

Edyta Tabaszewska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

O POTRZEBIE OPRACOWANIA METODYKI IMPLEMENTACJI SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA WIEDZĄ¹

1. Wstęp

Coraz częściej polscy menedżerowie będą stawać przed wyzwaniem wprowadzenia w kierowanych przez nich organizacjach zarządzania wiedzą (ZW). Koncepcja ta staje się w ostatnim czasie modnym tematem nie tylko wśród przedstawicieli świata nauki, ale coraz częściej właśnie wśród praktyków zarządzania. Ciekawość, chęć podążania za nowinkami z dziedziny zarządzania, ale przede wszystkim potrzeba doskonalenia konkurencyjności wzmagają zainteresowanie tą problematyką.

Implementacja systemów ZW nie należy do zadań łatwych. Obejmuje zarówno infrastrukturę technologiczną, jak i zmianę kultury organizacyjnej oraz wymaga zarządzania różnymi rodzajami wiedzy. Jednocześnie zdobycie przez menedżerów wskazówek co do sposobu postępowania w zakresie implementacji systemów zarządzania wiedzą nie jest proste. Przyczyn takiego stanu należy upatrywać także w sferze nauki, która nie oferuje, jak dotąd, sprawdzonych, szczegółowych sposobów postępowania².

Celem artykułu jest wskazanie na potrzebę opracowania metodyki implementacji systemów ZW. Zaprezentowano przy tym korzyści z posiadania przez przedsiębiorstwa takiej sformalizowanej metodyki oraz trudności jej opracowania. Przedstawiono również uwarunkowania wprowadzenia do organizacji systemu ZW, które jak można przypuszczać, powinny mieć wpływ na stosowaną metodykę postępowania.

2. Podstawowe definicje

Menedżerowie czekają na odpowiedź, w jaki sposób wprowadzać w firmie koncepcję zarządzania wiedzą, której rezultatem jest funkcjonowanie systemu ZW. Oczekują zatem propozycji metodyki implementacji systemów ZW stworzonych w

¹ Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2007-2010 jako projekt badawczy.

² Por. K.Y. Wong, E. Aspinwall, *Knowledge management implementation frameworks: a review*, "Knowledge and Process Management" 2004, vol. 11, no 2, s. 93.

celu realizacji funkcji i zadań omawianej koncepcji³. Autorka pragnie w tym miejscu przypomnieć definicję metodyki. Za T. Pszczołowskim należy ją rozumieć jako: „poprawny metodologicznie zbiór dyrektyw, wskazujący sposoby działania, metody prowadzące do danego celu, np. metodyka organizacyjna wskazuje, jakie metody i techniki stosuje się, wykonując określone zadania organizacyjne”⁴. Metodyka implementacji systemów ZW powinna więc wskazywać na sposoby, metody i techniki konieczne do osiągnięcia celu, to jest implementacji sprawnego systemu⁵.

Chcąc zdefiniować system zarządzania wiedzą, warto przypomnieć, co rozumiemy przez sam system: „jest to zbiór elementów, mający określoną strukturę (sieć relacji między elementami), tworzący całość o innych cechach niż cechy elementów (występuje efekt synergii)”⁶. System ZW można zatem określić jako „kompleks zasad, metod, środków, zbiorów informacji, ludzi i sieci ich wzajemnych powiązań, służący do realizacji założeń koncepcji ZW dla osiągnięcia celów organizacji”⁷. Różni autorzy odmiennie definiują także jego elementy składowe. Wszyscy jednak zwracają uwagę na sferę związaną z zarządzaniem zasobami ludzkimi (ZZL) i zarządzaniem informacją (ZI), w zgodzie z podstawowym podziałem wiedzy na cichą – „przechowywaną” w umysłach ludzkich, i jawną – skodyfikowaną w postaci np. procedur, dokumentów, baz danych⁸.

Zdaniem autorki godny uwagi jest zintegrowany system zarządzania wiedzą stworzony przez M. Morawskiego składający się z następujących elementów: strategii i procesów ZW, metod i technik zarządzania ludźmi oraz metod i narzędzi zarządzania informacją, kultury organizacyjnej i stylu zarządzania⁹.

Trzeba podkreślić, że wszystkie elementy systemu ZW są jednakowo ważne i wszystkie wymagają uwagi. Jedyne na danym etapie życia organizacji, ze względu na specyficzne uwarunkowania funkcjonowania czy też stawiane cele, różny może być wybór strategii zarządzania wiedzą, np. kodyfikacji czy personalizacji, i w związku z tym odmienna może być rola poszczególnych elementów¹⁰.

W rezultacie mamy do czynienia z różnymi postaciami systemów ZW. Niektóre kładą nacisk na wykorzystanie technologii informatycznych i przez takie podejście często bardziej skupiają się na zarządzaniu informacjami niż wiedzą. W innych naj-

³ Por. B. Mikula, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, [w:] B. Mikula, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Podstawy zarządzania organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2007, s. 121.

⁴ T. Pszczołowski, *Mala encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Warszawa 1978.

⁵ E. Tabaszewska, *Metodyka implementacji systemu zarządzania wiedzą*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem” 2008 nr 1, s. 68.

⁶ Tamże.

⁷ Por. B. Mikula, wyd. cyt., s. 121.

⁸ Szerzej zob.: M. Morawski, *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, AE, Wrocław 2006, s. 221.

⁹ E. Tabaszewska, *Methodology of knowledge management system implementation – basic problems in elaborating IT*, [w:] *Economic transformation of central and eastern european countries*, Faculty of Economics of Vilnius University, Wilno 2008, s. 407

¹⁰ Por. tamże, s. 239-244.

ważniejszą rolę przypisano dzieleniu się wiedzą między pracownikami czy budowaniu systemu nieustannej edukacji. Inne stawiają zaś na innowacyjność i kreatywność pracowników, a następnie na takie kształtowanie i wykorzystanie kapitału intelektualnego, aby można było podnieść wartość rynkową przedsiębiorstwa. Jednocześnie tylko kilka organizacji jest w stanie stworzyć system ZW integrujący wszystkie te aktywności¹¹. Metodyka implementacji systemu zarządzania wiedzą powinna zatem uwzględniać działania związane ze wszystkimi wymienionymi elementami systemu ZW, choć w zależności od potrzeb przypisywać niektórym z nich ważniejszą rolę. Powinna także dążyć do integracji wymienionych elementów, tak aby w rezultacie móc zapewnić efektywność systemu i otrzymać oczekiwany efekt synergii¹².

3. Cele i trudności opracowania metodyki implementacji systemów ZW

Jednym z powodów tego, dlaczego organizacje stale borykają się z zarządzaniem wiedzą i dlaczego jeszcze nie uświadomiły sobie pełnego potencjału w nim tkwiącego, jest brak wyraźnych, teoretycznych wytycznych i sformalizowanej metodyki wprowadzania systemów zarządzania wiedzą¹³. W rezultacie działania w tym zakresie podejmowane są rzadko lub też nie są wystarczająco efektywne.

Celem opracowania sformalizowanej metodyki implementacji systemów ZW jest w związku z tym zaoferowanie menedżerom sprawdzonego planu postępowania, służącego do implementacji tychże systemów i tym samym rezygnacja z kosztownego eksperymentowania.

Ponadto z punktu widzenia przedsiębiorstwa jasno określona metodyka postępowania zapewnia następujące korzyści¹⁴:

1. Pomaga pracownikom zrozumieć, na czym polega zarządzanie wiedzą oraz jaki ma wpływ na działalność organizacji.
2. Pomaga zrozumieć i wprowadzić w organizacji systemowe, zintegrowane podejście do zarządzania wiedzą – zarówno z punktu widzenia różnych szczebli zarządzania, jak i biorąc pod uwagę wszystkie elementy systemu.
3. Zapewnia komunikację między poszczególnymi pionami i szczeblami organizacji, także dzięki posługiwaniu się jednolitym językiem opierającym się na znanych wszystkim wyrażeniach z zakresu zarządzania wiedzą. Pomaga to menedżerom w przekazaniu pracownikom idei implementacji systemu ZW oraz jej celów. Pracownikom z kolei pozwala zrozumieć przedsięwzięcie i ich rolę w nim, co z kolei powinno doprowadzić do ich większego zaangażowania i akceptacji podejmowanych działań.

¹¹ Por. K.M. Wiig, *Introducing knowledge management into the enterprise*, [w:] J. Liebowitz (red.), *Knowledge management handbook*, CRS Press, Boca Raton, London, New York, Washington 1999, s. 1-3.

¹² E. Tabaszewska, *Methodology of knowledge...*, s. 407.

¹³ Por. K.Y. Wong, E. Aspinwall, wyd. cyt., s. 102.

¹⁴ Tamże, s. 95.

4. Zapewnia plan działania wraz z określeniem zarówno etapów, rodzaju działań i stosowanych metod, jak i odpowiedzialności poszczególnych osób za ich realizację.

5. Pomaga ocenić stopień wdrożenia systemu zarządzania wiedzą. Menedżerowie są w stanie określić, jakie działania zostały zrealizowane, jakie należy jeszcze podjąć i jak oceniać pracę osób zaangażowanych w implementację systemu ZW.

6. Pomaga wprowadzić system ZW w sposób uporządkowany, kontrolowany i lepiej zorganizowany.

Czy opracowanie takiej precyzyjnej metodyki jest jednak w ogóle możliwe? To pytanie także budzi wątpliwości. Biorąc bowiem pod uwagę specyfikę organizacji, konieczne jest budowanie systemów ZW szytych na miarę każdej z nich. Ponadto wypracowanie indywidualnych metod zarządzania wiedzą może stać się dodatkowym czynnikiem konkurencyjności. Do głównych trudności opracowania uniwersalnej metodyki postępowania w zakresie wprowadzania systemów ZW można zatem zaliczyć z jednej strony odmiennosć uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych funkcjonowania każdej organizacji, a z drugiej interdyscyplinarność samego systemu ZW (choćby konieczną znajomość analizy strategicznej, technologii informatycznych czy metod kształtowania kultury organizacyjnej), która powoduje wysoki stopień skomplikowania tego procesu¹⁵.

Zdaniem K.M. Wiiga – jednego z twórcy metodyk implementacji systemu ZW przedstawionych poniżej – wprowadzenie w pełni ukształtowanego systemu choćby do średniej wielkości organizacji wymaga nawet kilku lat¹⁶. Metodyka powinna zatem nie tylko obejmować długi horyzont planowania, ale także uwzględniać kilka alternatywnych rozwiązań, w zależności od zmienności uwarunkowań, co także wpływa na trudność jej opracowania.

4. Dostępne metodyki implementacji systemów zarządzania wiedzą

W polskiej literaturze przedmiotu, mimo obserwowanego od kilku lat znacznego wzrostu liczby opracowań na omawiany temat, tylko nieliczni autorzy poruszają problem implementacji systemów ZW.

G. Probst, S. Raub i K. Romhardt w swojej książce „Zarządzanie wiedzą w organizacji” poświęcają omawianemu zagadnieniu cały rozdział pracy. Niestety znajdziemy tu jedynie zbiór ogólnych wytycznych dotyczących diagnozy zarządzania wiedzą, znaczenia kultury organizacyjnej czy kwestii powołania jednostki odpowiedzialnej za nadzorowanie realizacji tejsze koncepcji¹⁷. Trzeba jednak zaznaczyć, że wymienieni autorzy nie proponują konkretnej metodyki postępowania w omawianym zakresie. Ponadto, co prawda, odnoszą się w swojej książce do wskazanych

¹⁵ E. Tabaszewska, *Metodyka implementacji...*, s. 69.

¹⁶ Por. K.M. Wiig, wyd. cyt., s. 3-39.

¹⁷ Por. G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 277-291.

elementów systemu ZW, lecz ani nie uwzględniają ich wszystkich, definiując wskaźniki dotyczące implementacji, ani nie omawiają problemu ich integracji.

Podobnej próby podjął się M. Morawski, przedstawiając przebieg budowy strategii zarządzania wiedzą w organizacji. Wskazał przy tym na konieczność rozpoczęcia tego przedsięwzięcia od analizy wewnętrznego potencjału organizacji z punktu widzenia posiadanych zasobów wiedzy, analizy otoczenia ze względu na szanse i zagrożenia związane z pozyskiwaniem i wykorzystywaniem wiedzy czy zdefiniowania celów zarządzania wiedzą na podstawie głównych elementów zarządzania strategicznego. Problem samej implementacji zostaje jednak poruszony w marginalnym zakresie¹⁸.

W publikacjach anglojęzycznych można odnaleźć więcej wskazówek dotyczących metodyki wprowadzania systemów ZW. Przykładowo można tutaj przywołać prace K.M. Wiiga, A.S. McCambella oraz B. Rubenstaina-Montano i J. Liebowitza, którzy przy współpracy z innymi autorami zaproponowali własne metodyki implementacji systemów ZW.

Jedną z metodyk autorstwa K.M. Wiiga skierowaną jest przede wszystkim do organizacji nieposiadających jeszcze doświadczenia w zakresie zarządzania wiedzą. Ma służyć do zainicjowania działań i składa się z następujących etapów¹⁹:

1. Kierownictwo powinno rozumieć ZW i zobowiązać się do jego wdrożenia.
2. Należy określić uwarunkowania ZW.
3. Należy zaplanować priorytety, kierunek i strategię ZW.
4. Należy określić oczekiwane efekty wdrożenia ZW.
5. Należy ponownie rozpatrzyć priorytety ZW.
6. Należy określić programy motywacyjne zorientowane na ZW.

Jak można zauważyć, proponowane podejście do wdrażania ZW nie uwzględnia poszczególnych elementów systemu ZW. Można jednak przypuszczać, że konieczne do opracowania w szóstym etapie programy zarządzania wiedzą mogą się do nich odnosić.

Wspomniany autor, między innymi w książce pt. „Knowledge management handbook”, zaproponował także szerszą metodykę postępowania składającą się z szesnastu etapów, w tym tych powyżej wymienionych²⁰. K.M. Wiig omawia dość szczegółowo każdy z nich, wskazując przy tym na cel realizacji i podając uproszczony przykład postępowania.

Z kolei metodyka zaproponowana przez A.S. McCambella odnosi się przede wszystkim do zastosowania technologii informatycznych i ukierunkowana jest na strategię kodyfikacji, co powinno być przedmiotem krytyki²¹.

¹⁸ M. Morawski, *Ilościowe zarządzanie wiedzą – podejście zachodnie*, [w:] K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 69-74.

¹⁹ Por. G.P. Levett, M.D. Guenov, *A methodology for knowledge management implementation*, „Journal of Knowledge Management” 2000, vol. 4, iss. 3.

²⁰ K.M. Wiig, wyd. cyt., s. 3-6.

²¹ Por. K.Y. Wong, E. Aspinwall, wyd. cyt., s. 97.

Na szczególną uwagę zasługuje z pewnością propozycja metodyki B. Rubenstein-Montano, J. Liebowitza i pozostałych współautorów, która wskazuje na poszczególne etapy postępowania, jest znacznie bardziej szczegółowa niż pozostałe propozycje oraz uwzględnia wszystkie elementy systemu ZW²².

Wydaje się także, że z punktu widzenia osób odpowiedzialnych za wdrożenie systemu ZW niezwykle przydatne byłyby konkretne przykłady zastosowania danych metodyk w firmach, przedstawione w ujęciu *case study*. Niestety takich przykładów jest niewiele, a te dostępne nie są wystarczająco precyzyjne. Powodem jest często to, iż firmy, które z sukcesem wdrożyły i stosują systemy zarządzania wiedzą, często nie ujawniają szczegółowych informacji na ten temat ze względu na chęć uzyskania dzięki temu przewagi konkurencyjnej i związaną z tym poufność danych.

Warto jednak przypomnieć, że niektóre organizacje stworzyły własne metodyki implementacji systemu ZW, można tu np. wymienić firmy: Xerox czy Dataware Technologies. Pierwsze z wymienionych przedsiębiorstw opracowało metodykę pod nazwą X5 podkreślającą związek ZW z celami biznesowymi, a składającą się z następujących etapów. Są nimi²³:

1. Odkrycie (*discovery*) – zidentyfikuj cele biznesowe i uwarunkowania.
2. Definicja (*definition*) – określ kluczowe wymagania i zakres projektu.
3. Uruchomienie (*start-up*) – ustal szczegółowy plan projektu.
4. Realizacja (*delivery*) – wdróż plan.
5. Ocena (*evaluation*) – sprawdź, czy rezultaty spełniają oczekiwania.

Metodyka firmy Dataware Technologies jest bardziej szczegółowa²⁴:

1. Zidentyfikuj problem biznesowy.
2. Przygotuj się na zmiany – uzyskaj wsparcie kierownictwa i stwórz kulturę partycypacyjną.
3. Stwórz zespół osób odpowiedzialnych za wprowadzenie ZW.
4. Wykonaj audyt wiedzy – określ, jakiej wiedzy brakuje, i zdobądź ją.
5. Określ wymagane kluczowe cechy infrastruktury technologicznej.
6. Wprowadź działania zarządzania wiedzą za pomocą siedmiu kroków:
 - Popraw zwrot z inwestycji w istniejące aktywa wiedzy.
 - Popraw proces lokalizowania wiedzy mającej zastosowanie.
 - Popraw precyzję i szybkość klasyfikowania wiedzy.
 - Zapewnij znacznie wyższą funkcjonalność, bezpieczeństwo i wyniki rozwijającej się działalności w zakresie ZW.
 - Zaczynaj wychwytywać wartościową wiedzę cichą, która poprzednio była skazana na wyczerpanie.
 - Umożliw szybszy dostęp do kluczowej wiedzy.
 - Szybko znajdź ludzi w organizacji, którzy posiadają specyficzną wiedzę.

²² Por. B. Rubenstein-Montano, J. Liebowitz, J. Buchwalter, D. McCaw, B. Newman, K. Rebeck, *SMARTVision: a knowledge-management methodology*, "Journal of Knowledge Management" 2001, vol. 5, iss. 4, s. 306-309.

²³ Por. tamże, s. 303

²⁴ Por. tamże, s. 302-303.

7. Połącz ludzi z wiedzą – powołaj komórkę ds. ZW w celu zadowalającego zarządzania.

Większość dostępnych metodyk postępowania w zakresie implementacji systemów ZW jest jednak zdaniem autorki zbyt ogólna, aby praktycy zarządzania mogli na ich podstawie przystąpić bezpośrednio do wdrożeń. Z punktu widzenia menedżerów polskich przedsiębiorstw dodatkowym utrudnieniem jest z pewnością ich brak w literaturze krajowej.

5. Uwarunkowania implementacji systemów zarządzania wiedzą

Na sukces lub porażkę projektu wprowadzenia systemu ZW do organizacji ma wpływ wiele czynników. Przystępując do jego realizacji, należy wziąć pod uwagę wszystkie z nich i ocenić, które w konkretnej organizacji będą mieć zasadnicze znaczenie dla powodzenia wdrożenia omawianego projektu. Mamy bowiem do czynienia z różnymi organizacjami o odmiennej kulturze czy strukturze organizacyjnej, stosującymi mniej lub bardziej zaawansowane technologie informatyczne itp. i w związku z tym można się spodziewać odmiennych uwarunkowań – sprzyjających bądź utrudniających implementację koncepcji ZW.

Autorzy T.-C. Wang i T.-H. Chang wyróżniają następujące czynniki sprzyjające przebiegowi projektu implementacji systemu zarządzania wiedzą lub go utrudniające (rys. 1):

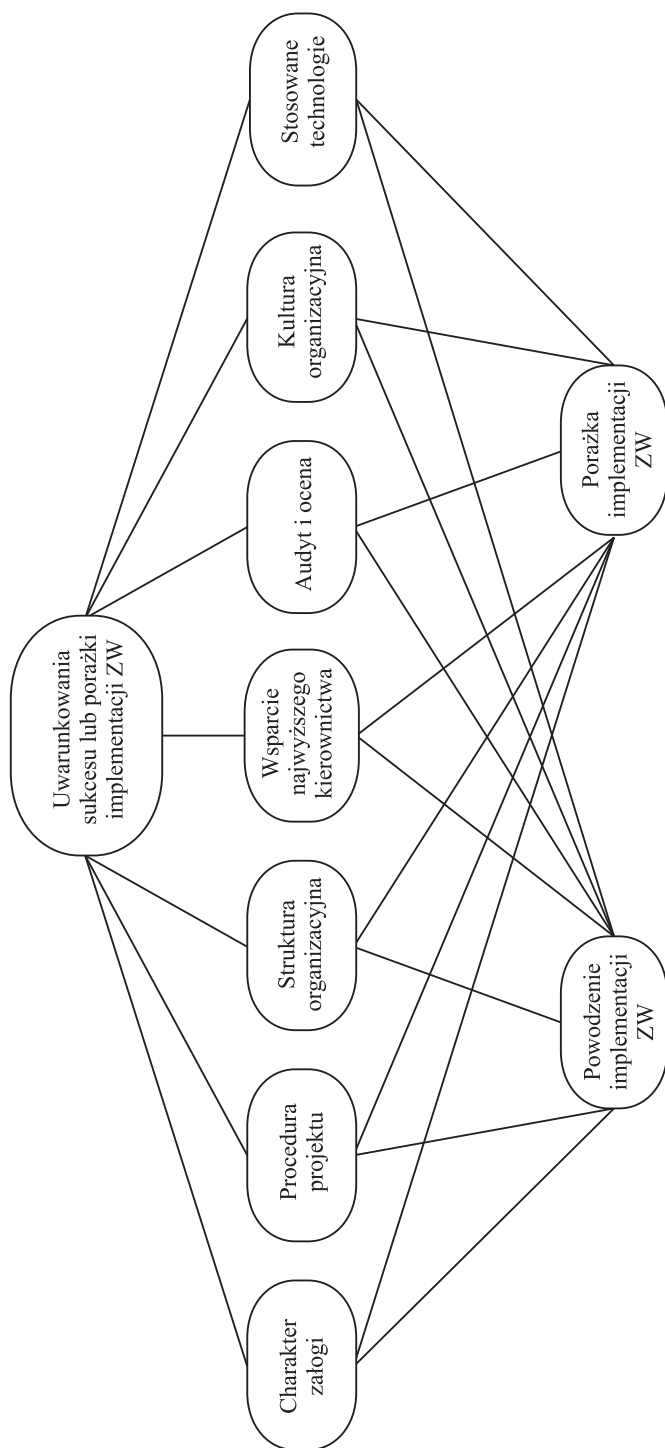
W dalszej części tekstu przedstawiono charakterystykę poszczególnych czynników z punktu widzenia cech sprzyjających implementacji ZW. Niewykazywanie takich cech lub wręcz charakterystyki diametralnie różne wskazywałyby na istnienie barier implementacji; i tak²⁵:

1. Charakter załogi. Opisuje doświadczenie personelu, jego profesjonalizm, zdolność tworzenia wiedzy, stopień zrozumienia i akceptacji zarządzania wiedzą, rozpowszechnienie praktyk szkoleniowych, uczestnictwo w zarządzaniu, dążenie do rozwoju osobistego oraz akceptację technologii informacyjnych. Wysoki poziom rozumienia zarządzania wiedzą oraz chęci doskonalenia własnych umiejętności personelu dają oczywiście większe prawdopodobieństwo skutecznego wdrożenia ZW.

2. Procedura projektu. Należy powołać zespół ds. implementacji ZW, który byłby odpowiedzialny za opracowanie planu implementacji ZW. Głównym celem projektu ZW jest wykreowanie unikatowych kluczowych kompetencji przez wykorzystanie wiedzy zespołowej i doświadczeń organizacji kiedykolwiek i gdziekolwiek byłyby one potrzebne. Powinno się również posługiwać oprogramowaniem do zarządzania projektem, m.in. w celu właściwego zarządzania dokumentami projektu.

3. Struktura organizacyjna powinna być wystarczająco elastyczna, aby wdrożyć ZW. Ponadto powinna integrować wszystkie źródła wiedzy (zarówno wewnętrzne,

²⁵ Por. T.-C. Wang, T.-H. Chang, *Application of consistent fuzzy preference relations in predicting the success of knowledge management implementation*, "European Journal of Operational Research" 2007, vol. 182, iss. 3, s. 1318.



Rys. 1. Uwarunkowania sukcesu lub porażki implementacji systemu ZW

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T.-C. Wang, T.-H. Chang, wyd. cyt. s. 1317.

jak i zewnętrzne) oraz sprzyjać realizacji projektu implementacji. Powinna być płaska oraz posiadać cechy charakterystyczne dla organizacji uczącej się i zorientowanej projektowo. Należy stosować biura typu *open space*, które pozwalają personelowi prowadzić otwartą dyskusję.

4. Wsparcie najwyższego kierownictwa. Najwyższe kierownictwo powinno być świadome celów i wizji wprowadzenia ZW. Ponadto powinno zachęcać personel do rozwiązywania problemów i tworzenia wiedzy w ramach systemu ZW oraz podkreślać ważność jego efektywności. Kierownictwo wyższego szczebla powinno także zapewniać krytyczne wsparcie dla inicjatyw związanych z ZW.

5. Audyt i ocena. Ten czynnik jest związany z koniecznością ustalenia przez organizację zasad przeprowadzania audytu realizacji projektu, a także systemu oceny jego zarządzania. Organizacja powinna zapewniać jasny system nagród lub kar uzależnionych od wkładu pracowników w implementację ZW.

6. Kultura organizacyjna. Odnosi się do wzajemnej komunikacji, negocjacji, współpracy, podejścia do uczenia się i zaufania między członkami organizacji. Członkowie powinni chętnie dzielić się wiedzą i rozumieć potrzebę dążenia do kluczowych kompetencji opartych na wiedzy. Kultura zorientowana na wzajemne świadczenie usług powinna też prowadzić do doskonalenia relacji między pracownikami oraz między firmą i klientami.

7. Zastosowanie technologii. Czynnik ten wskazuje na umiejętności personelu odpowiedzialnego za technologie informatyczne, budżet przeznaczony na budowanie infrastruktury informatycznej, umiejętności zarządzania tymi technologiami oraz wykorzystywanie Internetu i intranetu.

Wymienieni autorzy proponują własną metodę oceny wpływu przedstawionych powyżej uwarunkowań na powodzenie implementacji systemu ZW, która ich zdaniem powinna posłużyć za punkt wyjścia do realizacji projektu. Metoda określa prawdopodobieństwo sukcesu lub porażki implementacji omawianego systemu. Jednocześnie wskazuje ona, które z zaproponowanych czynników są na zadowalającym poziomie z punktu widzenia ZW lub które z nich wymagają poprawy. Trzeba jednak zaznaczyć, że opiera się głównie na subiektywnych, osobistych opiniach wybranych przedstawicieli organizacji chcącej podjąć się wdrożenia systemu ZW, co może mieć wpływ na trafność tejże oceny. Ponadto można mieć zastrzeżenia np. co do konieczności przyznawania kar wobec osób nieangażujących się w zarządzanie wiedzą. Jednocześnie nie określono, w jaki sposób należy modyfikować plan wdrożenia ZW – jaką zastosować metodykę – ze względu na istnienie określonych uwarunkowań, a drugi z czynników bezpośrednio odnoszący się do procedury projektu podkreśla jedynie, że taki plan działania należy opracować.

Warto przy tym zaznaczyć, że pewne uwarunkowania, takie jak np. kultura i struktura organizacyjna czy styl zarządzania, są jednocześnie elementami, które także powinny być przedmiotem uwagi osób odpowiedzialnych za wprowadzenie ZW jako podlegające zmianom. Przy wykazywaniu niewłaściwych z punktu widzenia ZW cech ich modyfikacja może nawet należeć do głównych celów implementacji koncepcji.

Przedstawiony zestaw uwarunkowań z pewnością nie jest wystarczający. Można go rozszerzyć o takie czynniki, jak: cele, wielkość i wiek organizacji, rodzaj działalności, struktura zatrudnienia, możliwości finansowe czy rozmiar obsługiwanego rynku i tempo zmian na nim. Wszystkie będą miały wpływ na rodzaj podejmowanych działań w zakresie implementacji systemu ZW. Ponieważ jednak ogólny model systemu ZW jest znany i uniwersalny dla różnego rodzaju organizacji, zdaniem autorki ogólna metodyka implementacji także może być jednolita. Trzeba jednak pamiętać, że przechodząc na poziom operacyjny, będziemy napotykać konieczność podejmowania różnych działań, w zależności od istniejących uwarunkowań.

6. Podsumowanie

Z pewnością problematyka opracowania metodyki implementacji systemów ZW jest zagadnieniem godnym uwagi, przy czym nie należy do zadań łatwych. Przedstawione w opracowaniu zagadnienia jedynie sygnalizują problem i wymagają pogłębianej analizy.

Jako podsumowanie można wymienić wymagania dotyczące opracowania sformalizowanej metodyki. Otóż: powinna ona:

1. Posiadać wyraźną strukturę, aby zapewnić konkretne wskazówki, w jaki sposób wprowadzać ZW.
2. Wyraźnie wskazywać, które z zalecanych działań należy podejmować w zależności od uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych.
3. Zapewniać równowagę między rolą ludzi i technologii w ZW²⁶.
4. Obejmować problemy nadzorowania wiedzy zarówno jawnej, jak i cichej²⁷.
5. Być odmienna w zależności od stanu wyjściowego realizacji koncepcji ZW – punktem wyjścia powinna być zawsze diagnoza aktualnego poziomu zarządzania wiedzą w organizacji, a dotychczas nauka nie dostarczyła sprecyzowanych narzędzi jego pomiaru.
6. Uwzględniać zarówno zbiór możliwych do zastosowania metod, technik i narzędzi w odniesieniu do poszczególnych elementów systemu ZW, jak i sposoby ich integracji.
7. Prowadzić do konkretnych rezultatów, ale ich pomiar nie jest zadaniem łatwym, przede wszystkim ze względu na niedoskonałość oferowanych metod w tym zakresie²⁸.

Jednocześnie autorka zdaje sobie sprawę z trudności opracowania takiej precyzyjnej metodyki. Być może wykonanie tego zadania jest niemożliwe, szczególnie jeśli się weźmie pod uwagę podejście sytuacyjne wymagające indywidualnego rozpatrywania każdego przypadku.

²⁶ Por. K.Y. Wong, E. Aspinwall, wyd. cyt., s. 100.

²⁷ Por. B. Rubenstein-Montano, J. Liebowitz, J. Buchwalter, D. McCaw, B. Newman, K. Rebeck, wyd. cyt., s. 307.

²⁸ Por. E. Tabaszewska, *Methodology of knowledge...*, s. 415.

Literatura

- Levett G.P., Guenov M.D., *A methodology for knowledge management implementation*, "Journal of Knowledge Management" 2000, vol. 4, iss. 3.
- Mikuła B., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, [w:] B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Podstawy zarządzania organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.
- Morawski M., *Ilościowe zarządzanie wiedzą – podejście zachodnie*, [w:] K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Morawski M., *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, AE, Wrocław 2006.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Pszczółowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Warszawa 1978.
- Rubenstein-Montano B., Liebowitz J., Buchwalter J., McCaw D., Newman B., Rebeck K., *SMARTVision: a knowledge-management methodology*, "Journal of Knowledge Management" 2001, vol. 5, iss. 4.
- Tabaszewska E., *Methodology of knowledge management system implementation – basic problems in elaborating IT*, [w:] *Economic transformation of central and eastern european countries*, Faculty of Economics of Vilnius University, Wilno 2008.
- Tabaszewska E., *Metodyka implementacji systemu zarządzania wiedzą*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem” 2008 nr 1.
- Wang T.-C., Chang T.-H., *Application of consistent fuzzy preference relations in predicting the success of knowledge management implementation*, "European Journal of Operational Research" 2007, vol. 182, iss. 3.
- Wiig K.M., *Introducing knowledge management into the enterprise*, [w:] J. Liebowitz (red.), *Knowledge management handbook*, CRS Press, Boca Raton, London, New York, Washington 1999.
- Wong K.Y., Aspinwall E., *Knowledge management implementation frameworks: a review*, "Knowledge and Process Management" 2004, vol. 11, no 2.

ON THE NEED OF FORMULATING THE METHODOLOGY OF IMPLEMENTATION THE KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEMS

Summary

Knowledge management (KM) currently represents one of the most popular concepts in management which still is not widely enough applied in practice. The reasons for such situation may be attributed to insufficient indications related to strategies of this concept assumptions' implementation in enterprises. The objective of the article is the presentation of basic problems in elaborating formal methodology of knowledge management system implementation. The article presents the study of methodologies available in literature, points to benefits of using and difficulties in preparing a formalized methodology, as well as conditions of KM systems implementation.