I. Nonaka oraz H. Takeuchi – twórcy „spirali wiedzy” (*knowledge spiral*) i „macierzy wiedzy” (*knowledge matrix*), a także M.H. Boisot – autor modelu przestrzeni informacyjnej (*Information Space Model*). Macierz wiedzy Nonaki i Takeuchiego wprowadza podział wiedzy na jawną i ukrytą (cichą) oraz indywidualną i kolektywną.

Wiedza jawna to własność zbiorowa (kolektywna) dzielona między członkami określonej grupy lub między wszystkimi członkami organizacji. Wiedza jawna jest skodyfikowana, utrwalona i ogólnie dostępna – przechowywana w bazach danych, internecie, archiwach, procedurach organizacyjnych³ czy „wprowa-

dzona do kultury” jako wspólne rozumienie, wartości i przekonania⁴. Wiedza ta jednak nie stanowi jedynego zasobu wiedzy organizacji, gdyż równie cenna jest **wiedza ukryta**, czyli wiedza przechowywana w ludzkich umysłach, będąca efektem procesu socjalizacji, edukacji i indywidualnych doświadczeń. Wiedza ukryta jest trudna do wyrażenia w formie pisemnej, a jej zamiana w wiedzę jawną stanowi jedno z poważniejszych wyzwań stojących przed menedżerami współczesnych organizacji. W skład wiedzy ukrytej mogą wchodzić: fachowa wiedza dotycząca technologii, *know-how* na temat sposobów działania, wynikające z doświadczeń sposoby interpretacji sytuacji, poglądy związane z określoną branżą, opinie o przedsiębiorstwie⁵.

Koncentracja na wiedzy jawnej lub ukrytej osób odpowiedzialnych za zarządzanie wiedzą w organizacji może odegrać istotną rolę w kształtowaniu procesów z nią związanych i w efekcie prowadzić do wskazania dwóch odmiennych strategii zarządzania wiedzą – jednej technokratycznej, drugiej – spersonalizowanej⁶. Pierwsza z nich poświęca wiele uwagi wiedzy jawnej (uchwytnej, obiektywnej) i technicznym rozwiązaniom, które wspomagają proces gromadzenia informacji i zarządzania wiedzą. W strategii tej wiele uwagi poświęca się kolekcjonowaniu, przetwarzaniu i przechowywaniu informacji, ale słabo podkreśla się znaczenie czynnika ludzkiego w wymienionych procesach. Kluczem do rozumienia istoty zarządzania wiedzą są: utrwalenie, akumulacja wiedzy i stosowanie odpowiednich narzędzi informatycznych. W drugiej strategii – spersonalizowanej, zdecydowanie więcej uwagi poświęca się sprawom związanym z naturą uczenia się oraz podkreśla się znaczenie wiedzy ukrytej (wewnętrznej), będącej cennym organizacyjnym źródłem informacji. W orientacji spersonalizowanej zaakcentowana jest także rola jednostek i grup społecznych w procesach przetwarzania, transmisji i dzielenia się wiedzą, zwłaszcza tą, która wymaga dodatkowej interpretacji. Kluczem do rozumienia natury zarządzania wiedzą jest sam człowiek, który rozwija i pomnaża wiedzę⁷.

Poza dwiema opisanymi strategiami występuje również tzw. strategia pomostowa, stanowiąca próbę połączenia strategii skodyfikowanej i spersonalizowanej (zob. rysunek 1).

Strategie zarządzania wiedzą oparte na procesach biznesowych

Najbardziej znanymi strategiami zarządzania wiedzą w tym obszarze klasyfikacji są strategie, które zostały empirycznie zidentyfikowane przez K. Wiiga i APQC (American Productivity and Quality Center) oraz McKinsey & Company. ➔

Karl Wiig i APQC wyróżniają sześć strategii zarządzania wiedzą stosowanych w przedsiębiorstwach będących liderami na rynku⁸⁾.

Należą do nich:

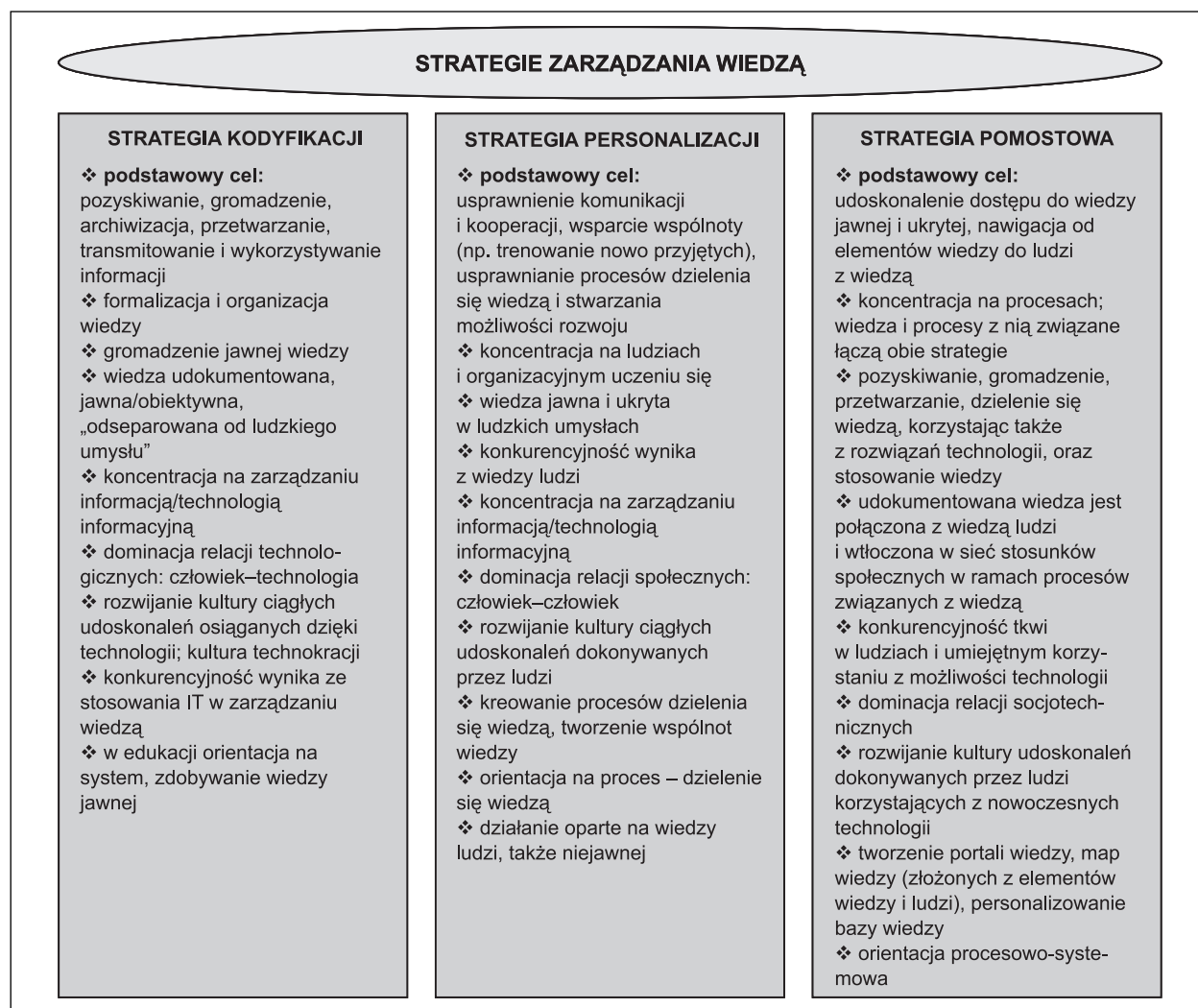
- **strategia zarządzania wiedzą traktowana jako strategia biznesowa** – obszerne, całościowe podejście do zarządzania wiedzą, w którym wiedza jest utożsamiana z produktem;
- **strategia zarządzania zasobami intelektualnymi** – skoncentrowana na zasobach, którymi firma już dysponuje, a które można jeszcze lepiej wykorzystać;
- **strategia odpowiedzialności za indywidualne zasoby wiedzy** – polegająca na zachęcaniu i wspieraniu pracowników w rozwijaniu umiejętności i wiedzy oraz tworzeniu klimatu sprzyjającego dzieleniu się wiedzą;
- **strategia kreacji wiedzy** – koncentracja na innowacyjności i tworzeniu wiedzy oparta na badaniu i rozwoju;
- **strategia transferu wiedzy** – związana z przekazywaniem, dzieleniem się wiedzą, „najlepszymi

praktykami” (*best practices*) przez różne jednostki organizacyjne i pracowników, by poprawić np. jakość produktu czy usługi;

- **strategia zarządzania wiedzą skoncentrowana na klientach** – dążenie do pozyskiwania jak najdokładniejszej i aktualnej wiedzy o potrzebach klientów, by dostarczać im tego, czego potrzebują.

Natomiast Day i Wendler z McKinsey & Company opisują pięć strategii zarządzania wiedzą stosowanych w dużych przedsiębiorstwach⁹⁾:

- **strategia rozwijania i transferu „najlepszych praktyk”** – skupiona na identyfikowaniu najlepszych praktyk w organizacji i ich rozprzestrzeleniu wewnątrz organizacji (zbliżona do strategii transferu wiedzy Wiiga i APQC);
- **strategia tworzenia nowego przemysłu poprzez wykorzystanie wiedzy zgnieżdzonej** – koncentracja na rozpoznaniu zgnieżdzonej wiedzy organizacji, która może być wykorzystana w inny sposób;
- **strategia kształtowania korporacyjnej strategii wokół wiedzy** – gotowość do sprzedaży jed-



Rys. 1. Charakterystyka strategii zarządzania wiedzą oparta na rodzajach wiedzy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. GLOET, M. BERRELL, *The Dual Paradigm Nature of Knowledge Management: Implications for Achieving Quality Outcomes in Human Resource Management*, „Journal of Knowledge Management”, vol. 7, no. 1, 2003, s. 7 oraz R. MAIER, U. REMUS, *Implementing Process-Oriented Knowledge Management Strategies*, „Journal of Knowledge Management”, vol. 7, no. 4, 2003, s. 64.

nostek organizacyjnych, które nie są spójne z ogólną strategią zarządzania wiedzą;

- **strategia komercjalizacji innowacji** – koncentracja na osiągnięciu przewagi konkurencyjnej dzięki wzrostowi innowacji technologicznych (zbliżona do strategii kreacji wiedzy Wiiga i APQC);

- **strategia tworzenia standardów przez uwalnianie właściwej wiedzy** (zbliżona do strategii zarządzania zasobami intelektualnymi Wiiga i APQC).

Strategie zarządzania wiedzą oparte na efektach końcowych

Do strategii zarządzania wiedzą skoncentrowanych na efektach końcowych zaliczyć można strategię zaproponowaną przez M. Treacy'ego i F. Wiersema oraz M. Zacka¹⁰.

M. Treacy i F. Wiersem zwrócili uwagę na trzy podstawowe obszary, w których organizacje muszą koncentrować swoją aktywność, chcąc uzyskać konkurencyjną przewagę: ● zaufanie w relacjach z klientem ● produkt ● operacyjna doskonałość.

Wybór jednego z tych obszarów, jako dominującego, wpływa na przyjętą strategię zarządzania wiedzą. Jeśli organizacja koncentruje siły na relacjach z klientem, to strategia zarządzania wiedzą powinna być związana z pozyskiwaniem wiedzy o kliencie, by następnie mogła być skutecznie wykorzystana. Jeżeli natomiast organizacja dąży do osiągnięcia pozycji „lidera produktu”, to strategia zarządzania wiedzą musi się łączyć ze stałym rozwojem idei, wykorzystywaniem posiadanej wiedzy indywidualnej i organizacyjnej, dzieleniem się wiedzą. Gdy z kolei organizacja zmierza do operacyjnej doskonałości i koncentruje uwagę na procesach wewnętrznych, bardzo ważne staje się to, aby strategia zarządzania wiedzą była związana z dyfuzją wiedzy i dzieleniem się najlepszymi praktykami wewnątrz organizacji.

Nieco inne podejście do strategii zarządzania wiedzą opartą na efektach końcowych prezentuje M. Zack, który łączy wiedzę z efektami końcowymi. Uważa on bowiem, że organizacje mogą osiągać konkurencyjną przewagę, jeśli przemieszczają się na skali innowacji od wiedzy kluczowej do innowacyjnej (względem innych organizacji z określonego sektora).

Wiedza kluczowa to podstawowy, wymagany od wszystkich pracowników poziom wiedzy w danym sektorze. Jest ona niezbędna do funkcjonowania organizacji, ale jej posiadanie nie gwarantuje przewagi konkurencyjnej.

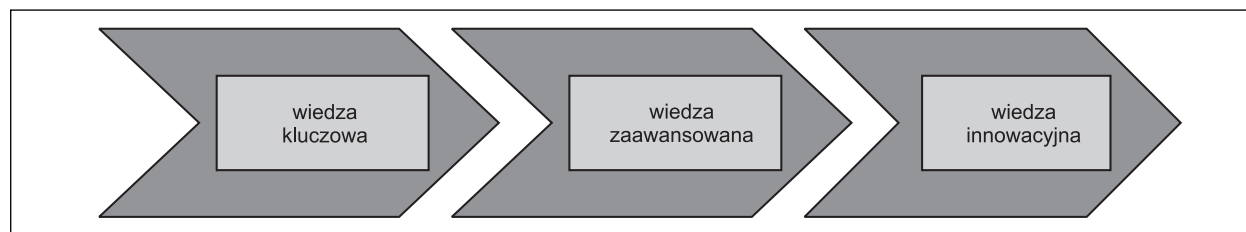
Wiedza zaawansowana to specyficzny zasób, który odróżnia jedną organizację od drugiej albo poprzez dysponowanie większą wiedzą, albo wskutek zróżnicowanego sposobu stosowania i wykorzystywania posiadanej wiedzy. Ten poziom wiedzy wpływa na przewagę konkurencyjną organizacji.

Wiedza innowacyjna umożliwia osiągnięcie przez organizację pozycji lidera rynku, a nawet dokonywanie zmian w sektorze.

Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej dzięki stosowanej wiedzy wymaga eksploracji i/lub eksploatacji wiedzy oraz korzystania z zewnętrznych i/lub wewnętrznych zasobów wiedzy. Według M. Zacka, organizacje, które są nastawione na eksploatację wewnętrznej wiedzy, tworzą konserwatywne strategię zarządzania wiedzą, natomiast organizacje eksploatujące zewnętrzną wiedzę tworzą agresywne strategię zarządzania wiedzą i mają większe szanse na dysponowanie wiedzą innowacyjną¹¹.

Strategia zarządzania wiedzą ukierunkowana na ludzi

W ramach strategii ukierunkowanej na ludzi człowiek stanowi kluczowy „element” w zarządzaniu wiedzą. To on jest „nośnikiem” wiedzy i od niego zależy, z kim i w jakim zakresie będzie się chciał konkretną wiedzą podzielić. Zatem zarządzanie wiedzą oznacza zarządzanie pracownikiem z wiedzą, nie samą wiedzą. W myśl powyższego założenia strategii zarządzania wiedzą ukierunkowaną na ludzi szczególnie istotna wydaje się zatem odpowiednia organizacja pracy i stworzenie środowiska pracy sprzyjającego realizacji procesów zarządzania wiedzą (pozyskiwania, lokalizowania, generowania, dzielenia się wiedzą itp.) przez wszystkich pracowników firmy i podmioty zewnętrzne. Rozpatrywanie wiedzy jako nierozdzielnie związanej z pracownikiem, który ją wnosi do organizacji, tworzy, rozwija i rozpowszechnia, sprawia, że w przedsiębiorstwach, które zarządzają wiedzą, opierając się na charakteryzowanej strategii, wzrasta znaczenie funkcji personalnej i zmianie ulega nastawienie do pracownika. Pracownik przestaje być postrzegany przez pryzmat generowanych kosztów – jest traktowany jak potencjalny cenny zasób przedsiębiorstwa; zasób, w który należy inwestować, by podnosić jego kwalifikacje i motywować do wzbogacania wiedzy, umiejętności zawodowych, do dzielenia się wiedzą, przekazywania swoich doświadczeń, werbalizacji i dzielenia się wiedzą ukrytą (ściśle połączoną z osobistymi doświadczeniami i zdolnościami interpreta-



Rys. 2. Skala innowacyjności wiedzy według M. Zacka

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. ZACK, *Developing a Knowledge Strategy*, „California Management Review”, 41,3, Spring 1999. ➔

cyjnymi) z innymi członkami organizacji. Skłaniać do podejmowania wielu procesów związanych z wiedzą, a zatem kształtować odpowiednie postawy, wzory zachowań, sprzyjać i stwarzać klimat twórczości, kreatywności, zaangażowania, współodpowiedzialności, rozwoju. W obszarze „miękkiego” zarządzania niezwykle istotne jest również kształtowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej zarządzaniu wiedzą. Kultura organizacyjna wpływająca na przestrzeganie reguł, norm, procedur i warunkująca relacje interpersonalne w przedsiębiorstwie zorientowana na promowanie twórczości i uczenia się pracowników, stwarzająca szanse współpracy i dzielenia się pomysłami może sprzyjać akumulacji wiedzy – powstawaniu zasobów wiedzy organizacji za sprawą synergii.

W zarządzaniu zasobami ludzkimi w organizacji, która z wiedzy chce uczynić najcenniejszy zasób firmy, ważne jest również dostosowanie poszczególnych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi do nadrzędnego celu, jakim jest sprawna realizacja procesów związanych z wiedzą (rozwijanie, kodyfikowanie, dzielenie się wiedzą itp.).

Strategia zarządzania wiedzą oparta na technologii

O sukcesie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie decydują przede wszystkim ludzie i kultura organizacyjna. Jednakże przy obecnym stanie rozwoju technologicznego niebagatelne znaczenie dla realizacji procesów zarządzania wiedzą ma także odpowiedni sprzęt i oprogramowanie, wspomagające gromadzenie, generowanie, dzielenie się wiedzą i jej wykorzystywanie. Z powyższych względów wiele przedsiębiorstw chętnie wykorzystuje narzędzia informatyczne i czyni z tych narzędzi trzon systemu zarządzania wiedzą. Spośród narzędzi i systemów informatycznych, wykorzystywanych w przedsiębiorstwach, które zarządzają wiedzą, szczególnym zainteresowaniem cieszą się te, które ułatwiają zapamiętywanie, systematyzowanie, porządkowanie i klasyfikację dużej ilości danych, jak również te, które umożliwiają szybkie dotarcie do informacji i usprawniają proces transferu wiedzy.

Powyższe oczekiwania spełniają na przykład:

- systemy zarządzania dokumentami (DMS) / zintegrowane systemy elektronicznej archiwizacji,
- systemy ekspertowe,
- systemy wspomaganie pracy grupowej,
- systemy *e-learningowe* (LCMS),
- systemy zarządzania treścią (CMS)¹²⁾.

Podstawę działania wymienionych systemów stanowią bazy, i hurtownie danych; systemy te korzystają także z różnego rodzaju technik analitycznych zgłębiania danych typu: eksploracyjna analiza danych, drążenie danych, analiza OLAP, sieci neuronowe, i wymagają technologii sieciowych (intranetu, ekstranetu). Systemy te mogą również stanowić część portalu korporacyjnego¹³⁾.

Zaprezentowane rozwiązania dominują w większości organizacji zarządzających wiedzą i ukierunkowanych na wykorzystywanie najnowszej technologii informatycznej w procesach zarządzania wiedzą. Warto jednak podkreślić fakt, że wielość i różnorod-

ność narzędzi informatycznych wykorzystywanych w celu zarządzania wiedzą raczej wspomaga zarządzanie wiedzą, niż zarządza wiedzą. Zawartość systemów zarządzania wiedzą i sposób ich wykorzystania zależy bezspornie od ludzi.

Zaprezentowana w niniejszym artykule różnorodność strategii zarządzania wiedzą (w większości przypadków zweryfikowanych empirycznie w USA) pozwala przypuszczać, że realizowane w polskich przedsiębiorstwach strategii zarządzania wiedzą przyjmują formę równie zróżnicowanego zbioru. Zbadanie rodzajów strategii zarządzania wiedzą projektowanych i implementowanych przez polskie przedsiębiorstwa wydaje się zatem istotne z punktu widzenia atrakcyjności i wagi problemu badawczego.

prof. zw. dr hab. Grażyna Gruszczyńska-Malec
mgr Monika Rutkowska
Akademia Ekonomiczna im. K. Adamieckiego
w Katowicach

PRZYPISY

- ¹⁾ G. ŁUKASZEWICZ, *Rola sprawozdawczości kapitału ludzkiego organizacji opartej na wiedzy*, [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. Analiza krytyczna*, pr. zb. pod red. K. ZIMNIEWICZA, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, „Prace Naukowe” 81, Poznań 2006, s. 308.
- ²⁾ K. HAGGIE, J. KINGSTON, *Choosing Your Knowledge Management Strategy*, „Journal of Knowledge Management Practice”, June 2003, s. 1–22.
- ³⁾ I. NONAKA, *The Knowledge-Creating Company*, „Harvard Business Review”, November–December 1991, s. 96–104.
- ⁴⁾ F. BLACKLER, *Knowledge, Knowledge Work and Organization*, „Organization Studies”, 16(6), 1995, s. 16–36.
- ⁵⁾ M.T. HANSEN, N. NOHRIA, T. TIERNEY, *What’s Your Strategy for Managing Knowledge?*, „Harvard Business Review”, March–April 1999, s. 106–116.
- ⁶⁾ H. KESKIN, *The Relationship Between Explicit- and Tacit-Oriented KM Strategy, and Firm Performance*, „The Journal of American Academy of Business”, Cambridge, vol. 7, no. 1, 2005, s. 169.
- ⁷⁾ *Ibid.* 170.
- ⁸⁾ K.M. WIIG, *Knowledge Management: Where Did It Come From and Where Will It Go?*, „Expert Systems with Applications” 1997, 13, 1, s. 1–14.
- ⁹⁾ J.D. DAY, J.C. LENDLER, *Best Practice and Beyond: Knowledge Strategies*, „McKinsey Quarterly”, Winter 1998, 1, s. 19–25.
- ¹⁰⁾ M. TREACY, F. WIERSEM, *Customer Intimacy and Other Value Disciplines*, „Harvard Business Review”, January–February 1993.
- ¹¹⁾ M. ZACK, *Developing a Knowledge Strategy*, „California Management Review”, 41,3, Spring 1999, s. 125–145.
- ¹²⁾ E. KROK, *Wiedza w firmie (4). Wsparcie informatyczne w zarządzaniu wiedzą w firmie*, „Personel”, nr 4, kwiecień 2006, s. 35–38.
- ¹³⁾ *Ibid.* 35–38.

Summary

Effective knowledge management of an organization requires merger of knowledge management processes and general strategy as well as creating knowledge management strategy. It means that starting point for an organization focused on knowledge resources management will be choosing appropriate strategy understood as a formula consisting of combination of targets, rules and means constituting knowledge management system. In this article, basing on foreign bibliography, authors classify knowledge management strategies occurring in foreign organizations.