

**Edyta Tabaszewska**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W SŁUŻBIE PROJEKTÓW

---

**Streszczenie:** Zarządzanie projektami staje się coraz częstszą formą prowadzenia działalności wielu organizacji. Jest to związane przede wszystkim z rosnącymi wymaganiami klientów, zmiennością ich potrzeb i potrzebą indywidualizacji. Celem artykułu jest określenie roli zarządzania wiedzą w doskonaleniu zarządzania projektami. Autorka wskazuje na uwarunkowania zarządzania wiedzą w organizacjach zorientowanych na projekty, jak również na jego specyficzne cechy.

### 1. Wstęp

Zarządzanie projektami (ZP) odgrywa coraz większą rolę w różnego rodzaju organizacjach. Jest to spowodowane przede wszystkim koniecznością zaspokojenia coraz częściej występujących indywidualnych potrzeb klientów, zmiennością mody i gustów czy postępem technologicznym. W konsekwencji coraz więcej produktów i usług ma charakter jednostkowy i unikatowy, a to związane jest z ich tworzeniem w trybie projektów. Biorąc także pod uwagę bezsprzecznie rosnące znaczenie wiedzy oraz zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw, a wynikające głównie z rozwoju systemów informacyjnych, przedsiębiorstwa muszą znaleźć sposób na stałe dostosowywanie się do tempa przemian zachodzących na rynku.

Odpowiedzią może być zarządzanie wiedzą (ZW) – jedna z bardziej popularnych obecnie koncepcji zarządzania. Świadczą o tym liczne publikacje i konferencje poświęcone tej tematyce, jak również rosnące zainteresowanie ze strony praktyki. Nie można jednocześnie mówić o szerokim, świadomym zastosowaniu zasad i narzędzi tejże koncepcji. Zdaniem autorki przyczyn takiej sytuacji można upatrywać przede wszystkim w braku sprawdzonej metodyki w zakresie implementacji systemów zarządzania wiedzą oraz w trudności określenia jego wpływu na efektywność organizacji.

Zatem z jednej strony coraz częściej przedsiębiorstwa wybierają projekty i zarządzanie nimi jako główny sposób prowadzenia swojej działalności<sup>1</sup>, a z drugiej – zmia-

---

<sup>1</sup> W niniejszym opracowaniu omawiane są przede wszystkim organizacje, w których dominuje podejście projektowe, choć wiele z rozważań dotyczy także tych, w których zarządzanie projektami podejmowane jest akcyjnie. Pominęto przy tym zagadnienia charakterystyczne dla problematyki zespołów wirtualnych.

na wymagań klientów i warunków realizacji projektów wymusza działania w zakresie zarządzania wiedzą. Przy tym autorka postrzega tę drugą koncepcję przede wszystkim jako wspomagającą realizację omawianych tu jednorazowych przedsięwzięć. Trzeba także pamiętać, że np. tworzenie nowej wiedzy, istotnej z punktu widzenia konkurencyjności firm, odbywa się głównie z wykorzystaniem zarządzania projektami, a zespoły projektowe uznane są za jedno z narzędzi zarządzania wiedzą.

Podstawowe zależności pomiędzy obiema koncepcjami są następujące:

- Po pierwsze, wiedza jest stosowana przez zespoły projektowe, a nowa wiedza jest tworzona jako ich rezultat, zatem projekty są zarówno środkiem dostarczającym wiedzę pracownikom i kadrze kierowniczej, jak i płaszczyzną do tworzenia wiedzy nowej.
- Po drugie, informacje o samych projektach i o rezultatach ich wykonania dzięki ciągłej analizie stają się wartościową wiedzą organizacyjną. Informacje związane z projektami powinny być gromadzone i formalizowane, aby poprawiać ich wykonanie, a tym samym przyczyniać się do rozwoju całej organizacji.

W związku z powyższym istotne jest poszukiwanie sposobu integracji obu koncepcji, tak aby można było czerpać korzyści z możliwego do uzyskania efektu synergii. Przy tym, zakładając służebną rolę ZW wobec ZP, istotne jest takie ukształtowanie systemu ZW, aby można było nieustannie doskonalić realizację projektów. Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie podstawowych cech zarządzania wiedzą ukształtowanego z punktu widzenia poprawy realizacji projektów.

## 2. Uwarunkowania zarządzania wiedzą zorientowanego na projekty

Warto w tym miejscu przytoczyć definicję projektu, który rozumiany jest jako jednorazowe przedsięwzięcie o ustalonym czasie trwania, złożone z ciągu działań, zmierzające do osiągnięcia zamierzonego celu, realizowane zazwyczaj zespołowo, przy wykorzystaniu ograniczonych zasobów<sup>2</sup>. Cechy tego przedsięwzięcia wskazują na specyficzne uwarunkowania zarządzania wiedzą zorientowanego na projekty:

1. Mamy tu do czynienia z krótkim cyklem życia wiedzy, ze względu na unikatowy charakter projektów<sup>3</sup>. Zatem jedynie część wiedzy zgromadzonej podczas realizacji poprzednich projektów będzie mogła być zastosowana w kolejnym.

2. W trakcie realizacji projektów, głównie z powodu zmiany wymagań klientów, a także innych uwarunkowań rynkowych, tworzona jest nowa wiedza. Można powiedzieć, że zespoły projektowe stale stoją przed wyzwaniem poradzenia sobie z problemem dotychczas nie rozwiązywanym.

3. W organizacjach zarządzanych projektowo to głównie otoczenie i klient inspirowują do poszukiwania nowych rozwiązań, przy czym firmy zwykle dążą do wypracowania

<sup>2</sup> Na podstawie: M. Romanowska i in. (red.), *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.

<sup>3</sup> M.J. Leseure, N.J. Brookes, *Knowledge management benchmarks for project management*, „Journal of Knowledge Management” 2004, vol. 8, no.1, s. 106.

wania sprawdzonych sposobów postępowania, tzw. dobrych praktyk. Celem jest tutaj przede wszystkim poprawa efektywności działania.

4. W trakcie realizacji projektu przedstawiciele klienta są często członkami zespołu projektowego i wymaga się ich aktywnego uczestnictwa, głównie w zakresie dzielenia się wiedzą o warunkach realizacji projektu.

5. Realizacja projektów i związany z tym rozwój wiedzy stawiają specjalne wymagania przed pracownikami i kulturą organizacyjną, jaką tworzą.

6. Organizacje zarządzane projektowo najczęściej posiadają macierzową strukturę organizacyjną, gdzie pracownicy wykonują swoje obowiązki w zmiennych zespołach. Konsekwencją jest konieczna dbałość o dzielenie się wiedzą.

7. Określony termin zakończenia projektu powoduje, że zespół nie zawsze ma możliwość uzyskania najlepszego rozwiązania.

Biorąc powyższe pod uwagę, można powiedzieć, że przedsiębiorstwa zarządzane projektowo mają predyspozycje do transformacji w organizację inteligentną. Oczywiście jest to obwarowane wytwarzaniem produktu bogatego w wiedzę oraz przyjęciem takich dodatkowych cech, jak: specyficzna kultura organizacyjna, wysoka innowacyjność czy aktywne wykorzystanie technologii informacyjnych<sup>4</sup>. Ponadto, zdaniem autorki, przyjęcie zasad zarządzania wiedzą to jeden z głównych warunków uznania jej za inteligentną<sup>5</sup>.

Najczęściej jednak w tego typu firmach implementacja systemu ZW nie odbywa się w drodze działania zaplanowanego, a raczej w odpowiedzi na bieżące potrzeby, wynikające przede wszystkim z rozwoju firmy i związanego z tym wzrostu liczby pracowników, poszerzenia zakresu usług czy wejścia na nowy rynek. Ogromną rolę odgrywają przy tym możliwości finansowe, decydujące głównie o zastosowaniu systemów informatycznych, dzięki którym możliwa jest kodyfikacja wiedzy, ale również narzędzi w zakresie miękkiego zarządzania. Potwierdzają to wyniki badań autorki przeprowadzone w organizacjach oferujących wiedzę<sup>6</sup>.

Charakter zarządzania projektami ma również wpływ na postępowanie pracowników. Wśród podstawowych barier skutecznego zarządzania wiedzą w organizacjach zarządzanych projektowo, a związanych z zasobami ludzkimi, można wymienić:

1. Pomimo szerokiego wykorzystania technologii informacyjnych i pojemnych, łatwo dostępnych repozytoriów wiedzy pracownicy, poszukując informacji, wolą często bezpośredni kontakt z ekspertem, szczególnie jeśli problem jest trudny do przedstawienia w postaci skodyfikowanej. Dlatego ważna jest ich lokalizacja, np.

---

<sup>4</sup> E. Tabaszewska, *Organizacja tradycyjna – ucząca się – inteligentna. Różnice i podobieństwa*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 3, s. 22-23.

<sup>5</sup> Tamże, s. 22; H. Jagoda, E. Tabaszewska, *Organizacja jakości a organizacja ucząca się*, [w:] H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Między teorią a praktyką*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1014, AE, Wrocław 2004, s. 273.

<sup>6</sup> E. Tabaszewska, *Systemy zarządzania wiedzą w organizacjach doradczych – uwarunkowania i etapy rozwoju*, [w:] E. Tabaszewska (red.), *Nowoczesne koncepcje zarządzania – zarządzanie wiedzą*, UE, Wrocław 2008, s. 58-71.

poprzez bazy profili czy kompetencji pracowników, jak również odpowiednie zapisy o autorze dokumentu w systemie informatycznym<sup>7</sup>.

Ponadto pracownicy często zwracają się do osób nadzorujących repozytoria, dążąc do oszczędności własnego czasu. Wydaje się więc zasadne tworzenie takich specjalnych stanowisk, wspomagających ich obsługę przez pracowników. Ich zadaniem jest również doskonalenie systemów, portali czy baz, w celu poprawy łatwości ich użytkowania lub aktualizacji danych.

2. Pełna kodyfikacja wiedzy nie jest możliwa także dlatego, że pracownicy chcą utrzymać status eksperta<sup>8</sup>, co utrudnia rozpowszechnianie wiedzy. System ZW powinien więc być oparty na systemach motywacyjnych i ocen pracowników, uwzględniających umiejętności interpersonalne i chęć dzielenia się wiedzą, ze świadomością ułomności rozwiązań informatycznych w tym zakresie.

Istnienie ekspertów i łatwy do nich dostęp mogą także negatywnie wpływać na pozostałych pracowników, którzy nie będą chcieli rozwijać własnej wiedzy<sup>9</sup>. W rezultacie utrudnione jest tworzenie wiedzy organizacyjnej.

3. Wymiana wiedzy powinna następować nie tylko w ramach zespołów projektowych, ale także pomiędzy nimi. Rozwiązaniem mogą być wspólnoty praktyków: np. dzięki spotkaniom czy uczestnictwu w forach dyskusyjnych można wymieniać się informacjami. Zwykle jednak nie jest to narzędzie w pełni skuteczne, a lepsze rezultaty w zakresie rozpowszechniania wiedzy przynosi przenoszenie pracowników pomiędzy zespołami, ponieważ pracownicy chętniej i łatwiej dzielą się wiedzą w określonym kontekście – z punktu widzenia konkretnego projektu, nad którym pracują<sup>10</sup>.

4. Zaangażowanie w liczne projekty stwarza ryzyko słabego powiązania pracowników z zespołem i realizowanym projektem – może spowodować nie tylko problemy organizacyjne związane z zarządzaniem czasem poszczególnych pracowników, ale również z faktyczną pracą zespołową, będącą jedną z głównych idei podejścia projektowego i sprzyjającą dzieleniu się wiedzą i tworzeniu wiedzy organizacyjnej.

Warto zauważyć, że w organizacjach opierających swoją działalność w głównej mierze na procesach takie ryzyko występuje w znacznie mniejszym stopniu. Z tego też względu wymagania wobec metod i narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi w firmach projektowych są z reguły wyższe.

W przedsiębiorstwach i instytucjach o dominującej roli zarządzania projektami istnieje zatem podstawowa, istotna trudność w kształtowaniu systemu ZW, a miano-

---

<sup>7</sup> M.J. Leseure, N.J. Brookes, wyd. cyt., s. 113; J. Owen, F. Burstein, *Where knowledge management resides within project management*, [w:] M. Jennex (ed.), *Case Studies in Knowledge Management*, Idea Group Inc., Hershey 2005, s. 142.

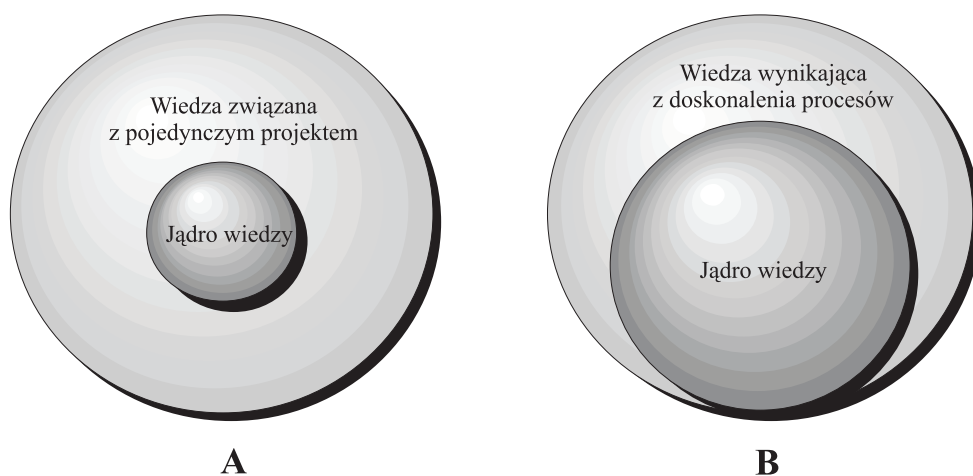
<sup>8</sup> M.J. Leseure, N.J. Brookes, wyd. cyt., s. 114.

<sup>9</sup> Tamże, s. 106.

<sup>10</sup> I. Ruuska, M. Vartiainen, *Characteristics of knowledge sharing communities in project organizations*, „International Journal of Project Management” 2005, nr 23, s. 378.

wicie brak możliwości pełnej kodyfikacji wiedzy i jej krótki cykl życia. To powoduje, że tzw. jądro wiedzy, czyli wiedza ogólna stosunkowo łatwa do kodyfikacji i nadzorowania, w tym wypadku jest bardzo małe. Resztę stanowi wiedza specyficzna dla danego projektu, o niskiej przydatności w kolejnych projektach. Pierwszy rodzaj wiedzy wynika zwykle z pracy zespołu projektowego, podczas gdy drugi zależy od problemów, specyfiki i potrzeb indywidualnych klientów<sup>11</sup>.

W organizacjach procesowych będziemy mieli do czynienia ze znacznie większymi możliwościami w zakresie rozwijania jądra wiedzy. To także powoduje znacznie większe zainteresowanie implementacją systemów zarządzania wiedzą wśród przedsiębiorstw działających na zasadzie projektów. Również w tego rodzaju organizacjach częściej występują specjalne stanowiska dedykowane zagadnieniom ZW (rys. 1)<sup>12</sup>.



**Rys. 1.** Jądro wiedzy w organizacji zorientowanej na projekty (A) i o dominującym podejściu procesowym (B)

Źródło: opracowanie własne.

Przed systemem zarządzania wiedzą w organizacjach zorientowanych na projekty stoją zatem wyższe wymagania. Wydaje się, że w tym wypadku znacznie więcej zależy od obszaru związanego z zarządzaniem ludźmi i wiedzą cichą. Kluczowe znaczenie ma zapewnienie elastyczności systemu i swobody w zakresie wykorzystania składających się na niego metod i narzędzi przez profesjonalny zespół o właściwej kulturze organizacyjnej.

<sup>11</sup> M.J. Leseure, N.J. Brookes, wyd. cyt., s. 107.

<sup>12</sup> Aby się o tym przekonać, wystarczy skorzystać z wyszukiwarki dostępnej na portalu społecznościowym [www.goldenline.pl](http://www.goldenline.pl), skupiającym osoby zainteresowane rozwojem zawodowym.

### 3. Rola systemu zarządzania wiedzą zorientowanego na projekty

Wysoko rozwinięty system ZW w organizacjach zarządzanych przez projekty, szczególnie w firmach oferujących produkt bogaty w wiedzę, charakteryzuje się następującymi cechami<sup>13</sup>:

- Szerokie wykorzystanie technologii informacyjnych, w tym do zarządzania projektami. Ich podstawowym zadaniem jest umożliwienie kodyfikacji wiedzy, w celu jej zastosowania podczas realizacji kolejnych projektów. Podstawowymi narzędziami są tutaj repozytoria wiedzy dotyczącej przebiegu projektów, bazy dobrych praktyk i analiza sukcesów i porażek oraz zarządzanie dokumentami i ich treścią<sup>14</sup>.
- Ciągłe stawanie przed nowymi wyzwaniami związanymi z realizacją unikatowych przedsięwzięć wzmaga znaczenie aktywnego pozyskiwania nowej wiedzy. Często konieczne jest w tym celu stworzenie specjalnych stanowisk. Ich zadaniem jest nie tylko odpowiadanie na zapotrzebowanie zespołów projektowych, ale stałe monitorowanie zewnętrznych źródeł wiedzy, a następnie rozpowszechnienie informacji wśród pracowników. Wszystko po to, aby być przygotowanym do przyszłych projektów i aby wesprzeć innowacyjność.
- Kształtowanie często długoterminowych relacji i budowanie płaszczyzny komunikacji pomiędzy organizacją i odbiorcą rezultatów projektów, także poprzez udostępnienie wewnętrznych zasobów wiedzy. Takich klientów można nazwać prosumentami, ponieważ uczestniczą w produkcji usługi lub wyrobu, którego są w ostateczności konsumentami<sup>15</sup>.
- Stosowanie licznych miękkich narzędzi ZW, takich jak: nadzorowanie rozwoju pracowników, kształtowanie kultury organizacyjnej, stosowanie specjalnych metod wspierania komunikacji. Projekty realizowane są zespołowo, dlatego podejmowane są działania służące dzieleniu się wiedzą wewnątrz zespołów projektowych oraz pomiędzy nimi. Służą temu różnego rodzaju spotkania, np. spren-towe, organizowane zgodnie z harmonogramem przebiegu projektu czy szkolenia wewnętrzne. Ten obszar ZW jest niezwykle istotny, ponieważ nie jest możliwe skodyfikowanie całej wiedzy i część na zawsze pozostanie w głowach zatrudnionych. W związku z tym systemy informatyczne, choćby były najlepiej wykorzystywane, nie są wystarczające<sup>16</sup>.

---

<sup>13</sup> Autorka ma świadomość, że nie są to cechy wyróżniające i spotykane są także w innych organizacjach aktywnie wykorzystujących założenia ZW. Uwaga dotyczy również przedstawionych wcześniej barier ZW.

<sup>14</sup> Więcej na ten temat pisze P.C. Lierni, *A study of the relationship between improving the management of projects and the use of knowledge management*, Proquest Information and Learning Company, 2005, s. 110-112.

<sup>15</sup> A. Toffler, H. Toffler, *Rewolucyjne bogactwo*, Kurpisz, Przeźmierowo 2007, s. 191.

<sup>16</sup> M.J. Leseure, N.J. Brookes, wyd. cyt, s. 115.



- Zatrudnione osoby to tzw. pracownicy wiedzy<sup>17</sup>. To oni stanowią trzon systemu ZW i od ich wiedzy, umiejętności i intelektu zależy powodzenie projektów. To osoby twórcze, o umiejętnościach interpersonalnych, dążące do mistrzostwa osobistego, zwykle spełniające wymagania w zakresie biegłego posługiwania się technologiami informacyjnymi. Ponadto członkowie projektów w drodze przechodzenia na kolejne stanowiska uzyskują status eksperta.

Przedstawione powyżej cechy systemu ZW obowiązują w dużych organizacjach. W małych firmach nie ma potrzeby stosować skomplikowanych systemów informatycznych czy specjalnych metod kształtowania kultury organizacyjnej. Badania autorki wykazują, że w miarę wzrostu firmy zwiększa się liczba stosowanych narzędzi ZW, przy czym zwykle firmy rozpoczynają od zarządzania informacją, a tym samym od zwiększonej kodyfikacji wiedzy, a następnie zauważają konieczność rozwinięcia metod charakterystycznych dla strategii personalizacji<sup>18</sup>.

Postrzeganie zasobów wiedzy jako jednego z głównych aktywów organizacji zarządzanej projektowo pozwala przede wszystkim na:

- 1) wymianę wiedzy pomiędzy zespołami odpowiedzialnymi za poszczególne projekty,
- 2) uniknięcie sytuacji związanych z ponownym tworzeniem wiedzy wcześniej już znanej<sup>19</sup>,
- 3) zarządzanie wiedzą związaną z doskonaleniem zarządzania projektami.

Szczególnej uwagi wymaga ten trzeci przypadek, który dotyczy gromadzenia, tworzenia i wykorzystywania wiedzy np. na temat: budowy zespołów projektowych, stosowanych narzędzi, faz projektu (planowania, realizacji i zakończenia), metod pomiaru efektywności. Następuje zatem bardziej świadome nie tylko doskonalenie realizacji samych projektów, ale i metod zarządzania nimi.

Poniżej przedstawiono, w jaki sposób poszczególne procesy ZW wpływają na zarządzanie projektami, przy czym autorka zdaje sobie sprawę, że przedstawione możliwości istnieją niezależnie od występowania w przedsiębiorstwie sformalizowanego systemu zarządzania wiedzą, ale dopiero ZW pozwala je w sposób świadomy kreować i w rezultacie w pełni wykorzystać.

**Lokalizowanie** wiedzy za pomocą profili pracowników czy baz ich kompetencji powoduje, że członkami zespołów zostają profesjonaliści w swojej dziedzinie, posiadający odpowiednie umiejętności interpersonalne. Możliwe jest także śledzenie więzi nieformalnych i korzystanie z wiedzy na ich temat podczas doboru osób do zespołu projektowego. Pracownicy dysponują przy tym informacjami na temat ekspertów zewnętrznych, z którymi w razie konieczności mogą nawiązać współpracę. Nie powinno być także problemów ze znalezieniem innych źródeł potrzebnej wiedzy zewnętrznej i wewnętrznej.

---

<sup>17</sup> Więcej na ten temat piszą: T. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2007, s. 22; M. Morawski, *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, AE, Wrocław 2006, s. 27-281.

<sup>18</sup> E. Tabaszewska, *Systemy zarządzania wiedzą...*, s. 68-69.

<sup>19</sup> M.J. Leseure, N.J. Brookes, wyd. cyt, s. 108.

Realizacja procesu **pozyskiwania** wiedzy sprawia, że poszczególni pracownicy oraz zespoły projektowe mają zapewniony dopływ potrzebnej wiedzy zewnętrznej, także dzięki uczestnictwu w zespołach przedstawicieli klientów czy dostawców. Ponadto możliwe jest tworzenie stanowisk pomocniczych wyspecjalizowanych w pozyskiwaniu wiedzy, co w praktyce często występuje, a co znacznie skraca czas realizacji projektu.

**Tworzenie** wiedzy następuje w trakcie realizacji projektów. Można powiedzieć, że każdy z nich dostarcza nowej wiedzy organizacyjnej, gdyż w każdym przypadku firma ma do czynienia z nowym problemem lub innym klientem i innymi wymaganiami. Metodyka postępowania charakterystyczna dla zarządzania projektami wspiera z drugiej strony ten proces ZW, gdyż powoduje, że grupa ma jasno sprecyzowane cele, budżet i zadania. Powinno się zwrócić uwagę również na to, aby poniesiony wysiłek został zauważony, nagrodzony, a efekty pracy zachowane.

Nadzorowanie procesu **dzielenia się wiedzą i jej rozpowszechniania** realizowane jest głównie dzięki pracy grupowej i nowoczesnym technologiom informacyjnym. Tworzenie odpowiedniej kultury organizacyjnej, służącej właściwemu przebiegowi tego procesu, zapewnia otwartość członków zespołu, także w relacji z innymi grupami. Dodatkowo sprawia, że wiedza nie jest dostępna tylko w ramach pracy danego zespołu, ale może być z powodzeniem wykorzystywana przez wszystkich, którzy jej potrzebują. Udostępnienie wybranych zasobów informacji i wiedzy dostawcom i klientom pozwala także na ich większe zaangażowanie w osiągnięcie celów przedsiębiorstwa.

Aby zapewnić **wykorzystywanie** posiadanej wiedzy, powinno się zadbać przede wszystkim o dostępność i czytelność źródeł wiedzy. Służą temu przede wszystkim technologie informacyjne i systemy tożsamości wizualnej. Pracownicy mają do dyspozycji hurtownie danych lub, szczególnie przydatne w zarządzaniu projektami, systemy wspomaganie pracy grupowej. Kadra kierownicza może korzystać również z takich systemów informatycznych, jak: systemy informowania kierownictwa, systemy ekspertowe czy systemy wspomaganie decyzji. Podejmowane decyzje są przy tym trafniejsze dzięki oparciu ich na skodyfikowanej wiedzy eksperckiej.

Nadzorowanie procesu **zachowywania** wiedzy, nie tylko w postaci zapisania raportu z realizacji projektu, ale także wspólnej analizy problemów i wymiany doświadczeń, zapewnia osiągnięcie dwóch podstawowych celów: po pierwsze umożliwia korzystanie przez pracowników z wiedzy wytworzonej przez inne osoby, a po drugie sprawia, że nowa wiedza nie zostanie utracona, lecz zapisana i udostępniona innym. Jest tu istotne omówienie zarówno sukcesów, których upublicznienie sprzyja integracji pracowników, jak i porażek, dzięki którym następuje proces uczenia się organizacji<sup>20</sup>.

Tabela 1 w sposób syntetyczny przedstawia ogólny wpływ poszczególnych procesów zarządzania wiedzą na zarządzanie projektami, ze wskazaniem na podstawową w tym zakresie fazę projektu.

<sup>20</sup> J. Owen, F. Burstein, wyd. cyt., s. 142.



**Tabela 1.** Procesy zarządzania wiedzą w służbie zarządzania projektami

Proces ZW	Rola w zarządzaniu projektami
Lokalizowanie	wiedzieć, gdzie znajdują się wewnętrzne i zewnętrzne źródła potrzebnej wiedzy i na tej podstawie sprawdzić, czy jesteśmy w stanie zrealizować projekt (faza planowania)
Pozyskiwanie	pozyskać potrzebną wiedzę zewnętrzną (faza planowania lub realizacji)
Rozwijanie i tworzenie	wiedzieć więcej (indywidualnie, zespołowo, organizacyjnie) i tworzyć wiedzę potrzebną do zaspokojenia potrzeb klienta (faza planowania i realizacji)
Dzielenie się i rozpowszechnianie	zamienić wiedzę indywidualną lub zespołową na organizacyjną (wszystkie fazy)
Wykorzystywanie	zapewnić użytkownikom wiedzy łatwość jej wykorzystania (zadbać o dostępność i czytelność) (faza planowania i realizacji)
Zachowywanie	zapewnić możliwość korzystania z własnych doświadczeń (faza zakończenia)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Owen, F. Burstein, wyd. cyt., s. 149.

Zdaniem autorki obok przedstawionych korzyści świadomego podejścia do wykorzystania zarządzania wiedzą w służbie projektów występuje również istotna korzyść z punktu widzenia ZW. Jak dotąd nie opracowano jeszcze sprawdzonych metod pomiaru efektywności zastosowania tej koncepcji. Zorientowanie na projekty mogłoby wspomóc tenże pomiar poprzez budowanie wskaźników dotyczących wpływu działań związanych z ZW na efektywność projektów. Na przykład można mierzyć:

- czy i jak opracowanie szybszego dostępu do wybranej bazy wiedzy, lub poszerzenie jej zakresu, wpłynęło na **czas** przebiegu projektu,
- czy wprowadzenie dodatkowych metod wymiany wiedzy pomiędzy członkami zespołu projektowego miało wpływ, i jaki, na uzyskiwaną **jakość**,
- w jaki sposób nowo utworzona wiedza lub utworzenie specjalnego stanowiska do pozyskiwania wiedzy miały wpływ na obniżkę **kosztów** realizacji projektów.

System ZW w tym wypadku można uznać za efektywny, gdy prowadzi do doskonalenia projektów. Zatem efektywność SZW mierzono by przez pryzmat efektywności projektów.

#### 4. Podsumowanie

Prowadzone przez autorkę obserwacje i badania potwierdzają coraz większe zainteresowanie wdrażaniem systemów zarządzania wiedzą, przy czym częściej mamy do czynienia z zaawansowanym podejściem do zarządzania wiedzą w organizacjach opierających swoją działalność na realizacji projektów. Zarządzanie projektami wydaje się bowiem stawiać wobec nadzorowania zasobów informacji i wiedzy wymagania większe niż podejście procesowe. W pierwszym przypadku, z racji unikatowości działań i krótkiego cyklu życia wiedzy, istnieje wyższa konieczność po-

rządkowania procesów ZW. Takich organizacji jest coraz więcej, gdyż tylko te, które są innowacyjne i zaskakują klienta nowymi rozwiązaniami, są obecnie w stanie utrzymać się na rynku. Można zatem przypuszczać, że coraz więcej firm i instytucji będzie zainteresowanych implementacją systemów zarządzania wiedzą. Celem ich wprowadzenia jest bowiem zapanowanie nad nieustannie pojawiającymi się nowymi zasobami informacji i wiedzy pozyskiwanymi z zewnątrz, jak również nad własnym udziałem w ich tworzeniu, oraz takie ukierunkowanie działań z tym związanych, aby służyły osiągnięciu celów firmy.

## Literatura

- Davenport T., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2007.
- Jagoda H., Tabaszewska E., *Organizacja jakości a organizacja ucząca się*, [w:] H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Między teorią a praktyką*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1014, AE, Wrocław 2004.
- Leseure M.J., Brookes N.J., *Knowledge management benchmarks for project management*, „Journal of Knowledge Management” 2004, vol. 8, no.1.
- Lierni P.C., *A study of the relationship between improving the management of projects and the use of knowledge management*, Proquest Information and Learning Company, 2005.
- Morawski M., *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, AE, Wrocław 2006.
- Owen J., Burstein F., *Where knowledge management resides within project management*, [w:] M. Jen-nex (ed.), *Case Studies in Knowledge Management*, Idea Group Inc., Hershey 2005.
- Romanowska M. i in. (red.), *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
- Ruuska I., Vartiainen M., *Characteristics of knowledge sharing communities in project organizations*, „International Journal of Project Management” 2005, nr 23.
- Tabaszewska E., *Organizacja tradycyjna – ucząca się – inteligentna. Różnice i podobieństwa*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 3.
- Tabaszewska E., *Systemy zarządzania wiedzą w organizacjach doradczych – uwarunkowania i etapy rozwoju*, [w:] E. Tabaszewska (red.), *Nowoczesne koncepcje zarządzania – zarządzanie wiedzą*, UE, Wrocław 2008.
- Toffler A., Toffler H., *Rewolucyjne bogactwo*, Kurpisz, Przeźmierowo 2007.

## KNOWLEDGE MANAGEMENT IN SERVICE OF PROJECTS

**Summary:** Project management is becoming an increasingly frequent form of a number of business organizations. This is due primarily to the growing demands of customers, variability of their needs and the need for individualization. The purpose of this article is to define the role of knowledge management (KM) to improve project management. The author points to the conditions of KM in the projects-oriented organizations, as well as on its specific characteristics.