

# ZARZĄDZANIE WIEDZĄ I INNE METODY - EFEKTY WSPÓŁWYSTĘPOWANIA

**Agnieszka Bieńkowska**  
**Katarzyna Walecka-Jankowska**  
**Anna Zgrzywa-Ziemak**

<https://doi.org/10.33141/po.2013.09.02>

Przeгляд Organizacji, Nr 9 (884), 2013, ss. 10-16  
[www.przeглядorganizacji.pl](http://www.przeглядorganizacji.pl)

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

## Wstęp

Od kilkunastu lat zarządzanie wiedzą (ZW) jest przedmiotem zainteresowania zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Wynika to z faktu, iż współczesne organizacje funkcjonują w erze informacji i wiedzy, która stała się, obok tradycyjnych, bardzo istotnym zasobem organizacyjnym, przez niektórych określanym nawet jako kluczowy dla zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej [Walecka-Jankowska, 2011].

W literaturze wskazuje się konkretne efekty bezpośrednio związane z implementacją w organizacji rozwiązań ZW, w tym w szczególności wzrost szybkości i elastyczności reakcji na zmieniające się potrzeby klientów, ograniczanie wycieku wiedzy z organizacji, unikanie duplikowania wiedzy, skracanie czasu podejmowania decyzji i ich lepszą jakość, zwiększanie wartości kapitału intelektualnego [Walecka-Jankowska, 2011]. Co więcej, powszechne są twierdzenia o wpływie ZW na pośrednio związane z nim rezultaty, będące m.in. wynikiem posiadania i wykorzystywania tej wiedzy, jak: wzrost strategicznych kompetencji pracowników, wzrost innowacyjności, usprawnianie procesów organizacyjnych, skracanie czasu wejścia produktu na rynek, podnoszenie jakości wyników biznesowych (np. dzięki obniżeniu kosztów działania), prowadzących w konsekwencji do wzrostu konkurencyjności [Zhao, Bryar, 2001, s. 390-395; Alavi, Leidner, 2002, s. 143-154; Ručevićius, 2006, s. 30-38; Lehner, Haas 2010, s. 79-90; Armistead, 1999; Kowalczyk, Nogalski, 2007; Walecka-Jankowska, 2011]. Zwraca się w ten sposób uwagę na rolę ZW w osiąganiu efektywności przez organizacje oraz stymulowaniu ich wzrostu, co przekłada się na ich, szeroko rozumiany, sukces.

Należy przy tym zwrócić uwagę, że ZW jest metodą kompleksową, odnoszącą się do każdego obszaru funkcjonowania organizacji. W tym kontekście relacje ZW z innymi koncepcjami zarządzania są *de facto* nieuniknione. Do najczęściej prezentowanych w literaturze należą związki ZW z TQM [Zhao, Bryar, 2001, s. 390-395; Ručevićius, 2006], CRM [Stefanou, 2003, s. 617-634; Porębska-Miąc, 2005, s. 354-361; Liew, 2008, s. 131-146], ERP [Chan i in., 2009, s. 93-109; Metaxiotis, 2009, s. 51-62] czy BSC [Wen, Lin, 2002, s. 39-58; Darvish i in., 2012, s. 9-23]. Niestety, w przeciwieństwie do rezultatów stosowania samego ZW, efekty uzyskiwane przez organizacje w wyniku implementacji ZW, w kontekście wdrożenia w tych organizacjach również innych metod zarządzania, są niezmiernie rzadko

przedmiotem badań empirycznych oraz rozważań naukowych [por. Marques i Simon 2006, s. 143-156; Liew, 2008, s. 131-146; Yang, 2007, s. 83-90]. W tym kontekście celem niniejszego artykułu jest prezentacja wyników badań empirycznych odnoszących się do efektów organizacyjnych, będących wynikiem wdrożenia ZW w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem współwystępowania ZW z innymi koncepcjami zarządzania. Przedstawione analizy stanowią część szerszych badań prowadzonych w Zakładzie Systemów Zarządzania i Marketingu Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej (rezultatem badań jest m.in. publikacja: [Współczesne metody zarządzania..., 2011]).

## Charakterystyka badań empirycznych

Przeprowadzone badania empiryczne dotyczyły szeroko rozumianej problematyki współczesnych metod zarządzania. Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankietowy, skierowany do różnych (ze względu na typ działalności, wielkość i formę własności) przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce, a wielkość próby badawczej wyniosła 167 przedsiębiorstw. Dołożono starań, by kwestionariusz był wypełniany przez osoby mające wszechstronne spojrzenie na całe przedsiębiorstwo. W badaniach skoncentrowano się na 13 wybranych współczesnych metodach zarządzania. W tabeli 1 wymieniono wszystkie przebadane metody wraz z liczbą przedsiębiorstw, które zadeklarowały ich stosowanie [Bieńkowska, Zgrzywa-Ziemak, 2011, s. 211-252].

Tabela 2 przedstawia strukturę przedsiębiorstw, które zadeklarowały stosowanie ZW. Nie ma istotnych statystycznie różnic między stosowaniem ZW a wielkością przedsiębiorstwa, rodzajem działalności oraz siedzibą centrali w badanej próbie (zastosowano tabele krzyżowe, wykorzystano statystykę chi-kwadrat, przyjmując krytyczny poziom istotności 0,05).

W badanych przedsiębiorstwach ZW nigdy nie występowało jako samodzielna metoda zarządzania, zawsze współwystępowało z innymi. Na rysunku 1 zaprezentowano, jak często w badanych przedsiębiorstwach ZW było stosowane z poszczególnymi metodami (analiza w parach) w kontekście informacji na temat samodzielnego wdrożenia ZW i drugiej metody w parze.

Tab. 1. Stosowanie ZW w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce

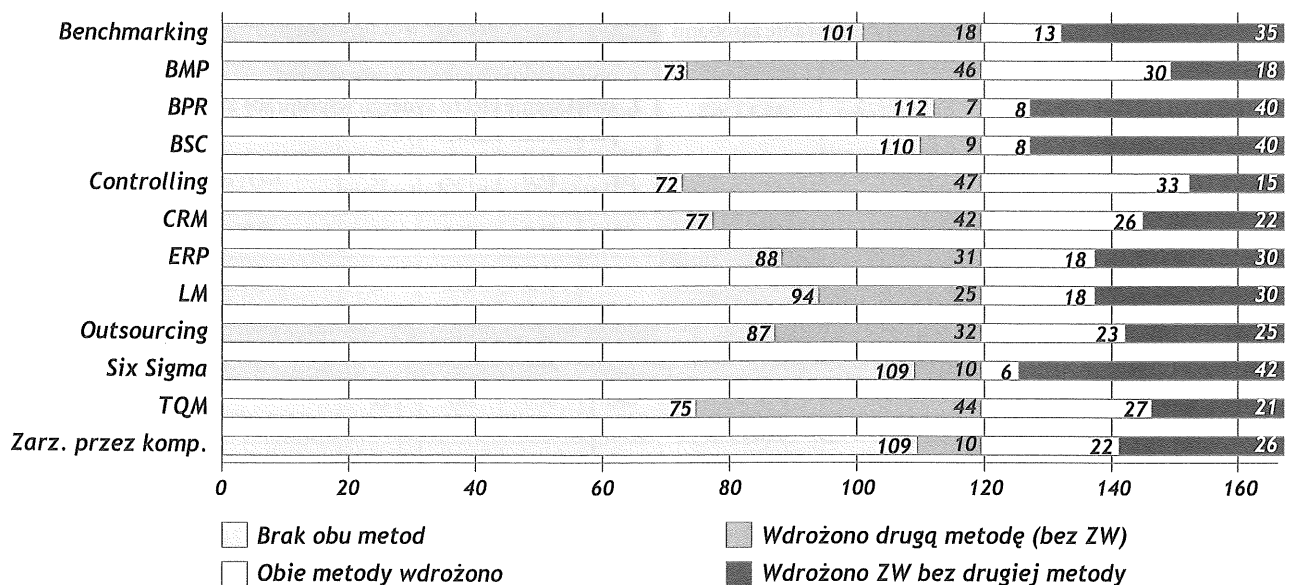
Metoda zarządzania	Liczba przedsiębiorstw	Procent wskazań
Controlling	80	47,9
Zarządzanie Procesowe (BPM)	76	45,5
Total Quality Management (TQM)	71	42,5
Customer Relationship Management (CRM)	68	40,7
Outsourcing	55	32,9
Enterprise Resource Planning (ERP)	49	29,3
Zarządzanie Wiedzą (ZW)	48	28,7
Lean Management (LM)	43	25,7
Zarządzanie przez Kompetencje	32	19,2
Benchmarking	31	18,6
Strategiczna Karta Wyników (BSC)	17	10,2
Six Sigma	16	9,6
Reinżynieria (BPR)	15	9,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Bieńkowska, Zgrzywa-Ziemak, 2011, s. 211-252]

Tab. 2. Struktura badanych przedsiębiorstw stosujących ZW ze względu na ich wybrane charakterystyki

Rodzaj działalności	Procent organizacji [%]	Wielkość organizacji	Procent organizacji [%]	Siedziba centrali	Procent organizacji [%]
produkcyjna (N=63)	25,2	do 50 osób (N=44)	20,5	w Polsce (N=139)	26,6
usługowa (N=54)	40,7	51-250 osób (N=53)	20,7	za granicą (N=28)	39,2
produkcyjno-usługowa (N=37)	18,9	251-500 osób (N=33)	42,4	Ogółem 48 organizacji stosujących ZW (28,7% ogółu badanych przedsiębiorstw)	
handlowa (N=13)	25,0	powyżej 500 osób (N=37)	37,8		

Źródło: opracowanie na podstawie [Bieńkowska, Zgrzywa-Ziemak, 2011, s. 211-252]



Rys. 1. Współwystępowanie ZW z poszczególnymi metodami zarządzania

Źródło: opracowanie własne

## Efekty stosowania ZW w świetle wyników badań empirycznych

W badaniach wyszczególniono 39 efektów odnoszących się do funkcjonowania przedsiębiorstw. Należy zwrócić uwagę, że zamierzeniem autorów było zbadanie wpływu stosowania danej metody na ogólne rezultaty odnoszące się do działalności organizacji jako całości. W rozważaniach pominięto więc szczegółowe rezultaty, mające bezpośredni związek z implementacją danej metody. W odniesieniu do ZW nie pytano zatem o takie efekty, jak na przykład zidentyfikowanie czy zwiększanie zasobów wiedzy w organizacji. Za Alavi i Leidner przyjęto bowiem, że ZW powinno łączyć się z ważnymi dla organizacji rezultatami (np. zwiększeniem satysfakcji klientów, usprawnieniem serwisu, wzrostem innowacyjności, skróceniem czasu wejścia produktu na rynek, obniżaniem kosztów, wzrostem wartości organizacji dla udziałowców) [Alavi, Leidner, 2002, s. 143-154]. Efekty stosowania nowoczesnych metod zarządzania były oceniane przez badane przedsiębiorstwa na skali 1-5, od „bardzo negatywnie” do „bardzo pozytywnie”.

Analiza relacji między stosowaniem par metod a poszczególnymi 39 rezultatami byłaby zbyt złożona, wykorzystano więc eksploracyjną analizę czynnikową i pogrupowano poszczególne rezultaty<sup>1</sup>, wyszczególniając: efekty ogólnobiznesowe, efekty sprawnościowe, zarządcze, społeczne oraz te dotyczące relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem. W tabeli 3 wymienione są poszczególne pozycje, budujące skalę każdej grupy efektów.

W przedsiębiorstwach, które między innymi stosują ZW, najwyżej oceniane były efekty zarządcze (średnia ocena 3,85), ogólnobiznesowe (średnia 3,83) oraz społeczne (średnia 3,82). Dla pozostałych grup efektów średnie oceny wynosiły

kolejno: efekty sprawnościowe – 3,79 i te dotyczące relacji z otoczeniem – 3,71. Różnice te należy uznać za niewielkie.

Stwierdzono jednak istotne różnice w ocenie efektów między przedsiębiorstwami, które wdrożyły ZW, i tymi, które nie stosują metody (zastosowano test t dla prób niezależnych). Przede wszystkim w przedsiębiorstwach stosujących ZW wyżej oceniano średnią wszystkich 35 efektów względem przedsiębiorstw, które nie wdrożyły ZW. Ponadto, w przypadku 3 grup efektów: społecznych, zarządczych i ogólnobiznesowych, efekty te były istotnie wyższe statystycznie w grupie przedsiębiorstw stosujących ZW. Wyniki statystyk przedstawione zostały w tabeli 4.

Tab. 3. Współczynniki spójności wewnętrznej skal zmiennych składających się na efekty stosowania współczesnych metod zarządzania (n = 167)

<i>Efekty ogólnobiznesowe (<math>\alpha</math> Cronbacha = 0,818)</i>	<i>Efekty zarządcze (<math>\alpha</math> Cronbacha = 0,762)</i>
1. ogólna poprawa wyników finansowych organizacji 2. poprawa rentowności i efektywności gospodarowania organizacją 3. poprawa płynności finansowej 4. zwiększenie przychodów organizacji 5. zapewnienie warunków do długotrwałej egzystencji organizacji 6. usuwanie „wąskich gardeł” i barier w rozwoju przedsiębiorstwa 7. zwiększenie szybkości obrotu kapitałem w organizacji 8. lepsze dopasowanie się organizacji do zmian zachodzących w otoczeniu 9. ograniczanie ryzyka gospodarczego 10. skuteczniejsze osiągnięcie celów organizacji	1. poprawa koordynacji realizacji zadań w zakresie zarządzania 2. trafniejsze decyzje w procesie zarządzania organizacją 3. skrócenie czasu podejmowania decyzji 4. ułatwienie racjonalnego układu kompetencji i odpowiedzialności na różnych szczeblach zarządzania 5. lepszy przepływ informacji wewnątrz organizacji 6. dostarczenie różnym szczeblom kierowania dodatkowych wieloprzekrojowych informacji niezbędnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem 7. poprawa integracji pracowników, współpracy między komórkami organizacyjnymi
<i>Efekty sprawnościowe (<math>\alpha</math> Cronbacha = 0,822)</i>	<i>Efekty społeczne (<math>\alpha</math> Cronbacha = 0,802)</i>
1. wzrost produktywności 2. wzrost jakości produktów 3. poprawa gospodarki magazynowej, w tym obniżenie poziomu zapasów 4. poprawa terminowości realizacji zleceń produkcyjnych 5. skrócenie czasu rozwoju nowych produktów 6. wdrożenie bardziej przyjaznych ekologicznie technologii 7. efektywniejsze i bardziej racjonalne gospodarowanie zasobami organizacji 8. obniżenie kosztów funkcjonowania, zmniejszenie rozrzutności w organizacji 9. zwiększenie wydajności pracy	1. większa motywacja pracowników do realizacji zadań zgodnych z celami organizacji 2. zwiększenie zadowolenia i podniesienie morale pracowników 3. zwiększenie innowacyjności i kreatywności pracowników 4. zwiększenie zaangażowania pracowników w osiąganie wyników 5. podniesienie kompetencji pracowników
	<i>Efekty dotyczące relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem (<math>\alpha</math> Cronbacha = 0,673)</i>
	1. poprawa komunikacji z otoczeniem 2. zwiększenie efektu synergii współpracy z klientami i/lub partnerami biznesowymi 3. poprawa zadowolenia kluczowych klientów 4. lepsze kontakty z dostawcami

Źródło: [Bieńkowska, Zgrzywa-Ziemak, 2013]

Tab. 4. Stosowanie ZW a ocena efektów organizacyjnych

	<i>Wdrożono ZW</i>	<i>Brak ZW</i>	<i>Statystyka t</i>	<i>Poziom istotności</i>	<i>Miara siły efektu<sup>2</sup></i>
<i>Efekty ogółem</i>	M = 3,84, SD=0,39	M = 3,68, SD=0,35	t(145) = -2,38	p = 0,019	g = 0,435
<i>Efekty społeczne</i>	M = 3,82, SD=0,51	M = 3,56, SD=0,52	t(159) = -2,90	p = 0,004	g = 0,502
<i>Efekty zarządcze</i>	M = 3,85, SD=0,45	M = 3,63, SD=0,49	t(157) = -2,53	p = 0,012	g = 0,446
<i>Efekty ogólnobiznesowe</i>	M = 3,83, SD=0,51	M = 3,67, SD=0,37	t(153) = -2,28	p = 0,024	g = 0,403

Źródło: opracowanie własne

W celu zbadania związku między współwystępowaniem wybranych metod zarządzania a rezultatami ich stosowania przeprowadzono jednoczynnikową analizę wariancji<sup>3</sup>. Również w tym przypadku nie odnotowano istotnych statystycznie w odniesieniu do efektów sprawnościowych czy dotyczących relacji organizacji z otoczeniem. Jednak wspólne stosowanie w badanych przedsiębiorstwach ZW z CRM prowadziło do istotnie lepszych efektów ogólnobiznesowych i społecznych, w odniesieniu do sytuacji wdrożenia którejkolwiek z nich samodzielnie. Ponadto, stosowanie TQM razem z ZW istotnie podnosiło ocenę rezultatów ogólnobiznesowych względem sytuacji stosowania tych metod niezależnie. Podobnie wdrożenie zarządzania procesowego razem z ZW pozwala osiągać wyższe rezultaty zarządcze, a wdrożenie ERP wspólnie z ZW wyższe rezultaty społeczne niż stosowanie samodzielnie BPM czy ERP. Wreszcie ZW stosowane wspólnie z benchmarkingiem prowadziło do wyższych efektów ogólnobiznesowych niż stosowanie samego ZW. W wielu przypadkach para metod (ZW z drugą metodą) dawała istotnie lepsze rezultaty niż brak jakiegokolwiek metody<sup>4</sup>. Istotne statystycznie wyniki jednoczynnikowej analizy wariancji: współwystępowanie ZW w parach z wybranymi metodami zarządzania a efekty ich stosowania zaprezentowano w tabeli 5.

Niniejsze badania stanowią potwierdzenie poglądów literaturowych na temat silnych związków między ZW i CRM – metody te należy uznać za komplementarne, które wspólnie pozwalają na osiąganie wyższych efektów organizacji (ogólnobiznesowych i społecznych). W świetle uzyskanych wyników nie dziwi, że wyłaniają się osobne koncepcje, jak CRM Knowledge management [Stefanou i in., 2003, s. 617-634] czy Knowledge-based CRM [Porębska-Miąc 2005, s. 354-361; Liew, 2008, s. 131-146].

Związek ZW i TQM jest szczególnie intensywnie zgłębiany w literaturze, gdyż metody te mają wiele obszarów wspólnych (szczegółowe zestawienie podobieństw i różnic TQM i ZW [Zhao, Bryar, 2001, s. 390-395; Ručevićius, 2006, s. 30-38]. Z jednej strony wskazuje się, że pewne instrumenty ZW są szczególnie przydatne w praktykowaniu rozwiązań jakościowych [Zhao, Bryar, 2001, s. 390-395; Ručevićius, 2006], z drugiej ZW jest postrzegane jako metoda szersza w porównaniu do TQM i rozpatruje się, jaki jest wpływ TQM na ZW [Johannsen, 2000; Ručevićius, 2006, s. 30-38]. A F. Zhao i P. Bryar twierdzą, że „synergiczna kombinacja zarządzania wiedzą i TQM kształtują taki cykl doskonalenia i rozwoju, który prowadzi do doskonałości organizacyjnej” [Zhao, Bryar, 2001, s. 394]. Przeprowadzone badania świadczą właśnie o komplementarności obu metod.

Tab. 5. Wyniki jednoczynnikowej analizy wariancji: współwystępowanie ZW w parach z wybranymi metodami zarządzania a efekty ich stosowania (wyniki istotne statystycznie)

Efekty ogólnobiznesowe		N	M	SD	Sig. lev.	Efekty społeczne		N	M	SD	Sig. lev.	
ZW i CRM	$F(3, 151) = 7,33; p < 0,001$					ZW i CRM	$F(3, 157) = 6,08; p < 0,01$					
	braku obu metod	70	3,65	0,37	,000		braku obu metod	73	3,61	0,51	0,004	
	tylko CRM	40	3,70	0,38	,003		tylko CRM	41	3,47	0,53	0	
	tylko ZW	21	3,58	0,51	,001		tylko ZW	21	3,59	0,42	0,032	
	ZW i CRM	24	4,05	0,40	-		ZW i CRM	26	4,00	0,50	-	
ZW i TQM	$F(3, 151) = 4,13; p < 0,01$					ZW i ERP	$F(3, 157) = 3,40; p < 0,05$					
	braku obu metod	71	3,70	0,36	,029		tylko ERP	31	3,50	0,51	0,031	
	tylko TQM	39	3,61	0,38	,005		ZW i ERP	18	3,92	0,56	-	
	tylko ZW	20	3,67	0,48	,081*	<b>Efekty zarządcze</b>				<b>N</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
ZW i TQM	25	3,96	0,50	-								
ZW i benchmarking	$F(3, 151) = 6,44; p < 0,001$					ZW i zarz. procesowe	$F(3, 155) = 2,99; p < 0,05$					
	braku obu metod	93	3,64	0,36	,000		braku obu metod	70	3,65	0,47	0,042	
	tylko ZW	34	3,72	0,49	,004		tylko zarz. procesowe	44	3,61	0,52	0,031	
ZW i benchmarking	11	4,19	0,40	-	ZW i zarz. procesowe	28	3,93	0,40	-			

\* wynik na granicy istotności

Źródło: opracowanie własne

Wyniki wskazują ponadto, że ZW stanowi ważne narzędzie – wsparcie dla TQM, ERP i BPM. W odniesieniu do relacji ZW z zarządzaniem procesowym można przytoczyć słowa Jung i jej współpracowników, że „było wiele wysiłków na rzecz wprowadzania koncepcji procesowych do zarządzania wiedzą i koncepcji wiedzy do zarządzania procesami organizacyjnymi, w celu połączenia zalet obu paradygmatów” [Jung i in., 2007, s. 21]. Część badaczy podkreśla rolę ZW w usprawnianiu procesów organizacyjnych [np. Armistead, 1999], inni natomiast analizują wpływ zarządzania procesowego na ZW [np. Kalpić, Bernus, 2006, s. 40-56], coraz częściej wyłaniają się też koncepcje ZW zorientowanego na procesy – *Processoriented Knowledge Management* [Jung i in., 2007, s. 21-34]. Jednak w świetle zrealizowanych badań to ZW stanowi wsparcie dla BPM, a nie odwrotnie. Według wyników niniejszych badań, to wyższe efekty odnotowują organizacje, które wykorzystują ERP wspólnie z ZW. W literaturze ERP jest często łączone z ZW, jednak podkreśla się przede wszystkim szczególnie korzyści z integracji obu metod [Metaxiotis, 2009, s. 51-62] czy wdrażania ERP jako narzędzia ZW [Chan i in., 2009, s. 93-109].

Niniejsze badania wskazują z kolei, że benchmarking należy uznać za ważne narzędzie ZW. Wynik ten jest zgodny z poglądami literaturowymi, gdyż jest to metoda służąca m.in. do uczenia się przedsiębiorstwa, gdzie źródłem kluczowych informacji są inne organizacje oraz transfer najlepszych rozwiązań wewnątrz organizacji [Czekaj, 1995]. W literaturze wskazuje się ponadto, że benchmarking wymaga udokumentowania własnych procesów i nastawienia na dzielenie się wiedzą wewnątrz i na zewnątrz organizacji [Bendell, Boulter, 2000], co oznacza komplementarność obu metod. Równocześnie Drew podkreśla, że benchmarking nie zawsze stanowi szybkie i tanie rozwiązanie w procesach pozyskiwania wiedzy i w realizacji zmian organizacyjnych [Drew, 1997, s. 427-441]. Może to być jedną z przyczyn relatywnie niskiego poziomu współwystępowania tych dwóch metod w badanych przedsiębiorstwach.

Zdecydowanie dziwi brak istotnych związków (w kontekście osiągniętych efektów organizacyjnych) między ZW i zarządzaniem przez kompetencje oraz strategiczną kartą wyników (BSC). Interakcja między ZW i zarządzaniem przez kompetencje, mimo dowiedzionego związku między zarządzaniem zasobami ludzkimi a ZW [Armstrong, 2009, s. 219, 225], nie jest jeszcze głęboko rozpoznana w literaturze. Wnikliwą analizę relacji między tymi metodami przeprowadzili Whelan i Carcary, którzy podkreślają, że efektywne ZW zależy od efektywnego zarządzania tymi osobami w organizacji, które posiadają kluczową dla niej wiedzę [Whelan, Carcary, 2011, s. 675-687]. Z jednej strony zarządzanie przez kompetencje powinno wyznaczać cele dla ZW w obszarach dotyczących kluczowych kompetencji zarówno z perspektywy całego przedsiębiorstwa, jak i jej poszczególnych pracowni-

ków (zajmujących konkretne stanowiska). Z drugiej, ZW, dzięki miernikom stanu wiedzy, powinno dostarczać niezbędnych informacji zarządzaniu przez kompetencje. Obie metody powinny pełnić także funkcję motywacyjną dla pracowników. Brak istotnych związków między metodami, choć relatywnie często współwystępowały one w badanych przedsiębiorstwach, może świadczyć o tym, że praktyka ZW koncentruje się w nich przede wszystkim na zapewnianiu niezbędnych informacji szybciej i/lub ich lepszej jakości (stąd dowiedziony związek z CRM, ERP i BPM), a w mniejszym stopniu na rozwoju kompetencji jednostek i w konsekwencji wiedzy organizacyjnej.

Ocenia się, że pomiar efektów ZW jest współcześnie szczególnie ważny i wciąż nierozwiązany w sposób satysfakcjonujący [Wen, Lin, 2007, s. 39-58]. Przykładowo, Pfeffer i Sutton podkreślają konieczność świadomego opracowywania systemów mierników, które mają szczególny wpływ na wykorzystanie wiedzy w działaniu: „to, co podlega pomiarowi, jest zwykle realizowane, natomiast to, co nie jest mierzone, często bywa traktowane jako nieistotne” [Pfeffer, Sutton, 2002, s. 129]. BSC, jako narzędzie organizacyjnego uczenia się i doskonalenia, uznaje się za ważne wsparcie ZW. Przez system zróżnicowanych mierników efektywności BSC może z jednej strony stanowić narzędzie oceny zasobów wiedzy w organizacji [Wen, Lin, 2007, s. 39-58], z drugiej, dzięki BSC, ZW powinno być integrowane ze strategią organizacji, w wyniku czego procesy ZW mogą być ukierunkowane na strategię i wspierać jej implementację. Badania Darvisha i innych dowodzą również, że ZW ma istotny wpływ na rozwój wszystkich czterech perspektyw BSC [Darvish i in., 2012, s. 9-23]. To, że w badanych przedsiębiorstwach ZW i BSC rzadko występują wspólnie (choć niewątpliwie ma na to wpływ bardzo niewielkie stosowanie BSC w ogóle) oraz to, że ich współwystępowanie nie ma istotnego wpływu na efekty organizacyjne, może świadczyć o tym, że w praktyce badanych organizacji nie mierzy się efektywności ZW, a co ważniejsze, praktyki ZW w niewielkim stopniu są zorientowane strategicznie.

## Podsumowanie

W świetle uzyskanych wyników można powiedzieć, że wszystkie metody podlegające badaniu mogą – z punktu widzenia rezultatów – współwystępować z ZW, gdyż nie odnotowano negatywnych efektów współwystępowania ZW z żadną z innych przebadanych metod. Równocześnie jednak w literaturze pojawiają się opinie, żeby traktować ZW jako „meta-koncepcję” integrującą inne metody/ koncepcje zarządzania [Tabaszewska, 2004, s. 131-146; Liew, 2008, s. 131-146]. Niniejsze badania nie potwierdzają jednak tego poglądu. Odnosząc współwystępowanie poszczególnych metod z ZW do różnych efektów organizacyjnych, tylko w odniesieniu do pięciu z dwunastu metod (CRM, TQM, ERP, BPM i benchmarking) odnotowano

istotne, pozytywne z punktu widzenia rezultatów relacje między metodami.

Można też wyciągnąć wniosek, że w grupie badanych przedsiębiorstw ZW jest raczej traktowane w sposób uproszczony – jako metoda wspierająca przede wszystkim działalność operacyjną, a nie strategiczną, która zorientowana jest raczej na zarządzanie informacją, a nie na rozwój kompetencji. Można zatem przypuszczać, że w podejściu do ZW badane przedsiębiorstwa nastawione są raczej na kodyfikację, która koncentruje się na procesach lokalizowania, pozyskiwania, przechowywania i transferu wiedzy, dzięki wykorzystaniu technologii informatycznych. Takie podejście umożliwia szerokie wykorzystanie danych, a także przechowywanie i dostęp do zasobów wiedzy (o wysokim standardzie), które mogą być używane wielokrotnie i w różnych miejscach równocześnie (symultaniczność wiedzy). Za taką interpretacją przemawia także brak relacji ZW z zarządzaniem przez kompetencje. W zarządzaniu przez kompetencje mniejszą uwagę przywiązuje się do kodyfikacji danych, a większą zwraca na personalizację – opierającą się na umożliwianiu kontaktów międzyludzkich, gdzie dzięki wykorzystaniu a także zapewnieniu umiejętności dzielenia się wiedzą i nauczania innych (do wskazywanych narzędzi należą *mentoring* i *coaching*), w wyniku których tworzona jest wiedza cicha/ukryta.

Niewątpliwie korzystna dla organizacji mogłaby być integracja obu strategii. Połączenie tworzenia w organizacji klimatu dzielenia się wiedzą (istotną rolę odgrywa tu otwartość i osobiste umiejętności przekazywania wiedzy, ale także umiejętności wykorzystywania różnych kanałów informacyjnych) z umożliwieniem uczestnikom organizacji transferu wiedzy (np. przez wykorzystanie wewnętrznego benchmarkingu) mogłoby bowiem wzmocnić wpływ ZW na podsystem społeczny oraz zarządczy organizacji, ale także na jej wyniki jako całości oraz uzyskiwaną przewagę konkurencyjną. Przydatne w procesie integracji wydaje się być łączne stosowanie ZW z innymi metodami/koncepcjami zarządzania. Odnosi się to w szczególności do zidentyfikowanych w badaniach pozytywnych relacji ZW z CRM, TQM, BPM, ERP oraz benchmarkingiem. Należy jednak rozważyć możliwość łączenia koncepcji ZW z pozostałymi metodami, tj. między innymi z zarządzaniem przez kompetencje czy BSC, których współistnienie oceniane jest w literaturze jako szczególnie korzystne.

W powyższym kontekście wydaje się, że kontynuacja badań jest jak najbardziej wskazana. Można przy tym przyjąć dwa ich kierunki – badania ankietowe przeprowadzone na szerszą skalę, być może z rozróżnieniem przedsiębiorstw na te, które zajmują się wiedzą jako produktem swojej działalności, oraz te, które wykorzystują wiedzę w swojej podstawowej działalności i/lub pogłębioną analizę pojedynczych przypadków, która pozwoliłaby na bardziej precyzyjną identyfikację efektów współdziałania metod.

**dr inż. Agnieszka Bieńkowska**  
*Politechnika Wroclawska*  
*Instytut Organizacji i Zarządzania*  
*e-mail: agnieszka.bienkowska@pwr.wroc.pl*

**dr inż. Katarzyna Walecka-Jankowska**  
*Politechnika Wroclawska*  
*Instytut Organizacji i Zarządzania*  
*e-mail: katarzyna.walecka-jankowska@pwr.wroc.pl*

**dr inż. Anna Zgrzywa-Ziemak**  
*Politechnika Wroclawska*  
*Instytut Organizacji i Zarządzania*  
*e-mail: anna.zgrzywa-ziemak@pwr.wroc.pl*

### Przypisy

- 1) Analizę czynnikową przeprowadzono metodą osi głównych za pomocą pakietu SPSS for Windows. Do rotacji uzyskanego rozwiązania czynnikowego wykorzystano metodę rotacji ukośnej Promax. Ze względu na kształt wykresu osypiska i merytoryczny sens rozwiązania zdecydowano o przyjęciu rozwiązania pięcioczynnikowego. 4 z 39 skutków nie budowały spójnej skali z żadnym nowo wyszczególnionym czynnikiem, więc zdecydowano o ich pominięciu.
- 2) Interpretacja g Hedgesa: g powyżej 0,20 – mała wielkość efektu; g powyżej 0,50 – średnia wielkość efektu; g powyżej 0,80 – duża wielkość efektu. Statystyka może przyjmować wartości większe niż 1.
- 3) W szczególności zweryfikowano analizą kontrastów (ANOVA jednoczynnikowa) różnice między czterema grupami: ZW występuje w parze z drugą metodą, ZW występuje bez drugiej metody, druga metoda występuje bez ZW oraz nie występuje żadna z dwóch metod. Dla istotnych statystycznie kontrastów ( $p < 0,05$ ) w celu weryfikacji poszczególnych różnic zastosowano test post hoc Tukeya dla prób nierównolicznych.
- 4) Rezultaty ogólnobiznesowe były oceniane wyżej, jeżeli ZW było stosowane z controllingiem, CRM, zarządzaniem przez kompetencje, TQM, benchmarkingiem, BPR, outsourcingiem lub BSC, niż wtedy gdy nie wdrożono pary metod. Stosowanie ZW wspólnie z TQM prowadziło do podniesienia rezultatów sprawnościowych względem sytuacji, gdy w przedsiębiorstwie nie zastosowano żadnej z tych metod. Efekty zarządcze oceniano wyżej, gdy ZW było wdrożone wspólnie z LM, ERP, BPM, controlling, CRM, zarządzaniem przez kompetencje, TQM, benchmarking lub BSC niż wtedy, gdy przedsiębiorstwo nie wdrożyło ani ZW, ani metody towarzyszącej. Wdrożenie ZW razem z CRM, zarządzaniem przez kompetencje lub TQM dawało wyższe rezultaty społeczne względem sytuacji braku poszczególnych par metod.





## Bibliografia

- [1] ALAVI M., LEIDNER D.E., *Knowledge Management Systems: Issues, Challenges and Benefits*, [in:] „Knowledge Management Systems. Theory and Practice”, BARNES S., THOMSON (ed.), Learning, London 2002.
- [2] ARMISTEAD C., *Knowledge management and process performance*, „Journal of Knowledge Management” 1999, Vol. 3, No. 2.
- [3] ARMSTRONG M., *Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice*, 11th ed., Kogan Page, London and Philadelphia 2009.
- [4] BENDELL T., BOULTER L., *Benchmarking*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2002.
- [5] BIEŃKOWSKA A., ZGRZYWA-ZIEMAK A., *Współwystępowanie TQM z innymi metodami zarządzania – wyniki badań empirycznych*, „Prace Naukowe UE”, Wrocław 2013 (w druku).
- [6] BIEŃKOWSKA A., ZGRZYWA-ZIEMAK A., *Współczesne metody zarządzania w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce – identyfikacja stanu istniejącego*, [w:] HOPEJ M., KRAL Z. (red.), *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, OW PWr, Wrocław 2011.
- [7] CHAN E.W.L., WALKER D.H.T., MILLS A., *Using a KM Framework to Evaluate an ERP System Implementation*, „Journal of Knowledge Management” 2009, Vol. 13, No. 2.
- [8] CZEKAJ J., *Benchmarking – metoda racjonalizacji organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1995, nr 5.
- [9] DARVISH H., MOHAMMADI M., AFSHARPOUR P., *Studying the Knowledge Management – Effect of Promoting the Four Balanced Scorecard Perspectives: a Case Study at SAIPA Automobile Manufacturing*, *Economic Insights – Trends and Challenges* 2012, Vol. LXIV, No. 1/2012.
- [10] DREW S., *From Knowledge to Action: the Impact of Benchmarking on Organizational Performance*, „Long Range Planning” 1997, Vol. 30, No. 3.
- [11] JUNG J., CHOI, I. SONG, M., *An Integration Architecture for Knowledge Management Systems and Business Process Management Systems*, „Computers in Industry” 2007, Vol. 58.
- [12] KALPIČ B., BERNUS P., *Business Process Modeling Through the Knowledge Management Perspective*, „Journal of Knowledge Management” 2006, Vol. 10, No. 3.
- [13] KOWALCZYK A., NOGALSKI B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
- [14] LEHNER F, HAAS N. *Knowledge Management Success Factors – Proposal of an Empirical Research*, „Electronic Journal of Knowledge Management” 2010, Vol. 8, Iss. 1.
- [15] LIEW C.B.A., *Strategic Integration of Knowledge Management and Customer Relationship Management*, „Journal of Knowledge Management” 2008, Vol. 12, No. 4.
- [16] MARQUE S D.P., SIMO N F.J.G., *The Effect of Knowledge Management Practices on Firm Performance*, „Journal of Knowledge Management” 2006, Vol. 10, No. 3.
- [17] METAXIOTIS K., *Exploring the Rationales for ERP and Knowledge Management Integration in SMEs*, „Journal of Enterprise Information Management” 2009, Vol. 22, No. ½.
- [18] PFEFFER J., SUTTON. R.I., *Wiedza a działanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [19] PORĘBSKA-MIĄC T., *Wiedza i zarządzanie wiedzą w systemie CRM*, [w:] PORĘBSKA-MIĄC T., SROKA H. (red.) *Systemy wspomagania organizacji*, Wyd. AE, Katowice 2005.
- [20] RUŤEVIČIUS J., *Integration of TQM and KM*, „Informacijos Mokslai” 2006, Vol. 37.
- [21] STEFANOUC J., SARMANIOTIS C., STAFYLA A., *CRM and Customer-centric Knowledge Management: an Empirical Research*, „BPM Journal” 2003, Vol. 9, No. 5.
- [22] TABASZEWSKA E., *Zarządzanie wiedzą – w kierunku meta-koncepcji zarządzania*, [w:] SKRZYPEK E. (red.), *Uwagowania sukcesu przedsiębiorstwa w GOW, UMCS, Lublin* 2004.
- [23] WALECKA-JANKOWSKA K., *Wpływ zarządzania wiedzą na innowacyjność przedsiębiorstw*, Rozprawa doktorska, Politechnika Wroclawska, 2011.
- [24] WEN Y., LIN, S., *Utilizing the Balanced Scorecard for Performance Measurement of Knowledge Management*, „Journal of Accounting, Finance & Management Strategy” 2007, Vol. 3, No. 2.
- [25] WHELAN E., CARCARY M., *Integrating Talent and Knowledge Management: Where Are the Benefits?* „Journal of Knowledge Management” 2011, Vol. 15, No. 4.
- [26] *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, HOPEJ M., KRAL Z. (red.), OW PWr, Wrocław 2011.
- [27] YANG J., *The Impact of Knowledge Sharing on Organizational Learning and Effectiveness*, „Journal of Knowledge Management” 2007, Vol. 11, No. 2.
- [28] ZHAO F., BRYAR P., *Integrating Knowledge Management and Total Quality: a Complementary Process*, Preceeding of the 6<sup>th</sup> International Conference on ISO 9000 and TQM, 2001, 17-19 April.

## Knowledge Management and other Methods - the Effects of the Co-occurrence

### Summary

The purpose of the article was to present the results of empirical research relating to the knowledge management impact on the organizational performance in enterprises operating in Poland. Especially, the organizational effects in the context of co-occurrence of knowledge management with other management methods/concepts were discussed. In the introduction, from theoretical perspective, the relationships between the knowledge management and the organizational effects, as well as the impact of the co-occurrence of management methods on the organizational effects were presented. In the second part of the article the results of empirical research on the effects of the co-occurrence of management methods were reported (presented analyses are the part of the studies conducted by Department of Management Systems and Marketing of the Institute of Organisation and Management of Wrocław University of Technology). The paper concludes by discussing the survey findings.

Keywords: knowledge management, method, co-occurrence