

Skuteczność zarządzania wiedzą – wskaźniki i sposoby pomiaru

<https://doi.org/10.33141/po.2011.01.05>

Przeгляд Organizacji, Nr 1 (852), 2011, ss. 20-24

www.przeглядorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska

Wprowadzenie

W erze globalnej ekonomii i gospodarki opartej na wiedzy, liczne przedsiębiorstwa zdecydowały się na wdrożenie strategii zarządzania wiedzą, celem zdobycia lub/i utrzymania konkurencyjnej przewagi [Sherif i Xing, 2006; Bock *et al.*, 2006]. Wielu zaczęło postrzegać wiedzę jako jeden z cenniejszych zasobów organizacji, a działania firm skoncentrowano wokół usprawniania realizacji różnorodnych procesów wiedzy (np. gromadzenia, dzielenia się wiedzą czy też jej kodyfikacji). Podjęcie prób zarządzania zasobami wiedzy przysparzało i nadal przysparza wiele trudności. Wpływ na to ma sama „natura” wiedzy (w znacznym stopniu niematerialna) i jej zagnieżdżenie w wielu „bytach” wewnątrz organizacji, tj. w kulturze organizacyjnej, w jej polityce, dokumentach oraz w ludziach [Alavi i Leidner, 2001; Jones *et al.*, 2006]. Równie problematyczna, co sam proces zarządzania wiedzą, jest kwestia oceny jego skuteczności. Dotychczasowy dorobek naukowy w zakresie zarządzania wiedzą wydaje się stosunkowo rzadko podejmować kwestie związane z oceną wdrożonych działań, zarówno w obszarze IT, jak i procesowym oraz ludzkim. Mając na uwadze powyższe, celem niniejszego artykułu jest próba identyfikacji wskaźników i sposobów pomiaru skuteczności zarządzania wiedzą.

Skuteczność zarządzania wiedzą

W piśmiennictwie naukowym zakłada się, że skuteczność w zarządzaniu wiedzą rodzi konieczność opracowania i wdrożenia strategii zarządzania wiedzą. Na podstawie przeglądu literatury i analizy wyników badań empirycznych, w szczególności zagranicznych [Haggie, Kingston, 2003, s. 1–22; Hansen, Nohria, Tierney, 1999, s. 106–116; Keskin, 2005, s. 169; Gloet, Berrell, 2003, s. 7; Maier, Remus, 2003, s. 64] można wyłonić i scharakteryzować zróżnicowane strategie zarządzania wiedzą, skoncentrowane na [Haggie, Kingston, 2003]:

- rodzajach/typach wiedzy,
- procesach biznesowych,
- efektach końcowych,
- procesach, źródłach i obszarach wiedzy.

Nie charakteryzując poszczególnych rodzajów strategii, można wymienić ich główne cele strategiczne, do których zalicza się:

- koncentrację na określonym (-ych) procesie/procesach wiedzy (np. kreacji, transferze, kodyfikacji, dzieleniu się wiedzą),

- postrzeganie wiedzy jako „umiejscowionej” w człowieku i/lub zagnieżdżonej w technologii,
- koncentrację na wewnętrznych i/lub zewnętrznych zasobach wiedzy (źródłach pozyskiwania wiedzy),
- skupienie na określonych aktywach intelektualnych (np. patenty, procesy, relacje z klientami).

Wybór określonego celu strategicznego, a raczej wiązki celów, jest zdeterminowany strategią generalną przedsiębiorstwa, a o realizacji strategii zarządzania wiedzą świadczą podejmowane w zakresie zarządzania wiedzą działania. Działania te skoncentrowane są na określonych procesach wiedzy (pozyskiwaniu, gromadzeniu i kodyfikacji, dzieleniu się wiedzą, rozwijaniu wiedzy czy jej wykorzystywaniu) i stanowią czytelną podstawę budowy wskaźników skuteczności zarządzania wiedzą [McAdam, McCreedy, 1999; Lopez, 2000]. W niniejszym artykule skuteczność zarządzania wiedzą wiązana jest z osiągnięciem celów wyznaczonych w ramach realizacji poszczególnych procesów wiedzy.

Wskaźniki skuteczności zarządzania wiedzą

O rganizacje, które wdrożyły strategię zarządzania wiedzą (niezależnie od jej rodzaju), powinny uwzględnić konieczność dokonywania pomiarów działań, podejmowanych przez nie w zakresie zarządzania wiedzą. Kontrola obszarów i działań wpisanych w proces zarządzania wiedzą powinna wynikać z przyjętej strategii zarządzania wiedzą, co w praktyce wiąże się z oceną działań w tzw. miękkim (ludzie, kultura) i/lub twardym obszarze (technologia), względnie w odniesieniu do konkretnych procesów wiedzy.

Analiza treści literatury tematu pozwala na wyszczególnienie pokaźnego zbioru wskaźników skuteczności zarządzania wiedzą z uwzględnieniem działań podejmowanych w zakresie realizacji określonych procesów wiedzy. Tabela 1 uwzględnia wybrane, występujące w piśmiennictwie naukowym, wskaźniki skuteczności zarządzania wiedzą.

Wskaźniki skuteczności zarządzania wiedzą przedstawiane są nie tylko na łamach publikacji naukowych – wiele renomowanych, dużych, międzynarodowych korporacji opracowało i wdrożyło wewnętrzny plan działań związany z pomiarem skuteczności zarządzania wiedzą. Tabela 2 prezentuje główne cele strategii zarządzania wiedzą wybranych przedsiębiorstw i przybliża przyjęte przez te firmy wskaźniki skuteczności zarządzania wiedzą.

Wskaźniki skuteczności zarządzania wiedzą powinny odnosić się do celów zarządzania wiedzą określonego przedsiębiorstwa. Muszą być zatem: uzasadnione, jasno sformułowane, elastyczne, a także zgodne ze strategią ogólną organizacji.

Tab. 1. Wskaźniki skuteczności zarządzania wiedzą

Procesy wiedzy	Wybrane wskaźniki skuteczności zarządzania wiedzą			
Pozyskiwanie wiedzy	Dostępność wiedzy (dostęp do wiedzy gromadzonej z wykorzystaniem systemów informatycznych)	Liczba dostępnych stron, baz danych	Liczba telefonów do biur obsługi/administratorów systemu (preferowana malejąca)	Kanały komunikacji umożliwiające swobodną wymianę informacji (np. fora dyskusyjne)
	Najlepsze praktyki	Liczba ściągnięć określonych plików (<i>downloads</i>)	Dostępność ekspertyz	
Gromadzenie/kodyfikacja wiedzy	Klasyfikacja wiedzy (pozwalająca na szybkie dotarcie do określonych zasobów wiedzy)	Dokumenty (liczba, jakość)	Najlepsze praktyki	
Kreacja i rozwój wiedzy	Najlepsze praktyki	Kultura organizacyjna wspierająca procesy wiedzy	Dostępność ekspertyz	Partycypacja ekspertów (liczba zaangażowana w poszczególnych obszarach działań)
Dzielenie się wiedzą i transfer wiedzy	Postawa ukierunkowana na dzielenie się wiedzą	Świadomość podlegania ocenie (może przyczynić się do zwiększenia partycypacji w określonych działaniach)	Kanały komunikacji umożliwiające swobodną wymianę informacji (np. fora dyskusyjne)	Wspólnota (liczba członków)
	Współpraca z zewnętrznymi ekspertami	Kultura organizacyjna wspierająca procesy wiedzy	Dystrybucja wiedzy wewnątrz organizacji	Partycypacja ekspertów (liczba zaangażowana w poszczególnych obszarach działań)
	Szybkość transferu wiedzy	Liczba członków organizacji partycypujących w procesach wiedzy (np. w procesie dzielenia się wiedzą)	Indeks dzielenia się wiedzą (ukazujący zmiany w ramach tego procesu wiedzy)	Wskaźniki wsparcia (pomocy i wymiany wiedzy w określonych obszarach funkcjonalnych)
Wykorzystywanie wiedzy	Zakres wykorzystania/zastosowania wiedzy	Użyteczność – odpowiedź na potrzeby użytkowników (oceniana przez użytkowników)	Satysfakcja klienta	Powtórne wykorzystania (liczba powtórnie wykorzystanych rozwiązań w stosunku do wszystkich projektów)
	Najlepsze praktyki	Pozycja na rynku	Historie/zdarzenia zakończone sukcesem	Satysfakcja pracowników
	Indeks innowacji	Wzrost czasu poświęcanego klientowi	Zmniejszenie błędów na poziomie operacyjnym	Regulaminy /instrukcje/ zarządzenia
	Zysk	Wartość dodana, tworzona przez pracowników (dotyczy partycypacji w tworzeniu wiedzy organizacyjnej)	Skrócenie czasu reakcji (dzięki usprawnieniu dostępu i przepływu informacji)	Liczba relacji nawiązanych za sprawą wdrożenia zarządzania wiedzą
	Zwroty (zakładanie spadku dzięki wdrożeniu zarządzania wiedzą)	Zarządzanie czasem pracowników (zakładanie usprawnień w tym obszarze zarządzania)	Zwiększenie czasu poświęcanego klientowi celem zaspokojenia jego potrzeb	Jakość produktów i usług
	Wzrost popytu, większa liczba zamówień	Metody pracy (zwiększenie dotychczasowej efektywności)		

Źródło: R.O. SHANNAK, *Measuring KM Performance*, „European Journal of Scientific Research” 2009, vol. 35, no. 2, s. 242–253.



Tab. 2. Wybrane wskaźniki skuteczności zarządzania wiedzą w wybranych międzynarodowych przedsiębiorstwach

Nazwa przedsiębiorstwa	Cele strategii zarządzania wiedzą	Wskaźniki skuteczności zarządzania wiedzą
Ericsson	Uzyskanie przewagi, w stosunku do innych uczestników rynku, w zakresie zdobywania nowej wiedzy oraz możliwość wykorzystywania skutecznych rozwiązań („najlepszych praktyk”) na więcej niż jednym rynku	<ul style="list-style-type: none"> ■ Liczba zidentyfikowanych „najlepszych praktyk” ■ Liczba projektów zakończonych sukcesem ■ Stosunek liczby projektów zakończonych sukcesem, wykorzystujących ponownie wiedzę organizacyjną, do wszystkich wdrożonych projektów ■ Liczba projektów, które przyczyniły się do podjęcia nowych i powtarzalnych (rutynowych) działań biznesowych ■ Poziom aktywności poszczególnych członków organizacji
Hewlett Packard	Usprawnienie procesu wymiany i dzielenia się wiedzą pomiędzy jednostkami biznesowymi	<ul style="list-style-type: none"> ■ Liczba uczestników programu dzielenia się wiedzą ■ Liczba postów, odsłon stron, ściągnięć określonych plików (<i>downloads</i>) ■ Liczba telefonów wykonanych w celach udzielenia „funkcjonalnego” wsparcia
KPMG	KPMG jest globalną siecią profesjonalnych firm doradczych, których celem jest przekształcanie wiedzy w wartość dla dobra klientów, pracowników oraz rynków kapitałowych	<ul style="list-style-type: none"> ■ Liczba zdobytych kontaktów ■ Indywidualny wkład w rozwój organizacji i jej członków ■ Postawa ukierunkowana na dzielenie się wiedzą ■ Satysfakcja pracowników ■ Powtórne wykorzystanie informacji i doświadczeń
Siemens	Koncentracja na najcenniejszym zasobie – wiedzy i usprawnienie komunikacji pomiędzy globalnie rozproszonymi filiami	<ul style="list-style-type: none"> ■ Satysfakcja klienta ■ Satysfakcja pracowników ■ Indeks innowacji ■ Liczba „wejść” do określonych baz danych ■ Powtórne wykorzystanie wiedzy ■ Użyteczność wiedzy
Xerox	Uzyskanie konkurencyjnej przewagi dzięki wykorzystywaniu kolektywnej wiedzy pracowników firmy oraz przechowywaniu cennych zasobów wiedzy w różnej postaci, w różnych lokalizacjach. Stworzenie kultury sprzyjającej dzieleniu się wiedzą, uczeniu się i innowacyjności	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dostępność wiedzy (zasoby, sposoby ich klasyfikacji i formy dostępu) ■ Liczba telefonów wykonanych do administratorów systemu zarządzania wiedzą ■ Wsparcie ze strony menedżerów
Schlumberger	Pozyskiwanie i dzielenie się wiedzą wewnątrz dużej i geograficznie rozproszonej organizacji	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wspólnoty praktyków ■ Transfer najlepszych praktyk ■ Uczenie się po działaniu (<i>After Action Learning/After Action Review</i>) ■ Zarządzanie treścią ■ System wspierania procesu podejmowania decyzji (<i>Decision-Support System</i>) ■ Zespół ekspertów

* Wyszczególnione wskaźniki podlegają trzem ocenom: ocenie stopnia/zakresu wykorzystania, ocenie efektywności danej aktywności (skala 1-7); określany jest także procent programów, wspieranych wymienionymi rodzajami aktywności, związanymi z zarządzaniem wiedzą

Źródło: opracowanie własne na podstawie R.O. SHANNAK, *Measuring KM Performance*, „European Journal of Scientific Research” 2009, vol. 35, no. 2, s. 242-253.

Pomiar skuteczności zarządzania wiedzą

Zaprezentowanych (w tabelach 1 i 2) wskaźników skuteczności zarządzania wiedzą wynika, że w przedsiębiorstwach, w których zarządza się wiedzą, istnieje wiele koniecznych do oceny obszarów. Wśród osób podejmujących problematykę zarządzania wiedzą (w teorii i w praktyce) występuje jednak zgoda co do klasyfikacji skutków/efektów zarządzania wiedzą – w przypadku oceny skuteczności zarządzania wiedzą wyróżnia się bowiem najczęściej trzy obszary: procesy, ludzi, technologie.

Tabela 3 przedstawia przykładową klasyfikację wskaźników i technik pomiaru skuteczności zarządzania wiedzą, opartą na wymienionych kryteriach klasyfikacji.

Identyfikacja wskaźników i pomiar skuteczności zarządzania wiedzą (z różnych względów) stanowi nie lada wyzwanie. Procesy wiedzy i programy zarządzania wiedzą, które mają sprzyjać ich realizacji, mają zarówno materialny, jak i niematerialny charakter. Dwoistość ta przekłada się na metody pomiaru. Skuteczność pewnych działań, podejmowanych w ramach zarządzania wiedzą, można mierzyć z wykorzystaniem miar ilościowych, inne nie poddają się takiej analizie [Arthur, 1996].

W praktyce wiele metod pomiaru skuteczności zarządzania wiedzą odwołuje się do miar finansowych (np. stopa zwrotu z inwestycji w szkolenia wewnętrzne, koszty zarządzania wiedzą, procent zysków przeznaczony na inwestycje w kapitał intelektualny). Badanie kompetencji, satysfakcji pracowników

Tab. 3. Klasyfikacja wskaźników i technik pomiaru skuteczności zarządzania wiedzą

Obszar	Wymiar	Wskaźniki skuteczności zarządzania wiedzą	Techniki pomiaru/ Źródło informacji
PROCES	Jakość wiedzy	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zakres, w jakim pracownicy postrzegają wiedzę organizacyjną jako użyteczną i możliwą do powtórzenia wykorzystania ■ Liczba osób korzystających z określonych baz danych 	<p>Ankietyzacja</p> <p>Analiza baz danych</p>
	Efektywność	<ul style="list-style-type: none"> ■ Liczba godzin spędzonych z zewnętrznymi ekspertami na miesiąc ■ Zakres, w jakim pracownicy dostrzegają oszczędność czasu w dotarciu do określonych informacji, dzięki wdrożonemu zarządzaniu wiedzą ■ Wzrost liczby regulaminów i instrukcji, mających sprzyjać bazowaniu na doświadczeniach zakończonych sukcesem 	<p>Ankietyzacja</p> <p>Analiza baz danych</p>
	Motywowanie	<ul style="list-style-type: none"> ■ Liczba i rodzaje wykorzystywanych bodźców 	Wywiad z menedżerem
CZŁOWIEK	Postawa ukierunkowana na dzielenie się wiedzą	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zakres, w jakim pracownicy odczuwają słuszość wykorzystywania wcześniej zastosowanych rozwiązań, dzielenia się wiedzą z innymi ■ Zakres, w jakim pracownicy łączą korzystanie z baz danych z oszczędnością czasu 	Ankietyzacja
	Działania ukierunkowane na dzielenie się wiedzą	<ul style="list-style-type: none"> ■ Liczba godzin, które pracownik poświęca na udział w warsztatach, seminariach, wspólnotach praktyków (na miesiąc) 	Ankietyzacja
	Znaczenie zaangażowania w proces dzielenia się wiedzą	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zakres, w jakim pracownicy łączą partycypację w procesach dzielenia się wiedzą z nawiązywaniem nowych kontaktów i zdobywaniem nowego doświadczenia 	Ankietyzacja
	Świadomość	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zakres, w jakim pracownicy czują, że zostali poinformowani o nowych procedurach czy bazach danych 	Ankietyzacja
IT	Aktywne zaangażowanie	<ul style="list-style-type: none"> ■ Liczba użytkowników ■ Liczba kodów dostępu do wybranych obszarów wiedzy na użytkownika ■ Liczba rozwiązań generowanych przez użytkownika ■ Liczba rozwiązań generowanych przez użytkownika, które zakończyły się sukcesem ■ Liczba użytkowników o statusie członka 	<p>Analiza baz danych</p> <p>Ankietyzacja</p>
	Struktura wiedzy	<ul style="list-style-type: none"> ■ Liczba wspólnot ■ Liczba tematów, wątków podjętych na forach ■ Liczba taksonomii w bazach danych 	Analiza baz danych
	Użyteczność	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zakres, w jakim pracownicy postrzegają system jako „przyjazny użytkownikowi” ■ Zakres, w jakim pracownicy postrzegają system jako ułatwiający znalezienie odpowiednich informacji i ludzi z wiedzą 	Ankietyzacja

Źródło: R.O. SHANNAK, *Measuring KM Performance*, „European Journal of Scientific Research” 2009, vol. 35, no. 2, s. 242-253.

czy poziomu technologicznego zaawansowania, wydaje się przyciągać uwagę praktyków rzadziej niż miary finansowe [Bontis *et al.*, 2003]. Taki stan rzeczy może wynikać nie tyle z braku zainteresowań innymi wymiarami, co z niedysponowania odpowiednimi narzędziami, służącymi do pomiaru jakościowych aspektów zarządzania wiedzą – postaw, opinii, kultury organizacyjnej.

Opisane w niniejszym artykule wskaźniki skuteczności zarządzania wiedzą, odnoszące się do konkretnych działań podejmowanych przez organizację w zakresie zarządzania wiedzą, mogą okazać się użyteczne w procesie badania efektów realizowanych programów i pomocne w tworzeniu narzędzi badawczych. Wprawdzie nie odzwierciedlają ogólnej poprawy wyników

organizacji, ale umożliwiają ocenę samych działań podejmowanych w zakresie zarządzania wiedzą (w obszarze procesowym, ludzkim i technologicznym).

W gospodarce opartej na wiedzy coraz większa liczba przedsiębiorstw decyduje się na wdrożenie strategii zarządzania wiedzą i tym samym angażuje się w tworzenie programów, służących realizacji procesów wiedzy. Wdrożenie w firmie zarządzania wiedzą wiąże się nieuchronnie z koniecznością oceny skuteczności tego procesu. W niniejszym artykule zaprezentowano podejście, które postuluje koncentrację na konkretnych działaniach podejmowanych w ramach zarządzania wiedzą i poszukiwaniu wskaźników dla tych działań. Na podstawie wyróżnionych wskaźników możliwe jest analizowanie postępów w realizacji

procesów wiedzy, zarówno w „miękkim”, jak i „twardym” obszarze zarządzania. Wskaźniki te mogą zostać włączone do zestawu miar, konstytuujących narzędzia pomiaru, wykorzystywane także do pomiaru niematerialnych zasobów organizacji – Strategicznej Karty Wyników czy Skandia Navigator.

prof. dr hab. Grażyna Gruszczyńska-Malec
mgr Monika Rutkowska
Uniwersytet Ekonomiczny
im. Karola Adamieckiego w Katowicach

BIBLIOGRAFIA

- [1] ALAVI M., LEIDNER D.E., *Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues*, „MIS Quarterly” 2001, vol. 25, no. 1.
- [2] ARTHUR W.B., *Increasing Returns and the New World of Business*, „Harvard Business Review” 1996, July–August.
- [3] BOCK G.W., KANKANHALLI A., SHARMA S., *Are Norms Enough? The Role of Collaborative Norms in Promoting Organizational Knowledge Seeking*, „European Journal of Information Systems” 2006, vol. 15, no. 4.
- [4] BONTIS N., DRAGONETTI N., JACOBSEN J., ROOS G., *The Knowledge Toolbox: A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources*, „European Management Journal” 2003, vol. 17, no. 4.
- [5] GLOET M., BERRELL M., *The Dual Paradigm Nature of Knowledge Management: Implications for Achieving Quality Outcomes in Human Resource Management*, „Journal of Knowledge Management” 2003, vol. 7, no. 1.
- [6] HAGGIE K., KINGSTON J., *Choosing Your Knowledge Management Strategy*, „Journal of Knowledge Management Practice” 2003, June.
- [7] HANSEN M.T., NOHRIA N., TIERNEY T., *What’s Your Strategy for Managing Knowledge?*, „Harvard Business Review” 1999, March–April.
- [8] JONES M.C., CLINE M., RYAN S., *Exploring Knowledge Sharing in ERP Implementation: An Organizational Culture Framework*, „Decision Support Systems” 2006, vol. 41, no. 2.
- [9] JONES O., MacPHERSON A., *Inter-Organizational Learning and Strategic Renewal in SMEs Extending the 4I Framework*, „Long Range Planning” 2006, vol. 39, issue 2.
- [10] KESKIN H., *The Relationship Between Explicit and Tacit Oriented KM Strategy, and Firm Performance*, „Journal of American Academy of Business” (Cambridge) 2005, vol. 7, no. 1.
- [11] MAIER R., REMUS U., *Implementing Process-Oriented Knowledge Management Strategies*, „Journal of Knowledge Management” 2003, vol. 7, no. 4.
- [12] SHANNAK R.O., *Measuring KM Performance*, „European Journal of Scientific Research” 2009, vol. 35, no. 2.
- [13] SHERIF K., XING B., *Adaptive Processes for Knowledge Creation in Complex Systems: The Case of a Global IT Consulting Firm*, „Information & Management” 2006, vol. 43, issue 4.

Summary

In the times of global economy and knowledge society effective organization’s knowledge management should be primary activity for many enterprises. In fact, many enterprises have already decided to implement knowledge management strategy (strategies) and concentrated on improving knowledge processes. It is obvious that knowledge management, as well as estimation of its effectiveness, is highly problematic activity. In the article, basing on foreign bibliography, authors identify some indicators and measures of knowledge management effectiveness.