

Halina Czubasiewicz, Piotr Grajewski

Uniwersytet Gdański

WARUNKI SKUTECZNEGO WDRAŻANIA KONCEPCJI ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W ORGANIZACJI

1. Wstęp

Procesy zachodzące w organizacjach są coraz bardziej złożone i to właśnie zasoby wiedzy i informacji określają zdolność do budowania przewagi konkurencyjnej oraz sukcesu organizacji. Warunkiem skuteczności tych przedsięwzięć jest jednak tworzenie otoczenia sprzyjającego pełnemu wykorzystaniu tkwiących w nich możliwości.

2. Warunki spójności podstawowych obszarów zarządzania z koncepcją zarządzania wiedzą

Wdrożenie systemu zarządzania wiedzą wymaga dostosowania podstawowych obszarów zarządzania do nowych potrzeb. Podstawowe obszary organizacji są definiowane poprzez modele organizacji. Opierając się na jednym z nich, na modelu organizacji Mc-Kinseya (por. [Peters, Waterman 2000, s. 41]), w którym wyróżniono: elementy twarde, czyli: strategię, strukturę, reguły (standardy działania), oraz elementy miękkie, czyli: ludzi, umiejętności, style kierowania i wartości obowiązujące w organizacji, czyli kulturę organizacyjną, można wnioskować o warunkach spójności tych elementów organizacji z koncepcją zarządzania wiedzą. Wydaje się jednak, że bardziej do tego celu przydatna jest koncepcja modelu organizacji według G. Morgana (por. [Morgan 1997, s. 51]). W modelu G. Morgana wyróżniono podsystem strategii, struktury, technologii (który zawiera również reguły postępowania) oraz podsystem ludzko-kulturowy.

Projektowanie strategii ofensywnych wymaga rozwiązań, w których organizacja identyfikuje zasoby wiedzy, zwłaszcza wiedzy zaawansowanej i innowacyjnej¹.

¹ Według koncepcji M. Zacka wyróżnić można: wiedzę podstawową, istotną dla funkcjonowania przedsiębiorstwa, wiedzę zaawansowaną, dającą przewagę konkurencyjną i wiedzę innowacyjną, najważniejszą, jeżeli firma chce dominować i określać reguły gry na rynku.

Podstawą jest świadomość potrzeby zarządzania wiedzą oraz wprowadzone najważniejsze rozwiązania pozwalające na uruchomienie procesów organizacyjnego uczenia się i tworzenia wiedzy już na etapie prac na strategią organizacji. Warunkiem skuteczności realizacji każdej strategii jest spójna z nią struktura organizacyjna. Zarządzanie wiedzą wymaga rozwiązań organizacyjnych elastycznych, minimalnie hierarchicznych, wymagających dużej wiedzy i umiejętności pracowników. W rozwiązaniach strukturalnych kładzie się nacisk na elastyczność i dynamikę w dostosowywaniu się do szybko zmieniających się wymogów klientów i otoczenia. Rozwiązania strukturalne spójne ze strategią, która zakłada zarządzanie wiedzą, wymagają również delegowania uprawnień na niższe szczeble zarządzania. Większa samodzielność, ale i odpowiedzialność na stanowiskach to podstawowy warunek rozwoju kompetencji pracowników i przyjmowania przez nich postaw nastawionych na klienta, umożliwiających natychmiastową reakcję na jego potrzeby i jak najlepsze ich zaspokojenie oraz koncentrację na kluczowych czynnikach sukcesu firmy, decydujących o jej przewadze konkurencyjnej. Strategia, struktura i technologia dostosowane do zarządzania wiedzą muszą tworzyć warunki, aby podstawowy podmiot zarządzania wiedzą, czyli pracownik, chciał się rozwijać, dzielić się wiedzą, wykorzystywać ją w rozwiązywaniu problemów i aby do takich postaw i zachowań skłaniały go system motywacyjny i wartości oraz standardy pracy, czyli kultura organizacyjna.

Zatem wprowadzanie rozwiązań zmierzających do zarządzania wiedzą wymaga modyfikowania wszystkich elementów organizacji. Modyfikowanie elementów „twardych” – strategii, struktury, technologii – tworzy warunki poprzez stwarzanie potrzeby zaangażowania wiedzy w realizacji strategii organizacji, poprzez zwiększanie samodzielności i możliwości twórczego działania w ramach elastycznych rozwiązań organizacyjnych. Zmiana w strategii, strukturze i technologii działania musi być spójna z rozwiązaniami w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (doborem, rozwojem, wynagradzaniem i ocenianiem pracowników) i tworzeniem klimatu sprzyjającego zaangażowaniu, współodpowiedzialności, twórczości i rozwoju.

3. Strukturalne, kadrowe i motywacyjne czynniki stymulujące zmianę w kierunku aktywacji systemu zarządzania wiedzą

Uczenie się organizacji to proces, w wyniku którego zdobyta wiedza zwiększa zdolność organizacji do rozwiązywania problemów oraz skuteczność podejmowanych działań. Oznacza to, że wiedza jest potrzebna w fazie zarządzania zarówno konceptualnej, jak i implementacyjnej (wdrożeńowej).

Tworzenie warunków do tego, aby zarządzanie wiedzą w organizacji nie było tylko hasłem, należy rozpocząć od sprecyzowania zbioru działań projektowych w

sferze systemu zarządzania wspierających proces wdrożenia rozwiązań z zakresu zarządzania wiedzą.

Rozwiązania wspierające przedsięwzięcia z zakresu zarządzania wiedzą wymagają zmian przede wszystkim w systemach:

- struktury i organizacji pracy,
- zarządzania zasobami ludzkimi.

3.1. System organizacyjny – struktura i organizacja pracy

W obszarze tego systemu zmiany powinny ewoluować w kierunku umożliwienia pracownikom obejmowania zmiennych ról w organizacji. Współczesna organizacja wymagać będzie umiejętności poszerzania swoich kompetencji na coraz to nowsze, poszerzone obszary kompetencji realizacyjnych. System organizacyjny powinien, dzięki swojej konstrukcji, wspierać procesy uczenia się organizacji poprzez umożliwianie względnie łatwego przekraczania granic wewnętrznych wyznaczonych przez konfigurację struktury. Uczenie się, bowiem jest przede wszystkim efektem możliwości spełniania się w różnych rolach w organizacji.

Współczesna organizacja nie rozwija się już dzięki dyskontowaniu efektu rutyny nabywanej przez swoich członków w działaniach powtarzalnych, zwiększających wprawę w realizacji stałego zbioru zadań. Bardzo duża zmienność otoczenia wymaga obecnie zmiany kryteriów wyznaczających poziom niezawodności realizatorów działań w organizacji. Nie wynikają już one z precyzyjnego opanowania realizacji stałych zadań, lecz z umiejętności uczenia się nowych kompetencji w celu spełnienia zmieniających się szybko wyzwań stojących przed organizacją. Nowoczesny system organizacyjny powinien wspierać ten proces przez zespołową formułę grupowania uczestników i umożliwienie im tym samym możliwości działania w różnych, zmiennych składach realizacyjnych oraz dzięki łatwości przekraczania wewnętrznych granic systemu, czyli budowaniu kompetencji pracowników, którzy mają możliwości sprawdzania się w różnych rolach. W rozwiązaniach strukturalnych systemów organizacji macierzowych, procesowych i hybrydowych można odnaleźć możliwości kreowania postaw wspierających uczenie się pracowników dzięki poszerzaniu w tych strukturach pól działania dla ich uczestników oraz tym samym wyzwaniu potrzeby uczenia się w stosunku do osób o ponadprzeciętnych ambicjach.

W realiach każdej organizacji, która ma potencjał do aktywacji procesów uczenia się, niezbędne jest uruchomienie w jej strukturze obszaru odpowiedzialnego za zarządzanie wiedzą. Oprócz oczywistego w takiego przedsięwzięciach uruchomienia działań systemowych, należy również powołać stanowisko, nazywane w krajach zachodnich głównym specjalistą ds. wiedzy (*chief knowledge officer* – CKO). Zadania, jakie wykonuje osoba na tym stanowisku, polegają na tym, że:

1. Jest on propagatorem wiedzy i uczenia się. Przez wiedzę rozumie się informacyjną wartość dodaną, składającą się z tego, co organizacja wie lub mogłaby wiedzieć.

Dotyczy to umiejętności i doświadczenia pracowników, skodyfikowanych nośników wiedzy i informacji, a także relacji z innymi organizacjami i osobami, z których można czerpać wiedzę oraz informacje zawarte w bazach danych organizacji.

2. Jest projektantem i nadzorcą całej infrastruktury wiedzy organizacyjnej z jej bibliotekami, bazami wiedzy, zasobami ludzkimi, sieciami komputerowych baz danych, centrami badawczymi i relacjami ze środowiskiem naukowym i konsultingowym.

3. Jest głównym łącznikiem z zewnętrznymi dostawcami informacji i wiedzy.

4. Organizuje i administruje systemem gromadzenia i, co ważniejsze, wykorzystania wiedzy i informacji we wszystkich obszarach działania organizacji.

5. Główny specjalista ds. zarządzania wiedzą i informacją może być stanowiskiem samodzielnym i powinien podlegać dyrektorowi ds. zarządzania zasobami ludzkimi lub dyrektorowi naczelnemu.

Organizacja w trosce o sprawność systemu zarządzania wiedzą powinna zadbać, aby efektywnie wykonywał on następujące zadania:

1) umożliwienie wszystkim pracownikom przeprowadzenia bezpośredniej rozmowę, wymiany informacji i wiedzy – powinna być to norma w kontaktach interpersonalnych,

2) umożliwienie każdemu pracownikowi dostępu do bazy wiedzy firmy bez ograniczeń, z wyjątkiem informacji zastrzeżonych ze względów strategicznych,

3) umożliwienie każdemu pracownikowi zamieszczenia w systemie własnej wiedzy, wynikającej z jego doświadczeń, w tym szczególnie błędów, jakie popełnił, oraz sukcesów, które odniósł,

4) być stale dostępny i działać na zasadzie „hurtowni” danych i informacji,

5) być łatwy w obsłudze,

6) umożliwienie komunikacji w językach, którymi operuje się w firmie,

7) powinien mieć możliwość dokonania bieżącej aktualizacji przez każdego pracownika.

Budowa systemu zarządzania wiedzą i informacją tworzy najważniejszy w warunkach współczesnego świata biznesu kapitał, zwany kapitałem intelektualnym. Kapitał ten stanowi ważny czynnik wpływający na zdolność firmy do konkurowania, a zwłaszcza do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Wynika to z tego, że ten kapitał, a szczególnie wiedza, są trudne do zidentyfikowania przez rywali, a przez to niełatwe do naśladowania. W interesie każdej organizacji ważne jest zatem stworzenie systemu, który zapewni, że kapitał ten w możliwie największej części „pozostanie w jej dyspozycji” i zwiększy tym samym potencjał możliwości intelektualnych i realizacyjnych każdego pracownika.

Budowa takiego systemu w przedsiębiorstwie wymaga stałej identyfikacji:

- wiedzy i informacji niezbędnej do realizacji planów strategicznych i operacyjnych,
- wiedzy potrzebnej do wsparcia kluczowych procesów w celu uzyskania odpowiedniej efektywności ekonomicznej i potencjału do rozwoju,

- innych elementów kapitału intelektualnego, które muszą być rozwijane w celu uzyskania i utrwalenia przewagi konkurencyjnej,
- budowy kapitału intelektualnego w interakcjach z klientami, dostawcami i innymi elementami otoczenia.

3.2. System zarządzania zasobami ludzkimi

W obszarze tego systemu wspieranie zarządzania wiedzą i procesów uczenia się organizacji dotyczy w szczególności dostosowania do tej koncepcji wszystkich obszarów zarządzania zasobami ludzkimi i tworzenia klimatu warunkującego powodzenie przedsięwzięcia. Trudno przesądzić, który z tych obszarów powinien inicjować zmiany w kierunku zarządzania wiedzą. Warunkują się one wzajemnie i dopiero łącznie zastosowane decydują o sukcesie. Nie przesądzając o hierarchii i kolejności rozwiązań, ważne jest **budowanie kultury organizacyjnej** sprzyjającej zarządzaniu wiedzą. Kultura organizacyjna w dużym stopniu decyduje o tym, czy i w jakiej formie zarządzanie wiedzą zostanie zaakceptowane przez członków organizacji, dlatego tak ważne jest uwzględnienie aspektów kulturowych we wszelkiego typu projektach z zakresu zarządzania wiedzą. To kultura organizacyjna decyduje, czy pracownik nastawiony jest na przestrzeganie reguł, procedur, formalnych uwarunkowań, czy też ich udział jest minimalizowany nie tylko w rozwiązaniach organizacyjnych, ale i w postawach, które z podporządkowania, dyspozycyjności i dokładności ewoluują ku twórczości, odpowiedzialności i decyzyjności. Kultura organizacyjna wyznacza też relacje między ludźmi. Organizacja sprzyjająca zarządzaniu wiedzą musi gwarantować zainteresowane pomysłami pracowników, musi wspierać proces wzajemnej wymiany pomiędzy nimi, ponieważ wartość wiedzy każdego z nich, z punktu widzenia całej organizacji, jest mniejsza, niż gdyby mieli możliwość dzielić się nią wzajemnie. Bardzo ważna jest otwartość na nowe pomysły, na zmiany, na konieczność uczenia się. Modelowanie kultury organizacyjnej wspierać może właściwie zaprojektowany system ocen okresowych pracowników, którego kryteria oceny modyfikować będą zachowania i postawy pracowników zgodnie z wizją kultury organizacyjnej, która wspierałaby zarządzanie wiedzą. Bardzo istotną rolę odegrać mogą szkolenia i zmiany w strukturze organizacyjnej.

Dobór pracowników w organizacji opartej na wiedzy wymaga rozstrzygnięcia wielu problemów. Pierwszym z nich jest podjęcie decyzji, czy zatrudnić na umowę o pracę, czy wypożyczać pracownika o potrzebnych kwalifikacjach. Oba rozwiązania są zasadne i muszą być podporządkowane strategii organizacji. Każde z nich wymaga sprawnej organizacji pracy, aby wiedza pracownika była wykorzystana i stanowiła element systemu wiedzy organizacji. Taktyka wypożyczania pracownika podnosi koszty wiedzy i wymaga doskonałego rozpoznania potrzeb organizacji oraz sprawnego systemu organizacji pracy. Podczas zatrudniania pracownika organizacja musi sprostać wymogom precyzyjnego określania oczekiwań wobec kandydatów i

ich skutecznej selekcji. Coraz większe znaczenie mają kompetencje z obszaru postaw i zachowań pracowników, ponieważ czynnikiem sukcesu jest kontakt z pracownikami, klientami. Zatem na znaczeniu zyskują sprawność w komunikacji interpersonalnej, umiejętność negocjacji, wysoki poziom inteligencji emocjonalnej.

Rozwój i planowanie karier. Bezpośrednie inwestowanie w rozwój pracowników jest sensem i warunkiem zarządzania wiedzą. Szkoleniom pracowników nadaje się wyższą rangę, ale i muszą być one podporządkowane nowym warunkom. Szczególnie istotne jest identyfikowanie potrzeb szkoleniowych. Muszą one wynikać z rozpoznania luki między kompetencjami kadry a oczekiwaniami kompetencyjnymi, które związane są ze strategią organizacji. Zmienia się również struktura tematyki szkoleniowej. W konsekwencji wprowadzania zarządzania wiedzą rośnie nacisk na szkolenia rozwijające „miękkie” umiejętności, takie jak: komunikacja interpersonalna, negocjacje, rozwiązywanie konfliktów, kultura organizacyjna. Umiejętności z tego zakresu w istotny sposób wpływają na skuteczność przedsięwzięć nowej koncepcji zarządzania. Nie jest możliwe zarządzania wiedzą bez wykorzystania rozwijającej się wiedzy pracowników w organizacji, zatem istotną funkcję do spełnienia ma planowanie karier, rozumiane jako poszukiwanie przestrzeni organizacyjnej, w której zagospodarowane wiedza i umiejętności pracownika stanowiłyby motywację do dalszego rozwoju.

Wynagradzanie pracowników i system motywacyjny. Pełnowartościowy pracownik z perspektywy zarządzania wiedzą to osoba, która potrafi uczyć się i jednocześnie znajduje skuteczne formuły przekazywania potencjału własnej wiedzy innym pracownikom. W ten sposób wiedza pozostaje w organizacji aktywowana czymś w rodzaju wewnętrznego benchmarkingu wiedzy. W praktyce efekt taki powinien być silnie wspierany przez rozwiązania w systemie motywacyjnym ukierunkowane na wynagradzanie nie tylko za efekty własnej pracy, ale także za uczenie innych poprzez transfer własnej wiedzy. Osiągnąć to można dzięki wprowadzeniu zasady zespołowej formuły wynagradzania. Polega ona na wiązaniu części otrzymywanego przez pracownika wynagrodzenia z wynikami osiąganymi przez wszystkich uczestników zespołu. Rozwiązanie takie powinno prowadzić do sytuacji, w której pracownikom o największym potencjale wiedzy zależeć będzie nie tyle na zwiększaniu dystansu do przeciętnych i słabych, ale przeciwnie – na jego zmniejszeniu. W tradycyjnych rozwiązaniach na ogół stosuje się formułę, w myśl której im większa jest dyspersja w osiągniętych wynikach między członkami zespołu pracowników, tym większe wynagrodzenie pracowników najlepszych. Doprowadza to w efekcie do stałego dążenia do utrzymywania i powiększania dystansu między gratyfikacjami w zespole pracowników z przekonaniem, że będzie to miało mobilizujący wpływ na najslabszych. Utrzymywanie tej różnicy leży w interesie najlepszych i blokuje transfer wiedzy między tymi grupami pracowników. Zmiana tego układu w kierunku aktywacji procesów uczenia się od najlepszych wymaga wkomponowania w system gratyfikacji elementu premiowania za wyniki pracy osiągnięte przez cały zespół. Jeśli tak skonstruowany komponent systemu dotyczyłby co

najmniej 30% wynagrodzenia, to wraz z pozostałymi elementami systemu zarządzania wiedzą i uczenia się organizacji ukierunkowałyby część pracowników na aktywne postawy proedukacyjne.

System oceniania pracowników. Prawidłowa konstrukcja tego systemu umożliwi uczestnikom organizacji informację zwrotną o poziomie swoich kompetencji jako uczestników systemu zarządzania wiedzą, stając się tym samym akceleratorem postaw prorozwojowych w obszarze uczenia się. Zarządzanie wiedzą wymaga przede wszystkim dostosowania kryteriów oceny do tej koncepcji zarządzania. Podstawowe znaczenie wśród kryteriów powinny mieć te, które są związane z nastawieniem na rozwój własny, dzielenie się wiedzą, zaangażowanie w rozwój innych pracowników, z umiejętnością korzystania z wiedzy innych, z pozytywnym nastawieniem do pracy w zespole, komunikowaniem się, a także z umiejętnością stosowania wiedzy w praktyce organizacji. Innym problemem jest procedura oceny okresowej. Sukces zarządzania wiedzą jest najbardziej spójny z procedurą 360°, która sprzyja rozwijaniu współpracy oraz otwartości postaw i zachowań.

Jak można zauważyć, zarządzanie wiedzą wymaga kompleksowych zmian w modelu zarządzania organizacją. Organizacje, które kompleksowo podchodzą do kwestii budowy i zarządzania swoim kapitałem intelektualnym, zwiększają prawdopodobieństwo, że osiągną poziom i strukturę kapitału odpowiadające wyzwaniom współczesnego świata biznesu.

Literatura

Morgan G., *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997.

Peters T.J., Waterman R. H., *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Medium, Warszawa 2000.

THE CONDITIONS OF EFFECTIVE IMPLEMENTATION CONCEPTION OF KNOWLEDGE MANAGEMENT

Summary

Management is knowledge in a modern manner fashionable trend in science about management. The article contains relating the influence of party of conception management the knowledge in enterprise on building individual his systems considerations. This concerns especially organizational system and personnel. Systems these have to support the disseminating of management the knowledge, creating the conditions for utilization of this idea to building the chances of marketable organizations. The management requires at organization with knowledge build in her in strategy of organization. From party and realization of strategy leaning on utilization the knowledge it depends the survival and development of present organization.