

*dr Monika Klimczok*

*mgr Anna Tomczyk*

*doktorantka SGH w Warszawie*

## **ZARZĄDZANIE WIEDZĄ – WSPÓŁCZESNA KONCEPCJA ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM**

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono rolę i znaczenie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, która jest niezbędna do skutecznego planowania oraz prawidłowego funkcjonowania organizacji. Przeprowadzono podział wiedzy i opisano pojęcie zarządzania wiedzą, a także poddano rozważaniu istniejące bariery oraz korzyści płynące z wdrożenia systemu zarządzania wiedzą. W dobie ciągłego rozwoju i informatyzacji przedsiębiorstw menadżerowie firm coraz częściej doceniają wiedzę jako nieodzowny element zarządzania biznesem. Wiedza staje się więc głównym i najbardziej dynamicznym czynnikiem odpowiedzialnym za rozwój danego przedsiębiorstwa, a nowoczesne organizacje doceniają jej znaczenie jako kluczowego elementu osiągania sukcesów na rynku. Dlatego też skuteczne wprowadzenie zasad zarządzania wiedzą może przyczynić się do zwiększenia skuteczności działań przedsiębiorstwa i poprawy pozycji konkurencyjnej danej firmy.

**Słowa kluczowe:** wiedza, zarządzanie wiedzą, przedsiębiorstwo, bariery zarządzania wiedzą, korzyści zarządzania wiedzą

### **Wstęp**

W dzisiejszym świecie sukces rynkowy przedsiębiorstwa zależy w coraz większym stopniu od efektywnego zarządzania wiedzą. Wiedza (w dobie gospodarki opartej na wiedzy) jest obecnie postrzegana jako zasób o strategicznym znaczeniu dla przedsiębiorstwa, dlatego też powinna podlegać stałej identyfikacji i pomiarowi, a co za tym idzie – ciągłemu rozwojowi w celu jej efektywnego wykorzystania i ochrony. Na decydujące znaczenie wiedzy dla zarządzania przedsiębiorstwem mają wpływ m.in.: lawinowo przyrastająca ilość wiedzy; radykalne zmiany w postępie technologicznym (innowacje informatyczne, komunikacyjne) oraz ciągłe zmiany w środowisku politycznym, ekonomicznym i społecznym (globalizacja). Konsekwencją powyższych zmian jest przekształcanie się tradycyjnych przedsiębiorstw (opartych na zadaniach produkcyjnych czy usługowych) w organizacje oparte na wiedzy, które wykorzystują zasoby niematerialne dla zwiększenia swojej konkurencyjności na rynku. W wyniku wprowadzenia skutecznego procesu zarządzania wiedzą przedsiębiorstwa są w stanie skutecznie reagować na zmiany zachodzące w otoczeniu, co w dłuższej perspektywie przyczynia się do zwiększenia skuteczności ich działań operacyjnych i poprawy jakości pracy opartej na ustawicznym procesie uczenia się w celu właściwego zarządzania wiedzą. Zarządzanie wiedzą jest więc umiejętnością prawidłowego zarządzania zasobami ludzkimi i informacją, przy jednoczesnym najefektywniejszym wykorzystywaniu dostępnych na rynku innowacji. Umiejętne zarządzanie wiedzą powinno obejmować wzajemnie uzupełniające się procesy tworzenia i rozpowszechniania wiedzy polegające przede wszystkim na tworzeniu kultury organizacyjnej sprzyjającej uczeniu się, wdrażaniu nowych

technologii, usprawnianiu istniejących procesów i traktowaniu zasobów ludzkich jako najważniejszego zasobu przedsiębiorstwa. Wdrażanie koncepcji zarządzania wiedzą jest więc warunkiem koniecznym dla prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa, przy założeniu, że wiedza jako zasób powinna być dostępna dla określonych pracowników we właściwym czasie. Należy więc podkreślić, że koncepcja zarządzania wiedzą jest oparta na bazie szeregu inicjatyw związanych z zarządzaniem jakością i systemowego podejścia do procesu zarządzania wiedzą, który rozpoczyna się od ustalenia strategii firmy, identyfikacji problemów i potrzeb organizacji, a kończy na kontroli uzyskiwanych wyników.

## 1. Definicja wiedzy

Wiedza jest definicją składającą się z kilku elementów, do których zaliczamy informację, posiadane dane oraz możliwość ich logicznego wykorzystywania. Należy przy tym podkreślić, iż dane i związane z nimi informacje stanowią budulec, w oparciu o który człowiek jest w stanie wygenerować wartość dodaną dla każdego przedsiębiorstwa.

W celu poznania procesu zarządzania wiedzą w organizacji należy zatem uściślić i zdefiniować elementy, które tworzą pojęcie zarządzania wiedzą, takie jak informacja, wiedza i kapitał intelektualny, a także określić relacje pomiędzy nimi.

Według M. Bratnickiego informacja jest takim odzwierciedleniem rzeczywistości, które wywołuje zmianę zachowania odbiorcy<sup>317</sup>. Powstaje ona z danych i powoduje modyfikację posiadanych zasobów wiedzy. Pojęcia informacji i wiedzy bywają często stosowane zamiennie, dlatego należy podkreślić, że wiedza powstaje w określonym kontekście organizacyjnym i jest specyficzna dla konkretnego przedsiębiorstwa. Informacja stanowi strumień wiadomości, podczas gdy wiedza jest jej wytworem, zakorzenionym w przekonaniach i oczekiwaniach odbiorcy. Wiedza jest w takim ujęciu powiązana z ludzkim działaniem<sup>318</sup>.

Wiedza ma najczęściej charakter jakościowy, natomiast dane i informacje mają zazwyczaj wymiar ilościowy i formalny. Obok wymiaru jakościowego do cech wiedzy zaliczymy również takie elementy takie, jak: dominacja, która oznacza nadrzędną rolę wiedzy w stosunku do wszelkich pozostałych zasobów, niewyczerpalność (wartość wiedzy rośnie w miarę częstszego wykorzystywania), także symultaniczność, oznaczająca, że wiedza może być wykorzystywana przez wiele osób w różnych miejscach jednocześnie. Wielowymiarowość wiedzy i jej ogromne znaczenie w życiu przedsiębiorstwa znalazły odzwierciedlenie w próbach stworzenia systemu zarządzania nią.

U podstaw teorii organizacji opartej na wiedzy leży jej podział na cztery podstawowe kategorie<sup>319</sup>:

- know-what (wiedzieć co) – zasoby odnoszące się do faktów i przybierające postać

---

<sup>317</sup> M. Bratnicki, *Informacyjne przesłanki przedsiębiorczości*, [w:] R. Borowiecki, M. Romanowska (red.), *System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2001, s. 43.

<sup>318</sup> I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2000, s. 81.

<sup>319</sup> Na podstawie A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcje i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007, s. 23.

danych, które mogą być łatwo przechowywane i przesyłane. W hotelach są to np. informacje o wykorzystaniu potencjału usługowego, liczby gości, długości pobytu;

- know-why (wiedzieć dlaczego) – jest to wiedza o związkach przyczynowo-skutkowych, wiedza o prawach i zasadach działania natury, społeczeństwa, techniki itd.;
- know-how (wiedzieć jak) – odnosi się do umiejętności i doświadczenia, jest podstawą praktycznego działania i uzewnętrzniania w postaci kwalifikacji i umiejętności. Kluczowym słowem *know-how* jest zdobywane wiedzy podczas uczenia się;
- know-who (wiedzieć kto) – jest to zasób będący domeną jednostki lub zespołu i dotyczy tych, którzy posiadają wspomniane wyżej rodzaje wiedzy. „Wiedzieć kto” staje się obecnie coraz bardziej istotną kategorią wiedzy.

## 2. Pojęcie zarządzanie wiedzą

Zarządzanie wiedzą jest procesem tworzenia wartości przy pomocy niematerialnych środków, którymi dysponuje przedsiębiorstwo. Zarządzanie wiedzą jest więc procesem zarządzania zasobami ludzkimi i informacją przy wykorzystaniu nowych technologii informatycznych.

Proces zarządzania wiedzą stał się wyzwaniem, nową wartością, fundamentem wszystkich wewnątrzorganizacyjnych działań<sup>320</sup>.

Jednym z prekursorów, który docenił znaczenie wiedzy i procesu zarządzania, był Peter Drucker. To on na początku lat sześćdziesiątych wprowadził określenia „praca z wiedzą” (*knowledge work*) oraz „pracownik wiedzy” (*knowledge worker*). Drucker akcentował, że w społeczeństwie wiedzy, w którym nadrzędnym zasobem jest wiedza i pracownicy wiedzy, zasoby uważane dotąd za tradycyjne, tj. kapitał, ziemia czy praca tracą na znaczeniu. Pisał: „Istotą zarządzania jest produktywne wykorzystywanie wiedzy. Innymi słowy, zarządzanie jest funkcją społeczną. I jako praktyka, zarządzanie jest niewątpliwie sztuką wyzwoloną”<sup>321</sup>.

Cechą powtarzającą się w niemalże wszystkich definicjach zarządzania wiedzą jest to, że za przedmiot zarządzania uznają wiedzę, którą przedsiębiorstwo już posiada i tę, którą musi zdobyć. Za zarządzanie wiedzą uznaje się dbanie o wiedzę, która jest cenna dla firmy ze strategicznego punktu widzenia. Zdaniem Bukovitza i Williamsa „jest ono procesem, przy pomocy którego organizacja generuje bogactwo w oparciu o swoje intelektualne lub oparte na wiedzy aktywa organizacyjne”<sup>322</sup>. Zarządzanie wiedzą jest swoistą strategią, w której przedsiębiorstwo wykorzystuje swoje działania w celu realizacji planów, osiągnięcia celu przy jednoczesnym podniesieniu konkurencyjności na rynku. W procesie zarządzania wiedzą przedsiębiorstwo powinno opracować swoistą strategię z podziałem priorytetowych zadań, do których należą: sformułowanie misji i wizji organizacji, ustalenie celów i

---

<sup>320</sup> W. Ćwika, Z. Szymański Z. (red.), *Zamojskie Studia i Materiały*, Wyd. Centrum Badawczo-Szkoleniowe, Zamość 2004, s. 303.

<sup>321</sup> P.F. Drucker, *Myśli przewodnie*, MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2011, s. 406.

<sup>322</sup> W.R. Bukovitz, R.L. Williams, *The Knowledge Management Fieldbook*, Financial Time. Prentice Hall, London 2000, s. 2, za: M. Staniewski, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach – przegląd badań*, [w:] *Strategie przedsiębiorstw a zarządzanie wiedzą*, J. Dąbrowski, G. Gierszewska (red.), Wyd. WSPiZ im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2005, s. 19.

określenie poprawności podjęcia działań w stosunku do posiadanych zasobów wiedzy, a także dokonać ekonomicznej oceny wiedzy i kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa.

Pojęcie zarządzania wiedzą służy więc realizacji strategii ustalonej przez organizację i powinno być podporządkowane celom, które w tej strategii zostały przyjęte. Oznacza to, że nie ma uniwersalnej koncepcji zarządzania wiedzą ani też jednej definicji, bowiem jest to proces złożony, oparty na wyborze rodzaju przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w oparciu o posiadane zasoby wiedzy (ludzie, posiadane technologie). Zarządzanie wiedzą jest więc procesem, w którym dla realizacji postawionych celów potrafimy<sup>323</sup>:

- wykorzystać posiadane w przedsiębiorstwie zasoby wiedzy,
- poszukiwać oraz absorbować zewnętrzne zasoby wiedzy,
- stworzyć dogodne warunki, w których wszyscy uczestnicy procesu decyzyjnego czuliby się zobowiązani do dzielenia się posiadаныmi zasobami wiedzy i do jej kreowania.

### **3. Wiedza jawna i cicha – obszary różnic**

W literaturze przedmiotu można wyróżnić dwie płaszczyzny tworzenia wiedzy: jawną (wiedza jawna/formalna) oraz ukrytą (wiedza ukryta/cicha). Obydwie mają ogromny wpływ dla sfery tworzenia i rozpowszechniania wiedzy w organizacjach, bowiem są wykorzystywane w naczelnych zadaniach zarządzania wiedzą.

#### **3.1. Wiedza jawna (EXPLICIT KNOWLEDGE)**

Jest łatwą do wyrażenia, bowiem zostaje zakomunikowana bezpośrednio i wyrażona w języku formalnym – zazwyczaj w zestawieniach i formułach, które łatwo można skodyfikować. Wiedza jawna jest jasno sprecyzowana i usystematyzowana, dlatego można ją łatwo przyswoić i przekazać dalej – najczęściej wyrażana jest przy pomocy słów, liczb, znaków i symboli, które stanowią dokumenty, bazy danych i inne nośniki mające na celu ułatwienie wyboru kierunku działania i podjęcia właściwych decyzji. Wiedza formalna jest przekazywana w sposób zrozumiały dla odbiorcy, dlatego też jest łatwiejsza do przyswajania.

#### **3.2. Wiedza ukryta (TACIT KNOWLEDGE, IMPLICIT KNOWLEDGE)**

Początki zdefiniowania wiedzy cichej (określanej również mianem ukrytej) sięgają opisu M. Polanyi, który zasugerował, że wiedza cicha jest zasobem wiadomości większym, niż jesteśmy w stanie go wyrazić słowami. Założyć należy, że im bardziej wiedza w przedsiębiorstwie jest ukryta, tym trudniejszy jest do niej dostęp, a co za tym idzie – trudniej ją wykorzystać dla dobra przedsiębiorstwa. Wiedza taka nie może być przesyłana za pomocą mechanizmów rynkowych i należy zastosować inne sposoby jej przesyłania. Tradycyjnie wiedza cicha jest przekazywana

---

<sup>323</sup> J. Kisielnicki, *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w systemach informacyjnych*, Wydawnictwo AE Wrocław, Wrocław 2004.

poprzez wspólne doświadczenia. Wiedza ukryta jest wysoce indywidualna i trudna do sformalizowania, co sprawia, że trudno ją komunikować czy dzielić z innymi. Do tej kategorii wiedzy zaliczane są subiektywny wygląd, intuicja i przeczucia. Ponadto wiedza ukryta jest głęboko zakorzeniona zarówno w indywidualnym działaniu i doświadczeniu, jak i w jednostkowych ideałach, wartościach czy emocjach<sup>324</sup>.

Należy przy tym podkreślić, że mimo iż wiedza cicha jest trudniejsza do wychwycenia, stanowi ona kluczowy czynnik zarządzania przy założeniu, że będzie odpowiednio przekształcona i skodyfikowana w sposób zrozumiały dla odbiorcy. Należałoby stwierdzić, że im bardziej wiedza jest ukryta, tym trudniej ją wykorzystać dla dobra przedsiębiorstwa. Wiedza taka nie może być bowiem przesyłana za pomocą mechanizmów rynkowych, dlatego należy zastosować inne sposoby jej przesyłania. Tradycyjnie wiedza cicha jest przekazywana poprzez wspólne doświadczenia, zazwyczaj praktyczne (*learning by doing*). Dlatego też różnorodność doświadczeń i indywidualne oraz wnikliwe podejście są decydującymi czynnikami określającymi jej gromadzenie i wykorzystanie. Jednym z najlepszych sposobów wykorzystywania wiedzy cichej jest więc zazwyczaj relacja mentor – protegowany. Czerpanie korzyści z potencjału wiedzy cichej wymaga dużego zaangażowania i kooperacji ze strony podmiotów, którzy ją posiadają.

Według Nonaki i Takeuchiego wiedza ukryta może zostać ujęta w dwóch wymiarach. Pierwszy to wymiar techniczny, który obejmuje rodzaj niesformalizowanych i trudnych do wykrycia umiejętności czy zdolności, zawierających się pod pojęciem „know-how”. Drugi wymiar wiedzy to wymiar poznawczy. Jest on złożony ze schematów, modeli mentalnych, przekonań i spostrzeżeń zakorzenionych tak głęboko, że przyjmuje się je za oczywiste. Ten poznawczy wymiar wiedzy ukrytej odzwierciedla nasze widzenie rzeczywistości (co jest) i naszą wizję przyszłości (co ma być). Te ukryte modele, choć nie mogą być łatwo wyrażone, wyznaczają nasz sposób postrzegania świata<sup>325</sup>.

#### **4. Korzyści z wdrożenia zarządzania wiedzą**

Korzyści zarządzania wiedzą sprowadzają się przede wszystkim do stworzenia efektywnego systemu zarządzania, na który składają się nie tylko nowa strategia firmy, określona kultura organizacyjna, ale także technologie informacyjne, innowacyjność, elastyczność, podejmowanie decyzji czy efektywność. Korzyści z wprowadzenia zarządzania wiedzą można rozpatrywać na różnych poziomach.

##### **4.1. Poziom przedsiębiorstwa**

Proces zarządzania wiedzą na poziomie przedsiębiorstwa obejmuje: pozyskiwanie wiedzy, selekcję wiedzy, przetwarzanie oraz adaptację na potrzeby przedsiębiorstwa, kodyfikację wiedzy, transfer wiedzy, tworzenie nowej wiedzy, dzielenie się wiedzą, a także aktualizację wiedzy<sup>326</sup>. Z punktu widzenia

---

<sup>324</sup> I. Nonaka, H. Takeuchi, dz. cyt., s. 25.

<sup>325</sup> Tamże, s. 53.

<sup>326</sup> A. Bałaszczuk, *Korzyści z zarządzania wiedzą*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2004, s. 40-41.



przedsiębiorstwa osiągane korzyści sprowadzają się do dwóch wymiarów: wewnątrzorganizacyjnego oraz zewnątrzorganizacyjnego (otoczenia). Poziom wewnątrzorganizacyjny obejmuje relacje pomiędzy przedsiębiorstwem a pracownikiem. Poziom otoczenia odnosi się do strategii rynkowej przedsiębiorstwa, czyli stosunków pomiędzy przedsiębiorstwem a innymi podmiotami rynkowymi. Na poziomie wewnątrzorganizacyjnym wymagana jest zmiana strategii przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania zasobem ludzkim. Zmiana ta dotyczy przede wszystkim funkcji, jaką pełnił do tej pory pracownik w przedsiębiorstwie. Pracownik staje się ważnym partnerem w procesie generowania nowych rozwiązań. Jego wiedza, zarówno formalna, jak i ukryta jest cennym zasobem przedsiębiorstwa. Takie podejście wymusza inwestycje w rozwój pracownika, a także opracowanie systemu pozyskiwania i kodowania wiedzy zgodnie z zapotrzebowaniem przedsiębiorstwa. Przepływ wiedzy w organizacji powinien być nadzorowany, a to oznacza, że należy stworzyć system zarządzania wiedzą adekwatny do wykorzystywanych aktywów wiedzy. Kodyfikacja wiedzy, czyli jej zapis, jest zabezpieczeniem przed utratą wiedzy wraz z odejściem pracownika<sup>327</sup>. Z punktu widzenia relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem rynkowym korzyści, jakie osiąga ono w efekcie zarządzania wiedzą, sprowadzają się przede wszystkim do obrony lub rozwoju pozycji rynkowej. Zarządzanie wiedzą umożliwia traktowanie wiedzy jako źródła przewagi konkurencyjnej<sup>328</sup>.

#### 4.2. Poziom pracowniczy

Zarządzanie wiedzą przynosi pozytywne efekty nie tylko przedsiębiorstwu, lecz również samym pracownikom. Korzyści z zarządzania wiedzą sprowadzają się tutaj do stworzenia kultury organizacyjnej umożliwiającej swobodny przepływ wiedzy prowadzący do nieustannego rozwoju pracowników. Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach umożliwia faktyczną współpracę pomiędzy pracownikami, którzy nie tylko wzajemnie się wspierają, lecz również kontrolują efektywność wykonywanej pracy. W wyniku konstruktywnej krytyki zyskuje zarówno pracownik, jak i przedsiębiorstwo. Przedsiębiorstwa zarządzające wiedzą dążą do wyeliminowania konkurencji pomiędzy pracownikami, promując działania nastawione na współpracę. W efekcie eliminowana jest tzw. niezdrowa konkurencja czy tzw. „wyścig szczurów” pomiędzy pracownikami<sup>329</sup>.

#### 4.3. Poziom rynku

Przedsiębiorstwo zarządzające wiedzą wywiera wpływ nie tylko na pracowników, lecz również na rynek. Przejawem tych relacji jest monitorowanie zmian zachodzących na rynku oraz gromadzenie zdobytej tą drogą wiedzy w postaci raportów wykorzystywanych przy kształtowaniu polityki strategicznej przedsiębiorstwa. Korzyści, jakie osiągają inne podmioty rynkowe, sprowadzają się przede wszystkim do wymiany informacji, doświadczeń i wiedzy z

---

<sup>327</sup> Tamże, s. 42.

<sup>328</sup> I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2000, s.23.

<sup>329</sup> A. Bałaszczuk, dz. cyt., s. 48-49.

przedsiębiorstwem. Coraz więcej firm działających na rynku zwraca uwagę na ten aspekt nie tylko w kontekście wzbogacenia wiedzy przedsiębiorstwa, lecz również osiągnięcia zamierzonego efektu medialnego. Jedną z najistotniejszych korzyści, jakie odnosi przedsiębiorstwo z zarządzania wiedzą na poziomie rynku jest wymiana wiedzy i doświadczeń z bezpośrednimi partnerami rynkowymi.

## 5. Bariery w zarządzaniu wiedzą

W badaniach nad wdrożeniem systemu zarządzania wiedzą w polskich przedsiębiorstwach, które przeprowadził zespół badaczy ze Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie (2004 r.), dużo uwagi poświęcono zrozumieniu barier i oporów przed wdrożeniem koncepcji zarządzania wiedzą<sup>330</sup>.

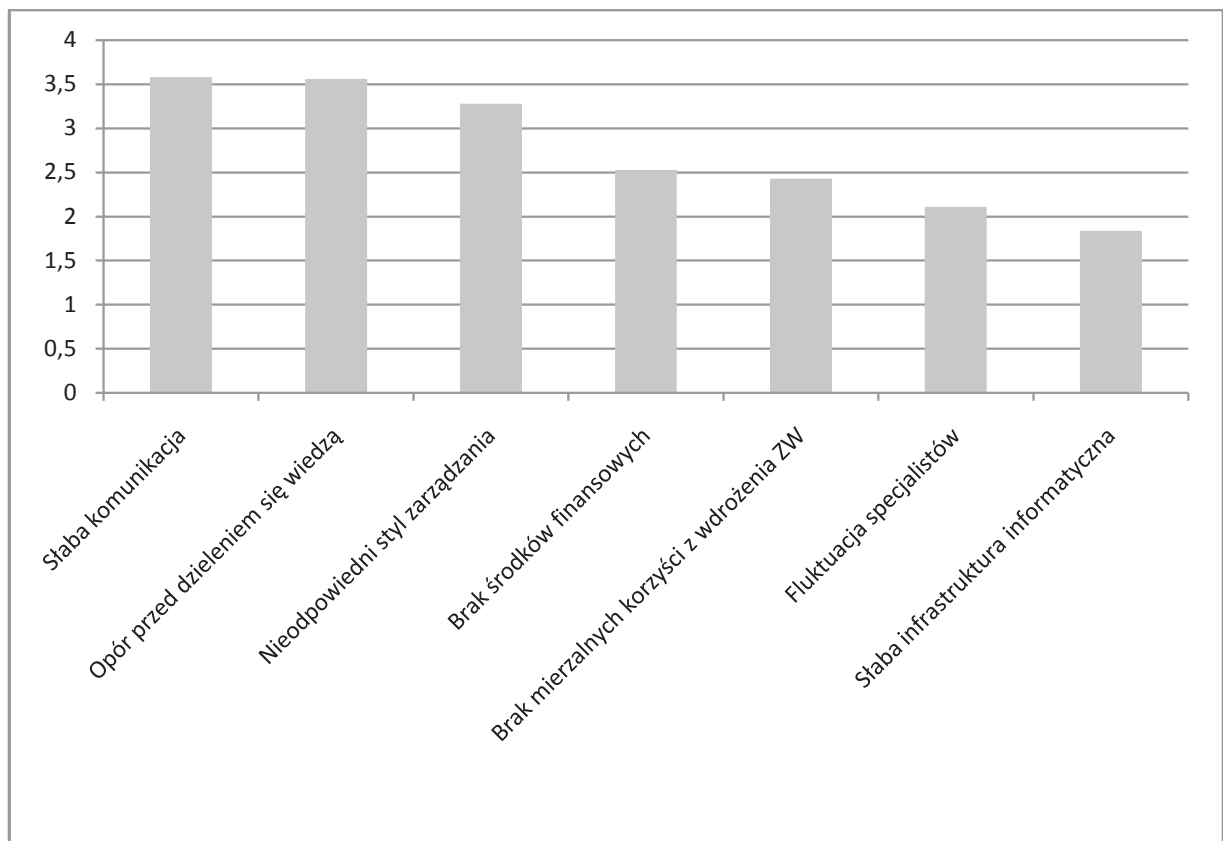
Badanie potwierdziło, że wiele przedsiębiorstw ma trudności związane z wprowadzeniem tej koncepcji zarządzania ze względu na konieczność przeprowadzenia zmian dotyczących nie tylko rozwiązań technologicznych (w tym teleinformatycznych), lecz również dotyczących kultury organizacyjnej. O ile w pierwszym przypadku barierą mogą okazać się poniesione nakłady finansowe, o tyle zmiany dotyczące kultury organizacyjnej są definiowane jako najtrudniejsze w efektywnym wprowadzeniu, ponieważ dotyczą każdego z pracowników z osobna. Wiek pracowników, staż pracy, przyzwyczajenia, normy i wartości, jakie funkcjonują w obrębie firmy, blokują personel i nie pozwalają na skuteczne wprowadzanie rewolucyjnych zmian mentalnościowych, jakich wymaga zarządzanie wiedzą. Rysunek nr 1 przedstawia w graficznej formie wyniki badań dotyczących barier we wdrażaniu zarządzania wiedzą w polskich przedsiębiorstwach.

Obawy zakorzenione w kulturowej warstwie przedsiębiorstwa mają głęboki związek z pierwszą i drugą barierą. Słaba komunikacja oraz opór przed dzieleniem się wiedzą to zjawiska typowe dla przedsiębiorstw pragnących się zmienić, zwłaszcza w kierunku organizacji gospodarującej wiedzą. Do tej pory informacja, a więc pierwsza bariera oraz wiedza, czyli druga bariera, to atrybuty władzy w organizacji. Często zdarza się, że pracownicy nie dzielą się informacją oraz wiedzą, ponieważ nie chcą tego robić. Zatrzymują ją dla siebie z obawy przed utratą pozycji w firmie. W tym miejscu dochodzi trzeci ze wskazanych powodów obaw, mianowicie styl przewodzenia. Polskim menedżerom czyniono wiele zarzutów. Jednym z najbardziej poważnych był brak umiejętności współpracy zespołowej oraz brak możliwości realizowania się potencjału ludzkiego, jakimi oni kierują.

Istotną barierę stanowi również brak niezbędnych środków finansowych na dokonywanie zmian w organizacji. Zajmuje ona kolejne miejsce po wymienionych wcześniej barierach psychologicznych. Wiele firm jest zmuszanych obecnie do podejmowania decyzji o ograniczaniu wydatków i wyznawaniu filozofii „zaciskania pasa”.

---

<sup>330</sup> A. Bałaszczuk, J.J. Brdulak, M. Guzik, A. Pawluczuk, *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2004, s. 95-96.



**Rysunek 1. Bariery w zarządzaniu wiedzą**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Błaszczuk, J.J. Brdulak, M. Guzik, A. Pawluczuk (red.), *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2004, s. 95

Brak mierzalnych korzyści może stanowić kolejną barierę we wprowadzaniu zarządzania wiedzą. Napotkano różne opinie na temat mierników efektywności tej koncepcji. Zarządzanie wiedzą jest dość specyficznym kierunkiem w zarządzaniu, jeśli chodzi o kwestie związane z mierzaniem jego efektywności. Wynika z tego, że jest to technika łącząca dorobek bardzo wielu dziedzin nauki. Z jednej strony psychologii i socjologii jako nauk społecznych, które mówią o zachowaniu jednostki w organizacji, stylach uczenia się i motywacji do dzielenia się wiedzą. Drugą ważną dziedziną jest informatyka, której narzędzia służą do przechowywania, dystrybuowania i przetwarzania danych, informacji i wiedzy. Trzecią jest zarządzanie samo w sobie, które wyznacza sposoby użycia dwóch pierwszych. Każdy z wymienionych kierunków podchodzi w inny sposób do wiedzy. Bardzo trudne jest więc pogodzenie tych wszystkich dążeń w jednym, uniwersalnym wzorcu mierzenia wiedzy w organizacji.

Można wyróżnić trzy grupy firm, które zainteresowane są mierzaniem wiedzy i zarządzania wiedzą. Pierwszą są firmy wiedzy (knowledge companies), które sprzedają wiedzę bądź produkty i usługi oparte na niej. W odpowiedzi na pytanie o sens zarządzania wiedzą, te właśnie firmy zaczęły mnożyć badania, testy i artykuły, w których pokazywały, jak bardzo przydatny jest ten kierunek w nauce o organizacji. Jednak obiektywizm tych działań bywa niejasny. Podstawową przyczyną jest to, że zarządzanie wiedzą przez badające ośrodki traktowane jest jako produkt, który na co



dzień sprzedają. Wyniki wskazują więc na wysoką przydatność technik zarządzania wiedzą. Drugą grupę zainteresowaną pomiarem wiedzy stanowią dyrektorzy finansowi. Oni najbardziej zainteresowani są tym, jak odwzorować wartości intelektualne na wartość giełdową spółki. Dla nich ważne jest wypracowanie standardu porównawczego, gdzie firmy będą mogły być rozpoznawalne i klasyfikowane według aktywów wiedzy. Trzecią grupą zainteresowaną pomiarem wiedzy w organizacji i stopniem zarządzania nią są ekonomiści. Ich badanie dowiedzie, czy rzeczywiście wiedza przyczyni się do wzrostu konkurencyjności produktów na danym rynku oraz jak będą odbierane firmy uznane za firmy posiadające znaczną wiedzę. Istotną rolę w rozwikłaniu zagadnienia pomiaru wiedzy, jako zasobu generującego przewagę konkurencyjną, będą odgrywać badania naukowe. Ich naturalny obiektywizm, multidyscyplinarność, będące czynnikiem niezbędnym do zrozumienia istoty wiedzy, bezstronność oraz rzetelność metod są gwarantami uzyskania wyników opisujących w sposób adekwatny rzeczywistość zarządzania wiedzą<sup>331</sup>. Bez wątpienia zjawisko zarządzania wiedzą jest trudne do zmierzenia w sposób jednoznaczny. To właśnie powoduje powstawanie bariery nieufności wobec wprowadzenia tej koncepcji.

Fluktuacja specjalistów oznacza dla firmy odpływ wiedzy, dlatego też może być przedmiotem obaw przedsiębiorców. Stąd częste wątpliwości, czy inwestować w pracownika, który w każdej chwili może odejść do konkurencji. Należy pamiętać, że brak inwestycji w pracownika oznacza również jego utratę w przyszłości.

## **Podsumowanie**

Zarządzanie współczesnymi organizacjami, które działają w warunkach globalnej gospodarki, jest procesem wielopłaszczyznowym, wymagającym uwzględnienia w swej działalności wielu aspektów. Są nimi przede wszystkim rosnąca konkurencja, dynamiczny postęp technologiczny, ogromne zróżnicowanie rynku, a także skracanie cyklu życia produktów. Równocześnie wraz z przekształceniami strukturalno-organizacyjnymi powinny być modyfikowane systemy zarządzania uwzględniające najnowsze osiągnięcia nauki. Pojęcie kapitału ludzkiego związane jest z teorią, która w sposób znaczący zmieniła pogląd na człowieka, uważanego jeszcze kilkadziesiąt lat temu za kosztowną „maszynę” przedsiębiorstwa, bez której nie mógł odbywać się żaden proces wytwórczy. W teorii tej człowiek, ze swoimi umiejętnościami, kwalifikacjami, motywacją, zdrowiem postrzegany jest zarówno jako główne źródło sukcesu poszczególnej firmy, jak i całej gospodarki. Tworzenie się nowej gospodarki opartej na wiedzy powoduje, iż kapitał ludzki nabiera coraz większego znaczenia nie tylko na poziomie mikroekonomicznym, ale też makroekonomicznym. Obecnie wiedza stała się dominującym elementem zasobów każdego przedsiębiorstwa, a zarządzanie wiedzą jest koncepcją, która aktualnie ma duży wpływ na rozwój przedsiębiorstw oraz determinuje jego dalsze funkcjonowanie w przyszłości. Zarządzanie wiedzą otwiera perspektywy budowy przewagi konkurencyjnej opartej na skutecznym wykorzystaniu

---

<sup>331</sup> M. Guzik, *Pomiar wartości intelektualnych i zarządzania wiedzą*, [w:] A. Błaszczuk, J.J. Brdulak, M. Guzik, A. Pawluczuk (red.), *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2004, s. 70-71.

wiedzy oraz kapitału intelektualnego. Efektywne zarządzanie wiedzą w organizacjach powinno przynieść wiele pozytywnych efektów dla przedsiębiorstwa, takich jak zachowanie aktualnej pozycji rynkowej lub jej dalszy rozwój, progresywność wyników, potęgowanie konkurencyjności, odkrywanie posiadanej wiedzy w organizacji i umożliwienie dostępu do jej zasobów, stymulowanie działań innowacyjnych, generowanie nowatorskich pomysłów, pełne wykorzystywanie posiadanego potencjału intelektualnego oraz ciągłego zdobywania wiedzy i doświadczenia.

## Bibliografia

1. Bałaszczuk A., *Korzyści z zarządzania wiedzą*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2004.
2. Bałaszczuk A., Brdulak J.J., Guzik M., Pawluczuk A., *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2004.
3. Bratnicki M., *Informacyjne przesłanki przedsiębiorczości*, [w:] R. Borowiecki, M. Romanowska (red.), *System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2001.
4. Bukovitz W.R., Williams R.L., *The Knowledge Management Fieldbook*, Financial Time. Prentice Hall, London 2000, za: M. Staniewski, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach – przegląd badań*, [w:] *Strategie przedsiębiorstw a zarządzanie wiedzą*, J. Dąbrowski, G. Gierszewska (red.), Wyd. WSPiZ im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2005.
5. Ćwika Z., Szymański Z. (red.), *Zamojskie Studia i Materiały*, Wyd. Centrum Badawczo-Szkoleniowe, Zamość 2004.
6. P.F. Drucker, *Myśli przewodnie*, MT Biznes sp. z o.o. Warszawa 2011.
7. Guzik M., *Pomiar wartości intelektualnych i zarządzania wiedzą*, [w:] A. Bałaszczuk, J.J. Brdulak, M. Guzik, A. Pawluczuk (red.), *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2004.
8. Kisielnicki J., *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w systemach informacyjnych*, Wydawnictwo AE Wrocław, Wrocław 2004.
9. Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2000.

## KNOWLEDGE MANAGEMENT - THE MODERN CONCEPT OF BUSINESS MANAGEMENT

**Summary:** The article presents the role and significance of knowledge management in a company which is necessary for effective planning and proper functioning of the organization. The division of knowledge has been made and the concept of knowledge has been described together with the existing barriers and benefits coming from implementation of the knowledge management system. In the era of continuous development and IT implementation in companies, the managers more and more frequently tend to appreciate knowledge as an indispensable part of business management. Knowledge, thus, becomes the main and most dynamic factor responsible for the development of a particular company and modern organizations appreciate its importance as the key element in achieving success in the market. Therefore, the effective implementation of knowledge management principles can help increase the effectiveness of the company and improve its competitive position.

**Key words:** knowledge, management of knowledge/knowledge management, company, barriers to knowledge management, benefits of knowledge management