

Wiedza jako determinant zarządzania zasobami rzeczowymi, ludzkimi, finansowymi współczesnych organizacji: ujęcie modelowe

Paweł Staszak*, Miłosz Rutkowski**

Streszczenie: *Cel* – problematyka zarządzania wiedzą nabiera coraz większego znaczenia, biorąc pod uwagę współczesne tendencje rynkowe. Celem artykułu jest przedstawienie specyfiki, podstawowych definicji, trendów w obszarze zarządzania wiedzą oraz wykazanie, że sukces dotyczący wdrażania zarządzania wiedzą jest zdeterminowany wieloma czynnikami. Jako kluczowe należy wskazać konkretne cechy organizacji, które wpływają na możliwości wdrożenia właściwego systemu zarządzania wiedzą. Aby urzeczywistnić maksymalizację wymierności efektów w tym zakresie, przedsiębiorstwo bez wątpienia powinno być aktywne, samodoskonalące się, ukierunkowane na rozwój i klientów. W opracowaniu zostały przedstawione zestawienia najbardziej popularnych modeli w tym zakresie.

Metodologia badania – metoda obejmuje analizę literatury przedmiotu oraz spostrzeżenia własne autorów w zakresie obecnych tendencji zarządzania organizacjami.

Wyniki – rezultaty dotyczyły stworzenia aktualnego poglądu w zakresie znaczenia wiedzy w zarządzaniu współczesnymi organizacjami.

Oryginalność/wartość – w artykule przedstawiono bieżące podejścia modelowe w kontekście zarządzania wiedzą we współcześnie funkcjonujących organizacjach.

Słowa kluczowe: wiedza, zarządzanie, organizacja

Wprowadzenie

Współcześnie, w rzeczywistości definiowanej jako era wiedzy, konserwatywne pojmowanie zasobów typu praca i kapitał zaczyna tracić na znaczeniu. Dzieje się tak przede wszystkim z powodu traktowania wiedzy w kontekście strategicznego zasobu obecnie funkcjonujących na rynku organizacji. Zgodnie ze stanowiskiem Głuszka „przyjmuje ona rolę cennego aktyw, który leży u podstaw działalności organizacji we wszystkich jej wymiarach oraz aspektach. Nie powinno zatem dziwić nikogo, że współczesne organizacje zdecydowanie wyraźniej niż kiedykolwiek uświadamiają sobie korelację posiadanych zasobów intelektualnych, kluczowych kompetencji z konkurencją. Wiedza jest więc wliczana w poczet kluczowych wyznaczników konkurencyjności w wymiarze bezpośrednim. Dlatego oczywistą

* mgr Paweł Staszak, doktorant WNEiZ Uniwersytetu Szczecińskiego, e-mail: pawel_0124@wp.pl.

** mgr Miłosz Rutkowski, doktorant WNEiZ Uniwersytetu Szczecińskiego, e-mail: m@milosz.rutkowski@wneiz.pl.

staje się potrzeba zmiany dotychczasowego kierunku zarządzania organizacją, na coraz to efektywniejsze wykorzystywanie zasobów wiedzy pozostających w jej dyspozycji. Ponadto rozwiązania odnoszące się do samego zarządzania wiedzą zalicza się do podstawowych składowych majątku organizacji” (Grudzewski, Hajduk, 2007, s. 44). Zgodnie z przytoczoną definicją wyłania się bez wątpienia konieczność systemowego tworzenia oraz pozyskiwania zasobów wiedzy. Niezbędne staje się również dokonywanie jej transferu oraz finalnie monitorowanie efektów jej wykorzystywania w ujęciu praktycznym.

1. Próby ujęcia modelu i determinantów zarządzania wiedzą

Pionierskich korzeni dotyczących zarządzania wiedzą doszukiwać się należy już w wiekach starożytnych. Jednak proces wykształcenia się całkowicie odrębnego podejścia w tym obszarze miał miejsce dopiero u progu XXI wieku. Pojęcie określane jako zarządzanie wiedzą wprowadzono w praktyce dopiero w 1997 roku (Frappaolo, 2006, s. 61). Biorąc natomiast pod uwagę model rozwojowy korelujący z istotą nauk o zarządzaniu autorstwa Hirscha oraz Levina (1990, s. 40–41), stwierdzić należy, że etap tak zwanej euforii skorelowany z koncepcją zarządzania został już w praktyce sfinalizowany.

W literaturze przedmiotu przedstawiana jest bardzo duża liczba modelowych rozwiązań sprzężonych z zagadnieniem, jakim jest zarządzanie wiedzą. Nietrudno także natrafić na wyniki przeprowadzanych badań celowością odnoszących się do uwarunkowań zarządzania wiedzą. Wielokrotnie badacze zadawali sobie pytanie lub bezpośrednio podawali w wątpliwość, czy problematyka, zakres zarządzania wiedzą nie jest kolejnym przykładem nazywania czegoś, co już w praktyce istnieje od dawna. Konsekwencją systematycznego dojrzewiania koncepcji skorelowanych z zarządzaniem wiedzą jest różnicujący się znacząco stopień ryzyka, którego poziom determinowany jest mimowolną podzielnością własnej wiedzy z konkurencją w czasie inwestowania w zasoby oparte na wiedzy. Nie należy natomiast zapominać, że sama w sobie wiedza cechuje się mobilnością, jest umiejscowiona w umyśle każdego pracownika, który w każdej chwili może zdecydować się na zasilenie zasobów ludzkich u konkurencji (Glińska-Noweś, 2007, s. 38).

2. Definicje i specyfika zarządzania wiedzą

Przy użyciu tabeli 1 przedstawiono wybrane przez autora definicje dotyczące zarządzania wiedzą. Na jej podstawie zauważa się, że zarządzanie wiedzą dotychczas jeszcze nie doczekało się jednolitej definicji. Poszczególni badacze, formułując tę definicję, zawarli w niej indywidualne, subiektywne punkty odniesienia. Co ważne, żadnej definicji nie można zarzucić błędu typu formalnego. W tabeli 1 wyszczególnione zostały przede wszystkim propozycje definicji organizacji konsultingowych z racji największego ich doświadczenia praktycznego w obszarze, jakim jest zarządzanie wiedzą. Nietrudno zauważyć zgodnie

z informacjami w niej zawartymi, że zarządzanie wiedzą należy rozumieć jako:

- a) zbiór poszczególnych systemów;
- b) swego rodzaju dyscyplinę;
- c) działanie;
- d) zbiór określonych zadań;
- e) sztukę przetwarzania zasobów informacji (Bukowitz, Willams, 2000, s. 54–57).

Relatywnie bardzo szeroki wachlarz definicji, interpretacji, określeń „zarządzania wiedzą” jest przesłanką bardzo zróżnicowanych sposobów pojmowania tego zagadnienia: nie tylko przez teoretyków, ale przede wszystkim praktyków nauk o zarządzaniu”. Powyższe stwierdzenie uznać więc należy za podstawę występowania niejednoznaczności terminologicznej.

Tabela 1

Definicje zarządzania wiedzą

Autorzy	Definicja zarządzania wiedzą
1	2
W.R. Bukowitz R.L. Williams	Proces umożliwiający organizacji generowanie wartości z aktywów intelektualnych lub innych zasobów opartych na wiedzy, generowanie bogactwa organizacji
G. Probst S. Raub K. Romhardt	Zintegrowany zestaw działań, którego celem jest odpowiednie kształtowanie zasobów wiedzy
B. Mięka A. Pietruszka-Ortyl	Działanie polegające na pozyskiwaniu odpowiednich środków, wypracowaniu i sterowaniu wykorzystywaniem warunków, metod i technik umożliwiających przebieg procesów związanych z wiedzą. Zaliczyć do nich można: pozyskiwanie, kreowanie, składowanie, rozpowszechnianie i wykorzystywanie wiedzy
D.J. Skyrme	Jasno określone i systematyczne zarządzanie wiedzą organizacyjną przez procesy z nią związane: kreowanie, zbieranie, organizowanie, dyfuzję, zastosowanie i eksploatację
R. Maier	Zarządzanie funkcją odpowiedzialną za regularną selekcję, implementację i ocenę celowo zorientowanych strategii wiedzy, które skierowane są na wzrost wartości organizacji przez eksploatację wiedzy jawnej i cichej w organizacji w celu doskonalenia jej funkcjonowania
K. Stewardt	Posiadanie wiedzy o tym, co wiemy, zdobywanie i organizowanie jej oraz wykorzystanie w sposób przynoszący korzyści
F. Tourniaire	Procesy zastosowane do podtrzymania i powiększania bazy wiedzy, obejmujące tworzenie i rewizję dokumentów, która zapewnia usuwanie lub korygowanie starych lub niewłaściwie utworzonych dokumentów
Y. Maltroha	Synergiczne procesy organizacyjne, które integrują zdolność systemu informatycznego do przetwarzania danych i informacji oraz zdolności ludzkich w kreatywności i innowacyjności
M. Szarafin	Płynna mikstura już posiadanego przez organizację doświadczenia odnoszącego się do pewnych kontekstów sytuacyjnych informacji oraz pewnej dozy intuicji, które razem użyte, tworzą płaszczyznę dla kreowania oraz wchłaniania nowych doświadczeń i informacji
KPMG	Zbiór wytycznych, procedur i systemów odnoszących się do tworzenia, gromadzenia, ochrony i wykorzystania kapitału intelektualnego firmy

1	2
APQC/A. Andersen	Proces identyfikowania, zdobywania i wykorzystywania wiedzy mający na celu poprawę pozycji konkurencyjnej organizacji
Ernst & Young	System pomagający organizacji w poszukiwaniu, przetwarzaniu i wykorzystaniu wiedzy w celu szybszego podejmowania mądrzejszych decyzji dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej
Gartner Group	Dyscyplina, która promuje kompleksowe podejście do tworzenia, dzielenia i zastosowania wszystkich zasobów informacyjnych organizacji. Zarządzanie wiedzą obejmuje rozwijanie, wprowadzanie i utrzymywanie odpowiedniej infrastruktury technicznej i organizacyjnej umożliwiającej dzielenie się wiedzą. Elementem dodatkowym jest wybór odpowiedniej technologii i dostawców, który umożliwiłby stworzenie tych infrastruktur
Pricewaterhouse Coopers	Sztuka przetwarzania informacji i aktywów intelektualnych w wartość dla klienta i pracowników. Sztuka oznacza proces zawierający w sobie maksymalny ładunek kreatywności i elastyczności, a nie formalne procedury obejmujące tylko infrastrukturę, głównie wymianę i tworzenie wiedzy wśród ludzi

Źródło: opracowanie własne na podstawie Hopej, Kral (2011).

Niezależnie od przyjmowanego w praktyce określenia zarządzania wiedzą, z szeregu występujących definicji można wyszczególnić pewne ich cechy. Działania odnoszące się do zarządzania wiedzą powinny się cechować (Glińska-Noweś, 2007, s. 69):

- a) usystematyzowanym oraz cyklicznym przebiegiem;
- b) koncentrowaniem się na takich zagadnieniach, jak pozyskanie, transfer oraz praktyczne wykorzystywanie wiedzy;
- c) koniecznością zwracania uwagi na problematykę zarządzania wiedzą w obszarach biznesowych (oznacza to, iż działania odnoszące się do dziedziny zarządzania wiedzą nie mogą się cechować niezależnością, ponieważ muszą wspierać realizowanie określonych celów charakterystycznych dla danej organizacji);
- d) wykorzystywaniem technologii w obszarze wsparcia dla różnych procesów (jest to jednoznaczne z faktem, że samej wiedzy nie należy interpretować jako zarządzania wiedzą);
- e) wypracowywaniem bezpośrednich korzyści dla konkretnej organizacji.

W literaturze przedmiotu opisanych jest bardzo wiele koncepcji odnoszących się do obszaru zarządzania wiedzą. Obrazują one bardzo szerokie spektrum terminologii związanych z tym terminem. W praktyce najczęściej przytaczane są podejścia japońskie, procesowe oraz zasobowe (Hopej, Kral, 2011, s. 194).

Pierwsze z nich – podejście japońskie – zaproponowane zostało przez Nonakę oraz Takeuchiego. Jego fundamentem jest dokonanie podziału wiedzy na dwie osobne kategorie – ukrytą, jawną – jednak przy możliwości dokonywania zamiany pierwszej na drugą. Przypisali oni wiedzy ukrytej kluczowy charakter w problematyce funkcjonowania organizacji. Z kolei wiedzę jawną, nazywaną także formalną, porównali do wierzchołka góry lodowej. Stwierdzili zarazem, że wiedzy formalnej w każdej organizacji jest w praktyce zawsze mniej. Posiada ona jednak widoczną przewagę nad wiedzą cichą, gdyż cechuje ją skodyfikowanie, ułatwiając w ten sposób proces jej przekazywania oraz rozpowszechniania (Nonaka, Takeuchi, 2000, s. 86). Autorzy koncepcji, biorąc za wytyczne scharakteryzowany

wyżej podział wiedzy, stworzyli tak zwaną spiralę wiedzy, którą tworzą cztery procesy składające się na konwersję wiedzy. Zalicza się do nich:

- uspołecznienie,
- uzewnętrznienie,
- kombinacja,
- uczenie się (internalizacja).

Według Nonakiego i Takeuchiego w przypadku występowania twórczej pracy zespołowej ma miejsce pożądane rozwiązanie przyjmujące formę spiralnego przechodzenia przez cztery wyszczególnione powyżej procesy uczenia się.

Podejście określane mianem zasobowego koncentruje się natomiast na źródłach generowania wiedzy. Zostało ono zaprezentowane po raz pierwszy przez Leonarda-Bartona (1998, s. 50). Wiedza traktowana jest w ramach tegoż modelu w kategorii najważniejszego, strategicznego zasobu organizacji, który jednocześnie stanowi również wartość dla klienta. Jednocześnie wiedzę cechuje trudność w zakresie imitacji oraz brak substytucyjności. Leonard-Barton zauważył, że sama organizacja, jak również jej otoczenie może stanowić źródło pozyskiwania wiedzy. Wiedzę tę zgodnie z koncepcją traktuje się w kategorii zasobu strategicznego, ponieważ spełnia ona wszystkie kryteria tak zwanej teorii zasobowej. Szczególną wartość przypisano w ramach charakteryzowanego modelu do wiedzy cichej – z powodu jej unikalności determinującej przewagę konkurencyjną.

Rdzeń powyższego podejścia tworzy pięć składowych (elementów), które są ze sobą wzajemnie powiązane. Jednocześnie mają one za zadanie zapewniać organizacji lepszą efektywność zarządzania wiedzą. Wyszczególnić wśród nich należy:

- a) proces importowania wiedzy z otoczenia organizacji;
- b) proces implementowania integracji pionierskich narzędzi i technologii;
- c) eksperymentowanie;
- d) wspólne, zespołowe rozwiązywanie problemów;
- e) kluczowe umiejętności tworzone przez systemy fizyczne, techniczne, systemy odnoszące się do obszaru zarządzania, wartości, wiedzę, normy oraz umiejętności pracownicze.

Koncepcja zasobowa jest dość mocno zakorzeniona w powszechnych realiach cechujących gospodarkę przemysłową. Zgodnie z nią przedsiębiorstwa koncentrują się głównie na realizowaniu zamierzeń krótkookresowych na zasadzie wykorzystywania wiedzy już istniejącej. Oznacza to więc, że mniej znaczące dla nich jest ukierunkowanie perspektywiczne, tworzenie oraz nabywanie zupełnie nowych zasobów wiedzy.

Kolejne, trzecie podejście definiuje się jako procesowe. Zostało ono w literaturze przedmiotu spopularyzowane przede wszystkim przez Davenporta oraz Prusaka (1998, s. 91–92). Zgodnie z ich koncepcją zarządzanie wiedzą należy traktować jako ogół procesów skorelowanych z tworzeniem, urzeczywistnianiem oraz wykorzystywaniem zasobów wiedzy w korelacji z realizowaniem celów organizacji. Zgodnie z podziałem typologicznym zaproponowanym przez Sopińską i Wachowiaka (2006, s. 3) należy wyszczególnić powiązane ze sobą trzy fazy procesu, które składają się na zarządzanie wiedzą:

- a) tworzenie wiedzy, a więc nabywanie jej poprzez rozwijanie, następnie udoskonalanie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie, jak również kupowanie zasobów informacyjnych;
- b) dzielenie się zasobami wiedzy w drodze upowszechniania jej w otoczeniu zewnętrznym oraz wewnętrznym przedsiębiorstwa (aby ten proces mógł sukcesywnie zaistnieć, wskazane jest wypracowywanie odpowiednich warunków, m.in. dotyczących aspektów motywowania zasobów ludzkich);
- c) transformację wiedzy w decyzje (proces ten jest uwarunkowany mnogością czynników, wśród których do najbardziej istotnych zaliczyć należy formy oraz procedury podejmowania decyzji).

W literaturze przedmiotu różni przedstawiciele nauk o zarządzaniu, odnosząc się do podejścia procesowego, wyszczególniają także inne typologie procesów mających związek z problematyką zarządzania wiedzą. Należy przy tym zauważyć, że w zdecydowanej większości przypadków nawiązują one do specyfiki powyżej scharakteryzowanych faz, stanowią więc ich uszczegółowienie.

W mnogości licznych definicji odnoszących się do problematyki zarządzania wiedzą, nietrudno nie zauważyć koncentracji głównie na jej procesowym charakterze. Jednak nacisk ten nie zawsze jest koncentrowany na wszystkich procesach. Niektórzy autorzy swoją uwagę skupiają przede wszystkim na procesach odnoszących się do transferu wiedzy, inni tylko na wachlarzu możliwości jej pozyskiwania. Jednak operacje koncentrujące się wyłącznie na zasobach informacyjnych nie są dostateczne, gdyż efektywność zarządzania wiedzą wymusza uwzględnienie takich obszarów, jak:

- przywództwo,
- strategia organizacyjna,
- kultura organizacyjna (Hopej, Kral, 2011, s. 196).

Uwagi końcowe

Na podstawie przeprowadzonej analizy literatury przedmiotu zauważa się, że słusznym podejściem jest postrzeganie problematyki zarządzania wiedzą w kategorii systemu całościowego, który twymaga ujęcia kompleksowego (Hedlund, 1994, s. 73–77). Mnogość koncepcji owego systemu jest dowodem na to, w jaki sposób w przedsiębiorstwach dochodzi do procesu generowania wiedzy oraz jak zasoby wiedzy się wykorzystuje. W zdecydowanej większości przypadków wiedza ujmowana jest w kategorii specyficznego, ale bardzo wartościowego zasobu organizacyjnego, który wyróżnia się na tle innych. Przesłanka ta wymusza konieczność szczególnego podejścia do właściwości wiedzy. Obecnie w zakresie problematyki zarządzania wiedzą nie ujmuje się jej tylko i wyłącznie jako wartościowego zasobu informacyjnego, ale również jako determinantu warunkujący efektywność wielu czynności typu procesowego. Obszarami bardzo intensywnie oddziaływującymi jest pozyskiwanie, następnie kodyfikacja, jak również dzielenie się wiedzą. Teoretycy, przedstawiciele

nauk o zarządzaniu, wyszczególniają także w tym zakresie cztery poziomy: integracyjny, strukturalny, megaprocesowy oraz narzędziowy. Każdemu z powyższych zostało przypisane strategiczne znaczenie w kontekście zapewniania efektywności funkcjonowania systemu.

Rdzeń koncepcji tworzy poziom megaprocesowy, w zakresie którego powstaje wartość dodana mająca wymiar rzeczowy. Poziom ten dotyczy „wejścia” wiedzy, wykorzystania jej w praktyce. Następne jest wyjście z poziomu integracyjnego oraz strukturalnego. W momencie owego wejścia wykorzystywane są dane pochodzące z otoczenia. Z kolei przy wyjściu inicjowany jest proces praktycznego wykorzystywania wiedzy. Zgodnie z powyższym, co słusznie zauważają Kowalczyk i Nogalski, ciągłość egzystencjalna organizacji zapewniana jest przez procesy pozyskiwania, rozwijania, kodyfikowania, transferowania oraz wykorzystywania praktycznego wiedzy. System całościowy składający się na zarządzanie wiedzą generuje dla klienta wartość oraz przyczynia się do poprawy dotychczasowego poziomu kompetencji strategicznych organizacji i jej pracowników (Kowalczyk, Nogalski, 2007, s. 87). Wszystkie te poziomy mają w praktyce finalnie podnosić jakość funkcjonowania obszaru zarządzania wiedzą poprzez racjonalne wykorzystanie zasobów infrastrukturalnych, informacyjnych oraz finansowych (Glińska-Noweś, 2007, s. 69).

Literatura

- Bukowitz, W.R., Williams, R.L. (2000). *The Knowledge Management Fieldbook, Financial Time*. London: Prentice Hall.
- Davenport, T., Prusak, L. (1998). *Working Knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.
- Frappaolo, O. (2006). *Knowledge Management A State of the Art. Guide*, London: Kogan Page.
- Glińska-Noweś, A. (2007). *Kulturowe uwarunkowani zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*. Toruń: TNOiK.
- Grudzewski, W.M., Hajduk, I.K. (2007). *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Warszawa: Difin.
- Hedlund, G. (1994). A Model of Knowledge Management and the N – form Corporation. *Strategic Management Journal*, 15, 67–76.
- Hirsch, P.M., Levin, D.Z. (1990). Umbrella Advocates Versus Validity Police: A Life-Cycle Model. *Organization Science*, 10 (2), 46–58.
- Hopej, M., Kral, Z. (red.) (2011). *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*. Wrocław: Wyd. Politechniki Wrocławskiej.
- Kowalczyk, A., Nogalski B. (2007). *Zarządzanie wiedzą. Koncepcje i narzędzia*. Warszawa: Difin.
- Leonard-Barton, D. (1998). *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (2000). *Kreowanie wiedzy w organizacji*. Warszawa: Poltext.
- Sopińska, A., Wachowiak, P. (2006). *Modele zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, e-Mentor*, 2, 33–37.

KNOWLEDGE MANAGEMENT AS A DETERMINANT IN FINANCIAL, HUMAN AND MATERIAL RESOURCES OF CONTEMPORARY ORGANIZATION: MODEL APPROACH

Abstract: *Purpose* – the issue of knowledge management is becoming a more important considering today's market trends. The aim of this article is to present the concept, basic definitions, trends in the area of knowledge management and to show that successful deployment of knowledge management is determined by many factors. As a key element should be indicated the specific features of the organization, which affect the ability to implement proper knowledge management system. In order to achieve the maximization of the effects in this area the

company, without a doubt, should be active, self-improving, development-oriented and customers. In article has been presented the most popular models in this issue.

Methodology – the method includes analysis of literature and authors own observations in terms of current trends of organizations management.

Findings – the results includes creation current opinion in terms of knowledge importance in managing present-day organizations.

Originality/value – in the article has been presented current models in the context of knowledge management in modernly functioning organizations.

Keywords: knowledge, management, organization

Cytowanie

Staszak, P., Rutkowski, M. (2017). Wiedza jako determinant zarządzania zasobami rzeczowymi, ludzkimi, finansowymi współczesnych organizacji: ujęcie modelowe. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 6 (90), s. 95–102. DOI: 10.18276/frfu.2017.90-07.