

Edyta Tabaszewska

POZIOM NASYCENIA ORGANIZACJI ZARZĄDZANIEM WIEDZĄ – PRÓBA DEFINICJI

1. Wstęp

Zarządzanie wiedzą (*Knowledge Management* – KM) jest w ostatnim czasie jedną z bardziej popularnych koncepcji zarządzania. Świadczą o tym liczne publikacje czy konferencje naukowe poświęcone temu zagadnieniu. Coraz częściej, choć nadal w ograniczonym zakresie, widoczne jest także zainteresowanie zarządzaniem wiedzą w praktyce gospodarczej. Najczęściej stosują tę koncepcję tzw. organizacje oparte na wiedzy, jak np. firmy konsultingowe, doradcze, szkoleniowe, tworzące oprogramowanie, rzadziej przedsiębiorstwa produkcyjne. Zwykle są to firmy duże, nowoczesne pod względem technologii i zarządzania, często z kapitałem zagranicznym, należące do przodujących w branży.

Czy rzeczywiście zarządzanie wiedzą (ZW) jest pewnym novum w zakresie zarządzania? Czy jest to stosunkowo nowa koncepcja, czy też można powiedzieć, że istniała od zawsze, a ostatnio została jedynie wyraźniej sformułowana? Czy organizacje naprawdę tak rzadko ją stosują? Oto kilka z podstawowych pytań dotyczących praktyki stosowania zarządzania wiedzą.

Zdaniem autorki, tak jak wiedza jest przypisana każdej organizacji, tak i zarządzanie wiedzą również. Koncepcja ta nie jest więc całkowicie nowym zagadnieniem. W ostatnim czasie sprecyzowano natomiast jej zasady, podstawowe techniki i narzędzia. Idąc w rozważaniach dalej, można zatem w tym kontekście stwierdzić, że zarządzanie wiedzą istniało w organizacjach od zawsze – mniej lub bardziej świadome, mniej lub bardziej sformalizowane. Autorka uznaje więc, że każda organizacja bez wyjątku stosuje zarządzanie wiedzą, różny jest natomiast poziom świadomości i profesjonalizmu stosowania omawianej koncepcji, a także różny poziom nasycenia nią organizacji. Biorąc powyższe pod uwagę, za cel

niniejszego opracowania autorka postawiła sobie próbę zdefiniowania poziomu nasycenia organizacji zarządzaniem wiedzą. Prezentowane rozważania oparte są na badaniach własnych.

2. Definicja poziomu nasycenia organizacji zarządzaniem wiedzą

Powyżej przedstawiono już trzy główne założenia związane z próbą zdefiniowania poziomu nasycenia organizacji zarządzaniem wiedzą:

- każda organizacja stosuje zarządzanie wiedzą,
- różny jest poziom świadomości wykorzystania tej koncepcji,
- różny jest poziom nasycenia organizacji zarządzaniem wiedzą.

Należy przy tym przypomnieć definicję zarządzania wiedzą. W literaturze można spotkać wiele różnych podejść do tego zagadnienia. Najpopularniejsze wydaje się jednak podejście procesowe, według którego zarządzanie wiedzą to **ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystywanie wiedzy do realizacji celów organizacji** [Grudzewski, Hejduk 2002, s. 31]. Za podstawowe procesy zarządzania wiedzą uznaje się przy tym: lokalizowanie, pozyskiwanie, rozwijanie wiedzy, dzielenie się wiedzą i jej rozpowszechnianie, wykorzystywanie oraz zachowywanie wiedzy [Probst, Raub, Romhardt 2002, s. 42].

Powstaje w tym miejscu pytanie: czy poziom zarządzania wiedzą jest tożsamy z poziomem nasycenia organizacji zarządzaniem wiedzą? Zdaniem autorki, te dwa pojęcia należy rozpatrywać oddzielnie.

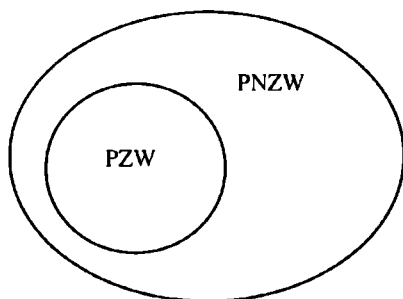
Poziom zarządzania wiedzą nieodmiennie jest związany z jakością tego zarządzania. Im wyższy poziom, tym wyższa jakość. Jakość ta z kolei wynika ze stopnia wykorzystania instrumentarium tejże koncepcji oraz stopnia profesjonalizmu w tym zakresie. Poziom zarządzania wiedzą (PZW) można, zdaniem autorki, zdefiniować jako **stopień realizacji procesów, stosowania zasad, technik i narzędzi zarządzania wiedzą**.

Poziom nasycenia organizacji zarządzaniem wiedzą jest czymś więcej – jest **połączeniem stopnia realizacji procesów, stosowania zasad, technik i narzędzi ZW (PZW) oraz stopnia zaangażowania pracowników organizacji w realizację koncepcji ZW (Z)**. Poziom nasycenia organizacji zarządzaniem wiedzą (PNZW) można zatem przedstawić w postaci następującej funkcji: $PNZW = f(PZW; Z)$.

W związku z powyższym poziom zarządzania wiedzą wskazuje więc na głębokość stosowania w organizacji instrumentarium omawianej koncepcji. Im więcej wykorzystywanych instrumentów i na wyższym poziomie profesjonalizmu, tym wyższy poziom zarządzania wiedzą w organizacji. Natomiast poziom nasycenia organizacji zarządzaniem wiedzą, obok wskazania na poziom realizacji koncepcji, wskazuje także na stopień rozpowszechnienia jej wśród pracowników organizacji. Wyodrębnione wyżej zaangażowanie pracowników organizacji w realizację koncepcji ZW (Z) autorka definiuje w uproszczeniu jako: **liczbę komórek organiza-**

cyjnych, pracowników itp. uczestniczących w procesie zarządzania wiedzą, z uwzględnieniem stopnia ich zaangażowania w realizację koncepcji (udział obowiązków związanych z ZW w ogólnej liczbie obowiązków).

Ogólną zależność między poziomem zarządzania wiedzą a poziomem nasycenia organizacji zarządzaniem wiedzą można przedstawić następująco (rys. 1).



Rys. 1. Ogólna zależność między poziomem zarządzania wiedzą (PZW) a poziomem nasycenia organizacji zarządzaniem wiedzą (PNZW)

Źródło: opracowanie własne.

Poziom nasycenia organizacji ZW jest więc zależny od poziomu ZW – im wyższy jest stopień realizacji procesów, stosowania zasad, technik i narzędzi koncepcji, tym wyższego poziomu nasycenia można się spodziewać. Trzeba jednak pamiętać, iż nie jest to jedyna zmienna określająca definiowany poziom nasycenia.

Możemy więc mieć w praktyce do czynienia z następującymi sytuacjami:

1. Istnieje wysoki poziom zarządzania wiedzą (wysoce profesjonalnie wykorzystywane instrumentarium koncepcji) oraz wysoki poziom zaangażowania pracowników w realizację tej koncepcji (wiele jednostek organizacyjnych wykonuje wiele obowiązków z tym związanych) – rys. 2a.

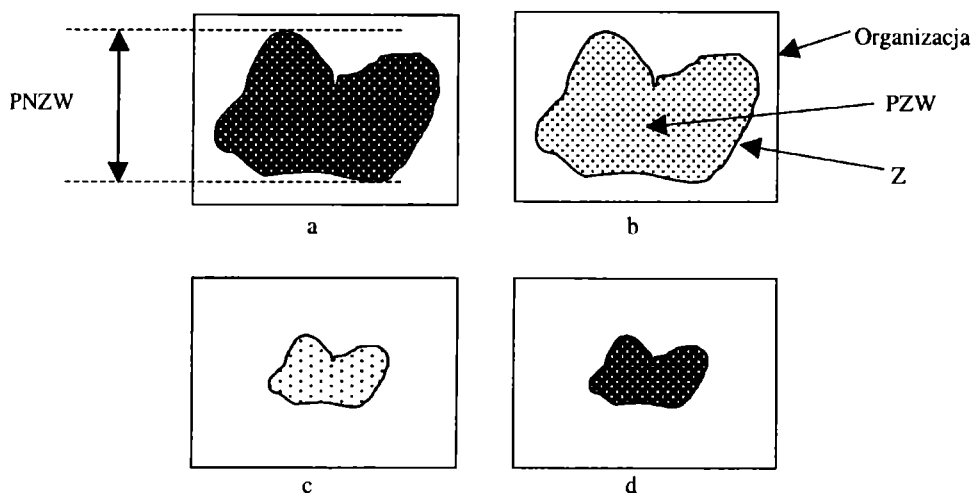
2. Istnieje niski poziom zarządzania wiedzą, ale wysokie zaangażowanie pracowników – rys. 2b.

3. Istnieje niski poziom zarządzania wiedzą przy niskim poziomie zaangażowania pracowników – rys. 2c.

4. Istnieje wysoki poziom zarządzania wiedzą przy niskim poziomie zaangażowania pracowników – rys. 2d.

Oczywiście w praktyce mamy do czynienia z różnymi kombinacjami tych dwóch zmiennych określających poziom nasycenia. Przedstawione na schematach obszary mogą być różnej wielkości, wskazującej na poziom zaangażowania pracowników w realizację ZW, oraz o różnej barwie, co wskazuje z kolei na poziom ZW.

Podsumowując tę część rozważań, można stwierdzić, że poziom ZW określa „głębokość”, a poziom zaangażowania (Z) – „szerokość” PNZW.



Rys. 2. Poziom nasycenia organizacji zarządzaniem wiedzą – możliwe sytuacje

Źródło: opracowanie własne.

Zdaniem autorki, różnica między poziomem zarządzania wiedzą a poziomem nasycenia organizacji tą koncepcją polega także na tym, iż pierwszy z poziomów jest bezpośrednio uzależniony od decyzji podejmowanych na najwyższym szczeblu zarządzania organizacją, natomiast drugi ma charakter bardziej operacyjny – wskazuje na rozpowszechnienie zasad i narzędzi zarządzania wiedzą wśród pracowników organizacji. Poziom zarządzania wiedzą jest zatem rezultatem decyzji strategicznych podjętych przez *top management*, który ustala zasady, normy, sposoby wdrożenia i funkcjonowania koncepcji. Nasycenie organizacji zarządzaniem wiedzą jest oczywiście też pośrednio uzależnione od decyzji podejmowanych na najwyższym szczeblu zarządzania – to od kierownictwa firmy zależy zarówno liczba i profesjonalizm stosowanych technik i narzędzi w zakresie ZW, jak i nadanie uprawnień i odpowiedzialności za ich realizację wśród pracowników organizacji. Niemniej jednak ostateczny poziom nasycenia zależy od kwalifikacji, umiejętności i zaangażowania pracowników niższych szczebli.

3. Podstawowe dylematy

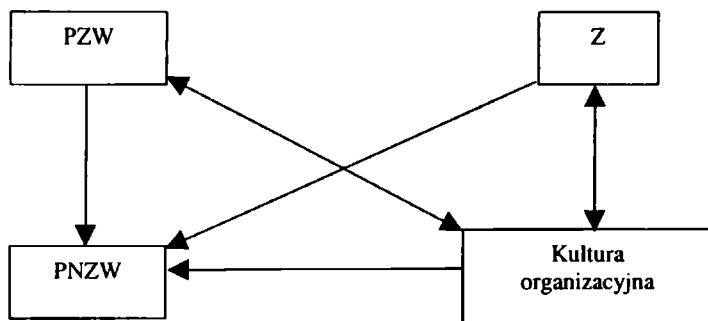
Jednym z głównych dylematów związanych z próbą zdefiniowania poziomu nasycenia zarządzania wiedzą jest ujęcie w tejże definicji kultury organizacyjnej, jako jednego z jego elementów składowych – obok poziomu ZW i zaangażowania pracowników. Wiadomo bowiem, że kultura organizacji jest nieodłącznym elementem zarządzania wiedzą. Wydaje się także, że jest silnie związana przede wszystkim z poziomem zaangażowania pracowników. Z drugiej jednak strony można powiedzieć, iż jest to zmienna zależna zarówno od poziomu zarządzania

wiedzą, jak i od poziomu nasycenia ZW, ale także mająca wpływ na oba wymienione poziomy.

Z czego wynika ten dylemat? Zdaniem autorki, ujęcie w definicji kultury organizacyjnej jest problematyczne właśnie ze względu na jej podwójną rolę w odniesieniu do poziomu nasycenia organizacji ZW. Kultura firmy sprzyja bądź nie sprzyja formalnemu wdrożeniu omawianej koncepcji i ulega przemianie w trakcie realizacji tego procesu. W dodatku zmiany kulturowe następują zwykle powoli i są oddalone w czasie od działań mających na nie wpływ.

Jeśli się jednak założy, że kultura organizacyjna jest jednym z elementów składowych poziomu nasycenia organizacji ZW, wówczas definicja owego poziomu brzmiałaby następująco: jest to **połączenie stopnia realizacji procesów, stosowania zasad, technik i narzędzi ZW (PZW), stopnia zaangażowania pracowników organizacji w realizację koncepcji ZW (Z) oraz stopnia występowania sprzyjającej jej kultury organizacyjnej**. Prezentowana wcześniej funkcja przybrałaby przy tym następującą postać: $PNZW = f(PZW; Z; KO)$.

Zależności między poziomem nasycenia organizacji ZW a jego elementami składowymi przedstawia rys. 3. Zależności te występują niezależnie od przyjętego podejścia do definiowania PNZW.



Rys. 3. Ogólna zależność między poziomem nasycenia organizacji zarządzaniem wiedzą (PNZW), poziomem zarządzania wiedzą (PZW) a kulturą organizacyjną (KO)

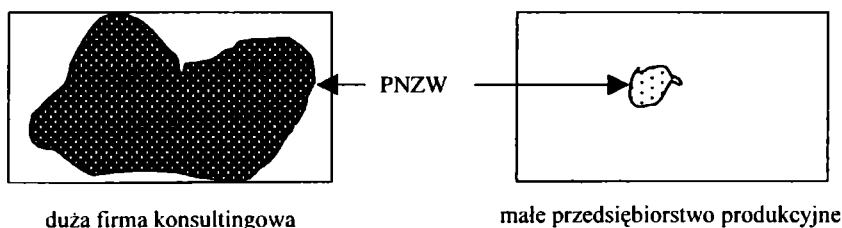
Źródło: opracowanie własne.

Warto przy tym zwrócić uwagę, iż zgodnie z wcześniejszymi rozważaniami nie występuje bezpośrednia zależność między zaangażowaniem pracowników w realizację ZW a jego poziomem (zob. rys. 2).

Wątpliwości budzi także relacja między pojęciem *zaangażowanie pracowników* a kulturą organizacyjną. Zaangażowanie pracowników często podaje się jako jeden z wyróżników kultury organizacji, wskazując na poziom przyjęcia przez zatrudnione w firmie osoby pewnych zasad, wartości, norm i zachowań. W niniejszym opracowaniu użyto jednak tego terminu w innym znaczeniu, jako (przypomnijmy) *liczbę komórek organizacyjnych, pracowników itp. uczestniczących w*

procesie zarządzania wiedzą, z uwzględnieniem udziału obowiązków związanych z ZW w ogólnej liczbie obowiązków, wskazując na jego bardziej formalny charakter, związany ze strukturą organizacyjną. Oczywiście w ramach kultury organizacyjnej sprzyjającej realizacji omawianej koncepcji jako jeden z jej elementów występuje także zaangażowanie, lecz wynikające bardziej z wewnętrznych przekonań pracowników, ich świadomości i przyzwolenia na realizację założeń zarządzania wiedzą. Być może, biorąc powyższe pod uwagę, należałoby dla jednoznacznego rozróżnienia obu pojęć zastąpić *zaangażowanie* ujęte w definicji PNZW innym terminem, choćby *rozpowszechnieniem*.

Kolejna kwestia dotyczy związku poziomu nasycenia organizacji ZW z rodzajem prowadzonej działalności oraz wielkością organizacji. Wydaje się, że obie cechy mają wpływ na definiowany poziom. Z pewnością tzw. organizacjach opartych na wiedzy – oferujących produkty związane z wiedzą (firmy szkoleniowe, doradcze, konsultingowe, tworzące oprogramowanie) – będziemy mieli do czynienia z większym poziomem nasycenia ZW. Tak jak z kolei w małych przedsiębiorstwach możemy się spodziewać z reguły niższego PNZW, głównie z uwagi na mniejszą liczbę pracowników czy ich niższy poziom profesjonalizmu. Możemy mieć do czynienia np. z następującymi skrajnymi przypadkami poziomu nasycenia organizacji ZW (rys. 4):



Rys. 4. Możliwe poziomy nasycenia organizacji ZW w zależności od rodzaju działalności i wielkości organizacji – skrajne przypadki

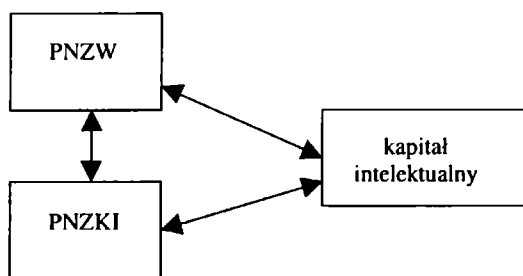
Źródło: opracowanie własne

Oczywiście mogą występować również takie przykłady organizacji opartych na wiedzy, w których możemy mieć do czynienia z szerokim rozpowszechnieniem wśród pracowników zasad i narzędzi ZW, przy stosunkowo niskim poziomie zarządzania wiedzą. Wydaje się, iż jest to związane głównie z wysokim udziałem w tego rodzaju firmach pracowników wiedzy, którzy wykonują z pewnością wiele prac związanych z tą koncepcją, ale niekoniecznie z wykorzystaniem profesjonalnych narzędzi (np. systemów informatycznych). Innym przypadkiem może być duże przedsiębiorstwo produkcyjne, gdzie może występować stosunkowo mała liczba osób zaangażowanych w realizację koncepcji ZW, jednak na bardzo wysokim poziomie, biorąc pod uwagę liczbę i profesjonalizm wykorzystania narzędzi zarządzania wiedzą.

4. Relacja do zarządzania kapitałem intelektualnym

Osobnym i, jak się wydaje, bardzo ciekawym zagadnieniem jest relacja przedstawionego w opracowaniu poziomu nasycenia organizacji zarządzaniem wiedzą do zarządzania kapitałem intelektualnym (ZKI). Obie koncepcje mają sporo elementów wspólnych, nadal też wielu autorów boryka się z ustaleniem związków między nimi (zob. np. [Sokołowska 2005, s. 165-171]). Modele zarządzania kapitałem intelektualnym uwzględniające metody jego pomiaru są już stosunkowo dobrze opisane w literaturze, można tu chociażby wymienić: Nawigator Skandii [Edvinsson, Malone 2001, s. 64-101], Generator wskaźników pomiaru kapitału intelektualnego [Mikuła, Pietruszka-Ortyl, Potocki 2002, s. 62-63], Monitor aktywów niematerialnych [Mikuła, Pietruszka-Ortyl, Potocki 2002, s. 67-68], czy ostatnio bardzo popularną Strategiczną kartę wyników [Kaplan, Norton 2006, s. 74-138].

Wydaje się, iż podobnie jak przyjęte w opracowaniu rozumienie poziomu nasycenia ZW można definiować poziom nasycenia organizacji kapitałem intelektualnym (PNZKI). Jednak przedstawione powyżej przykładowe modele pomiaru kapitału intelektualnego nie mogą być, zdaniem autorki, bezpośrednio wykorzystane do pomiaru poziomu nasycenia ZKI. Zawarte w modelach wskaźniki wskazują bowiem na wyniki realizacji procesów zarządzania, a nie na rodzaj, liczebność i jakość zastosowanych narzędzi i technik oraz stopień ich rozpowszechnienia wśród pracowników organizacji, co jest podstawą obliczenia poziomu nasycenia. Można jednak przypuszczać, że niektóre z tych wskaźników mogą być z powodzeniem używane do oceny efektywności poziomu nasycenia zarówno zarządzania wiedzą, jak i zarządzania kapitałem intelektualnym, przez pryzmat poziomu samego kapitału intelektualnego (rys. 5).



Rys. 5. Zależność pomiędzy poziomem nasycenia ZW, poziomem nasycenia ZKI a kapitałem intelektualnym firmy

Źródło: opracowanie własne.

Im wyższy poziom nasycenia organizacji ZW czy ZKI, tym wyższego poziomu samego kapitału intelektualnego można się spodziewać, co jest przedmiotem pomiaru za pomocą wskaźników. Im bowiem więcej stosowanych zasad i narzędzi,

więcej osób o określonych wartościach zaangażowanych w ich wykorzystanie, tym więcej zadowolonych pracowników, więcej patentów, nowych produktów czy klientów.

Z drugiej strony wyższy poziom tego kapitału tworzy bazę do działań w zakresie zarządzania. Można się bowiem spodziewać, że np. młoda, dobrze wykształcona kadra, zaopatrzona w nowoczesny sprzęt, mogąca liczyć na udział w szkoleniach, osiągnie lepsze wyniki w zakresie wykorzystania narzędzi zarządzania i będzie możliwy większy jej udział w tym zakresie. Krótko mówiąc, wyższy poziom kapitału intelektualnego powinien, przy odpowiednich działaniach, doprowadzić także do wyższego poziomu nasycenia organizacji ZW czy ZKI. Warto tutaj zauważyć, że zarówno zarządzanie wiedzą, jak i zarządzanie kapitałem intelektualnym ma charakter dynamiczny, natomiast poziom nasycenia oraz wskaźniki pomiaru KI wskazują na pewien aktualny stan.

5. Zakończenie

Przedstawiona w niniejszym opracowaniu próba zdefiniowania poziomu nasycenia organizacji z pewnością nie należy do zadań łatwych. Autorka ma świadomość konieczności dokładniejszego zgłębienia badanego problemu, wyjaśnienia wielu niewiadomych i usystematyzowania pojęć, szczególnie w zakresie ustalenia metod pomiaru składowych poziomu nasycenia ZW. Niemniej jednak wydaje się, iż prezentowane zagadnienie jest istotnym problemem badawczym, godnym uwagi i przeprowadzania badań.

Literatura

- Drucker P. i in. *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
- Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swojego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Grudzewski W., Hejduk I., *Kreowanie systemów zarządzania wiedzą podstawą osiągania przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] Wawak T. (red.), *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie*, t. 5: *Zarządzanie pracą*, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2002.
- Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2006.
- Kaplan R., Norton D., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Difin, Warszawa 2002.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Sokołowska A., *Wiedza jako podstawa efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym*, [w:] K. Perechuda, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

STANDARD OF SATURATION OF AN ORGANIZATION IN KNOWLEDGE MANAGEMENT – AN ATTEMPT OF DEFINITION

Summary

The aim of the paper is an attempt at defining standard of saturation of an organization in knowledge management. In author's opinion, every organization applies the knowledge management, and the standard of saturation in this conception depends on standard of knowledge management, standard of spread its principles and tools among the employees and organizational culture. The type of business and size of organization also has an influence on this standard.

Edyta Tabaszewska – dr inż., adiunkt w Katedrze Nauk o Przedsiębiorstwie Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu – Wydział w Jeleniej Górze.