

Bogdan Nogalski

Uniwersytet Gdański

Adam Kowalczyk

Uniwersytet Szczeciński

SKUTECZNOŚĆ ZARZĄDZANIA WIEDZĄ* W PRZEDSIĘBIORSTWACH WIEDZY

1. Wstęp

Celem artykułu jest udowodnienie tezy – na podstawie badań empirycznych¹ – że „polskie przedsiębiorstwa konsultingowe (przedsiębiorstwa »wiedzy«), nie potrafią skutecznie zarządzać wiedzą, która stanowi nie tylko ich podstawowy zasób, ale i najistotniejszy produkt”. Zarządzanie wiedzą w tych przedsiębiorstwach jawi się najczęściej jako zbiór przypadkowych, nieświadomych i niecelowych działań, które nie wypełniają formuły kompleksowości oraz nie spełniają walorów prakseologicznych (postaci sprawnego działania).

* W literaturze można spotkać opowieść o zachowaniu pewnego hydraulika. Otóż owego hydraulika wynajęto do naprawy potężnego systemu centralnego ogrzewania. Po wysłuchaniu inżyniera, który opisał problem, i zadaniu kilku pytań hydraulik wszedł do kotłowni. Powiódł wzrokiem po płataninie poskręcanych rur, posłuchał odgłosów pracy parowego kotła i syczenia uchodzącej pary, pomacał kilka rur. Potem wymruczał coś do siebie, sięgnął do przepastnych kieszeni kombinezonu i wyjął mały młoteczek. Uderzył nim w jasnoczerwony zawór, tylko raz. Natychmiast cały system zaczął pracować bez zarzutu, a hydraulik poszedł do domu. Kiedy właściciel kotłowni otrzymał rachunek na tysiąc dolarów, był oburzony, gdyż hydraulik spędził w kotłowni zaledwie kilkanaście minut. Zażądał rachunku szczegółowego. Oto co przesłał mu hydraulik: za uderzenie młotkiem: 0,5 \$, za wiedzę, gdzie uderzyć: 999,5 \$, razem: 1000 \$” [Andreas 1995, s. 11]. Przytoczona opowieść w doskonały sposób ukazuje istotność wiedzy nie tylko w tym konkretnym przypadku, ale również jej istotność dla przedsiębiorstwa XXI w., a zwłaszcza przedsiębiorstwa, którego podstawowym produktem jest wiedza.

¹ Badanie obejmowało weryfikację problemu, w jakim stopniu funkcjonujące systemy zarządzania w badanych przedsiębiorstwach zorientowane są na zarządzanie wiedzą.

Koncentracja badań na tym typie przedsiębiorstwa wydaje się być celowa m.in. z następujących powodów:

- po pierwsze, dla przedsiębiorstw konsultingowych wiedza jest produktem, na którym budują one swoją przewagę konkurencyjną, powinny więc ten zasób pielęgnować ze szczególną starannością,²
- po drugie, przedsiębiorstwa konsultingowe borykają się z problemami dotyczącymi zarządzania wiedzą wewnątrz organizacji i dlatego wyniki badań w pewnym sensie odzwierciedlają poziom świadomości w zakresie zarządzania wiedzą,
- po trzecie, coraz częściej klienci przedsiębiorstw konsultingowych oczekują profesjonalnej pomocy we wdrażaniu narzędzi i technik zarządzania wiedzą w swoich przedsiębiorstwach.

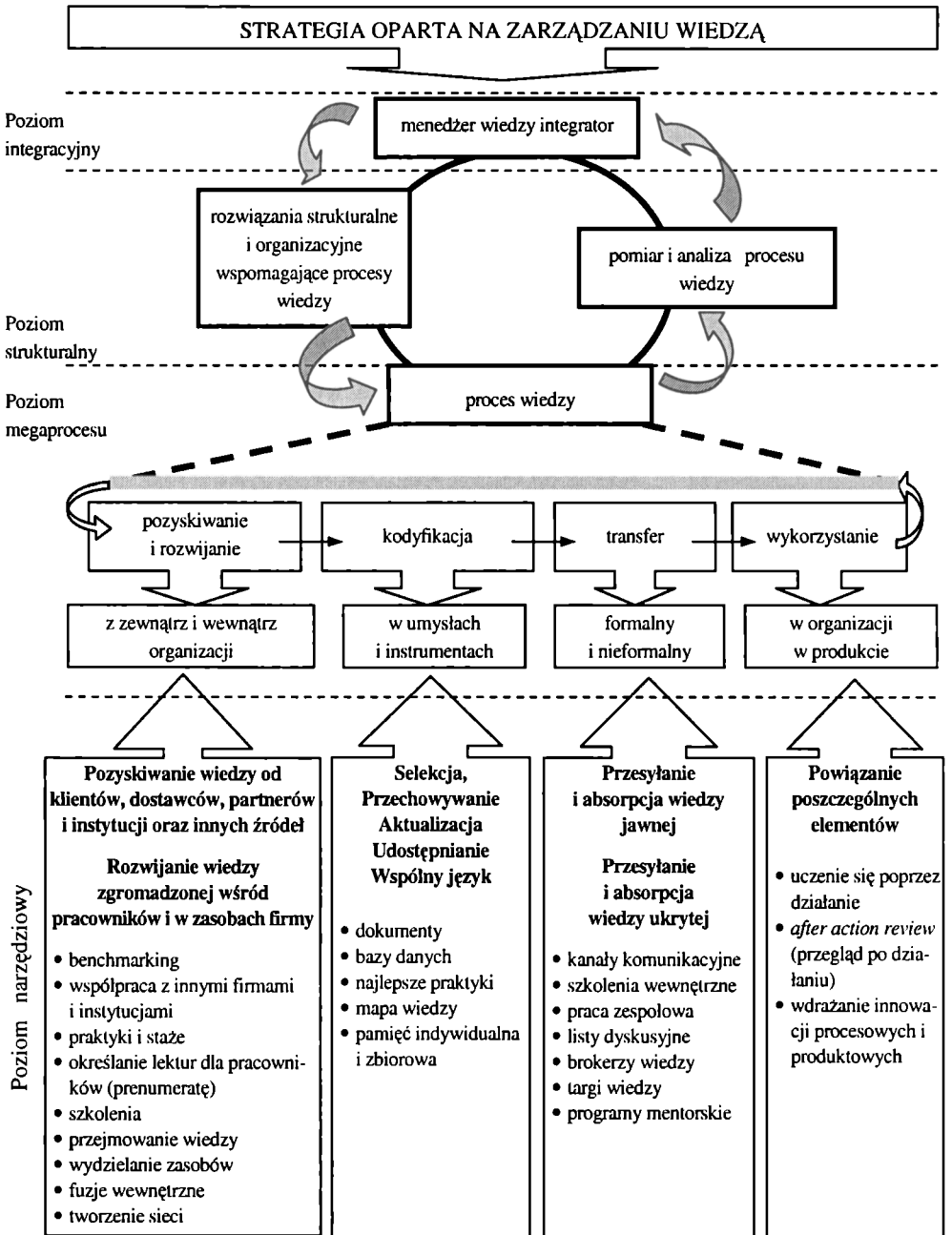
Przedmiotem badań były systemy zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach konsultingowych spełniających jednocześnie dwa podstawowe kryteria: liczba osób pracujących w przedsiębiorstwie lub z przedsiębiorstwem jest większa od 19, obrót za poprzedni rok obrachunkowy przekroczył 500 000 zł³.

2. Koncepcja zarządzania wiedzą jako identyfikator procesu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach konsultingowych

Przegląd dostępnych w praktyce i teorii systemów oraz narzędzi zarządzania wiedzą wskazuje na różne istotne obszary wymagające usprawnienia lub uzupełnienia. Zauważyć można, że większość dostępnych rozwiązań przede wszystkim skupia się na danych wejściowych i strukturalnych przeobrażeniach, mniejszą uwagę koncentrując na procesie, danych wyjściowych i wynikach, a właśnie one są głównymi determinantami decyzji inwestycyjnych i powinny wyznaczać kierunek działania organizacji. W dodatku, wbrew pozorom obfiteści dostępnych modeli zarządzania wiedzą, istnieje wyraźna potrzeba połączenia mierników aktywów wiedzy

² Przedsiębiorstwa konsultingowe należą do grupy *knowledge based* – całkowicie opartych na wiedzy, w których wiedza jest fundamentem ich działania i produktów. Druga grupa przedsiębiorstw to *knowledge intensive* – w swoich działaniach wykorzystują wiedzę.

³ Dobranie populacji do badań zgodnie z wymienionymi kryteriami dokonane zostało za pomocą rozmów telefonicznych z 843 przedsiębiorstwami konsultingowymi, akredytowanymi przy Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości w celu świadczenia usług doradczych. W wyniku tak prowadzonej selekcji została wyłoniona grupa przedsiębiorstw spełniająca oba wymagania (obrotu i zatrudnienia). Lista kwalifikujących się przedsiębiorstw – populacja generalna – składała się z 30 podmiotów. Badanie wyselekcjonowanych przedsiębiorstw zostało przeprowadzone w okresie od listopada 2004 r. do kwietnia 2005 r. i dotyczyło 19 podmiotów. Siedem przedsiębiorstw odmówiło wzięcia udziału w badaniu, a w 3 pozostałych przedsiębiorstwach spotkanie było niemożliwe ze względu na brak czasu osób kompetentnych.



Rys. 1. Koncepcja zarządzania wiedzą

Źródło: opracowanie własne.

z ich systemowym użyciem. Efekty pomiarów powinny w znacznym stopniu wpływać na polepszenie procesu zarządzania wiedzą. Do jego badania, wykorzystano autorską koncepcję zarządzania wiedzą. Jej zadaniem jest identyfikacja procesów komunikacji, koordynacji i współpracy ułatwiających uczenie się przedsiębiorstwa. Koncepcja zarządzania wiedzą może być przydatna w identyfikacji i odpowiednim pozycjonowaniu takich czynników, jak kultura organizacyjna, technologia informacyjna, procesy i stosowane w nich narzędzia⁴.

Koncepcja zarządzania wiedzą stanowi konfigurację procesowego oraz systemowego podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem konsultingowym i uwzględnia w swoim zakresie elementy związane z procesami w nim występującymi, technologią informatyczną, infrastrukturą oraz z przywództwem i kulturą organizacyjną. Jej zastosowanie może znacznie podnieść jego sprawność, pozwala bowiem⁵: zidentyfikować procesy wiedzy i ich zastosowanie w organizacji, określić sekwencje tych procesów oraz ich wzajemne oddziaływanie, określić kryteria i metody potrzebne do zapewnienia skuteczności przebiegu i monitorowania procesów wiedzy w powiązaniu z procesami biznesowymi, zapewnić dostępność zasobów do funkcjonowania procesów wiedzy, a także wdrażać działania niezbędne do osiągnięcia zaplanowanych wyników i doskonalenia.

Koncepcja zarządzania wiedzą zawiera cztery wzajemnie ze sobą powiązane poziomy (rys. 1), a mianowicie: **integracyjny** – odpowiadający obszarowi przywództwa i kultury organizacyjnej, **strukturalny** – odpowiadający obszarowi technologii informatycznej i infrastruktury, **megapprocesowy** – odpowiadający obszarowi procesów występujących w przedsiębiorstwie oraz **narzędziowy** – odpowiadający obszarowi „skrzynki narzędziowej”.

3. Audyt systemu zarządzania wiedzą jako weryfikator skuteczności procesu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach konsultingowych

Zarządzanie wiedzą, jak każda inna dziedzina zarządzania, powinno mieć swoje techniki i narzędzia badawcze, pozwalające m.in. na ocenę skuteczności działań prowadzonych w jego ramach. Zarządzanie wiedzą jest bardzo młodym obszarem badań, w Polsce dopiero rozwijającym się. Z tego powodu zaobserwować można znaczne opóźnienia w zakresie warsztatu badawczego tego obszaru⁶.

⁴ Wdrażanie zarządzania wiedzą jest trudne, ponieważ wymaga prowadzenia i skoordynowania działań w trzech najistotniejszych obszarach: kulturze, systemach informacyjnych i procesach. Porównaj [Grudzewski, Hejduk 2000, s. 35].

⁵ Opracowane na podstawie serii norm serii PN-EN ISO 9001 [System... 2001].

⁶ W literaturze przedmiotu znajdujemy próby tworzenia narzędzi do badania systemu zarządzania wiedzą. Nie są to jednak rozwiązania kompleksowe, pozwalające na pełną ocenę funkcjonujących

W celu przeprowadzenia badań stworzono narzędzie umożliwiające audytowanie systemu zarządzania wiedzą – kwestionariusz „Audyt zarządzania wiedzą”. Został on tak zaprojektowany, aby można go było zastosować w przedsiębiorstwie o dowolnym rodzaju i wielkości, nie tylko przedsiębiorstwie konsultingowym. Umieszczenie w arkuszu do badania pełnego składu elementów związanych z przywództwem i kształtowaniem kultury organizacyjnej, procesami zarządzania wiedzą, infrastrukturą i stosowaną technologią oraz narzędziami zarządzania wiedzą pozwala na wyczerpujące diagnozowanie poziomu zarządzania wiedzą⁷.

W każdym z czterech poziomów został wyznaczony w arkuszu do prowadzenia audytu zespół kryteriów (rys. 2), które są stosowane jako odniesienia i w stosunku do których określana jest zgodność działań badanego przedsiębiorstwa. Kryteria są zaprojektowane według spodziewanych rezultatów⁸, jednakże nie narzucają co należy robić, aby te rezultaty osiągnąć. W arkuszu „Audytu zarządzania wiedzą” znajdują się przykładowe działania, które mogą być realizowane w ramach poszczególnych poziomów. Jeżeli są one realizowane w przedsiębiorstwie, to audytor podczas badania powinien je zaznaczyć w arkuszu, a następnie ocenić stopień ich funkcjonowania. Jeżeli nie są w przedsiębiorstwie realizowane przykładowe działania w poszczególnych obszarach-poziomach, przedstawiciel przedsiębiorstwa powinien przedstawić inne, spełniające te same lub podobne funkcje, wraz z ich dokładnym opisem i zakresem stosowania, tak aby mogły one być obiektywnie ocenione przez audytora.

Na podstawie oznaczeń w arkuszu, otrzymanych wyjaśnień i przykładów prezentowanych przez przedstawiciela przedsiębiorstwa dokonywana jest przez audytora bieżąca ocena poszczególnych kryteriów znajdujących się w obszarze badanego poziomu według punktacji zawartej w tab. 1.

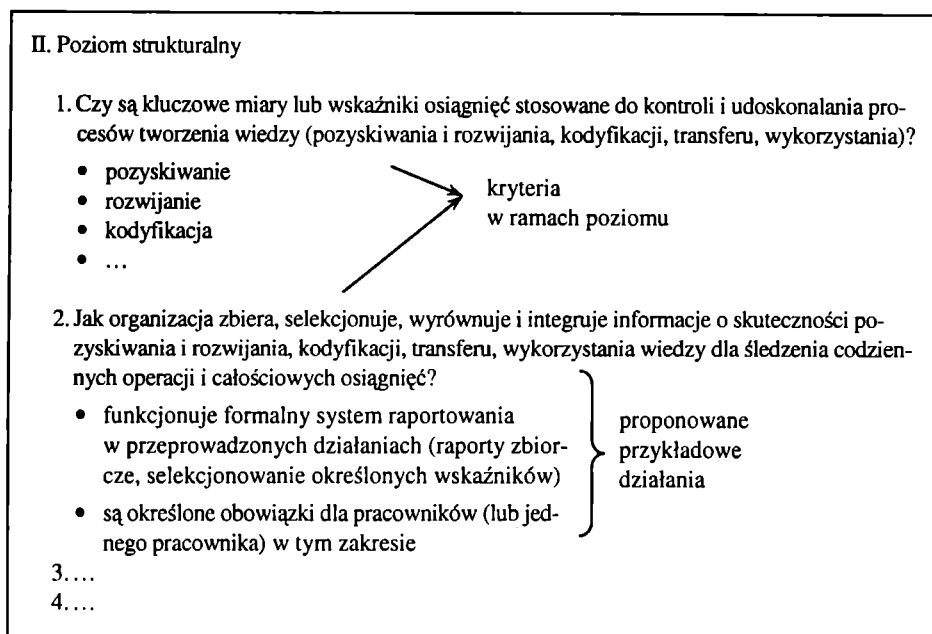
Efektom prowadzonego w ten sposób audytu ma być punktowa ocena poszczególnych poziomów koncepcji zarządzania wiedzą.

Wykorzystane w trakcie audytu narzędzie badawcze tworzy czteroczęściowy system diagnostyczny do oceny poszczególnych poziomów koncepcji zarządzania wiedzą, których sprawne funkcjonowanie jest niezbędne dla kompleksowego systemu zarządzania wiedzą. Niedopuszczalne jest, aby jeden z poziomów (np. poziom strukturalny) był bardzo rozwinięty, a pozostałe odstawały w znacznym stopniu.

systemów, a co najważniejsze, nie dające pełnej odpowiedzi na pytanie: które obszary/działania usprawnić, aby zwiększyć skuteczność zarządzania wiedzą? Problem tworzenia narzędzi badawczych zarządzania wiedzą wynika ze specyfiki obszaru, który z trudem poddaje się jednoznacznym kategoryzacji i wszelkim standaryzacji.

⁷ Jednocześnie został on stworzony zgodnie ze strukturą koncepcji zarządzania wiedzą i dzieli się na cztery główne poziomy, które podlegają ocenie, tj. poziom integracyjny, strukturalny, megaprocesowy, narzędziowy.

⁸ Spodziewane rezultaty obejmują zagadnienia, które stanowią istotę koncepcji zarządzania wiedzą i jej poziomów. Najistotniejsze jest to, aby podczas badania audytowego prawidłowo identyfikować działania przedsiębiorstwa, które będą odpowiednie i wystarczające do jego struktury.



Rys. 2. Struktura arkusza do Audytu zarządzania wiedzą

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 1. System oceny punktowej

Punktacja	Stopień spełnienia wymagań
0 p.	Mało widoczne jest jakiekolwiek działanie lub ono nie istnieje
0-25 p.	Systematyczne i wyrównane podejście w organizacji nie jest widoczne; działanie nie bazuje na faktach czy odpowiednich obserwacjach
26-50 p.	Widoczny jest początek systematycznego i wyrównanego podejścia do podstawowych wymagań pozycji
51-75 p.	Widoczne jest efektywne, systematyczne i wyrównane podejście, czułe na podstawowe wymagania pozycji
76-100 p.	Widoczne jest efektywne, systematyczne i wyrównane podejście, czułe na całościowe wymagania pozycji

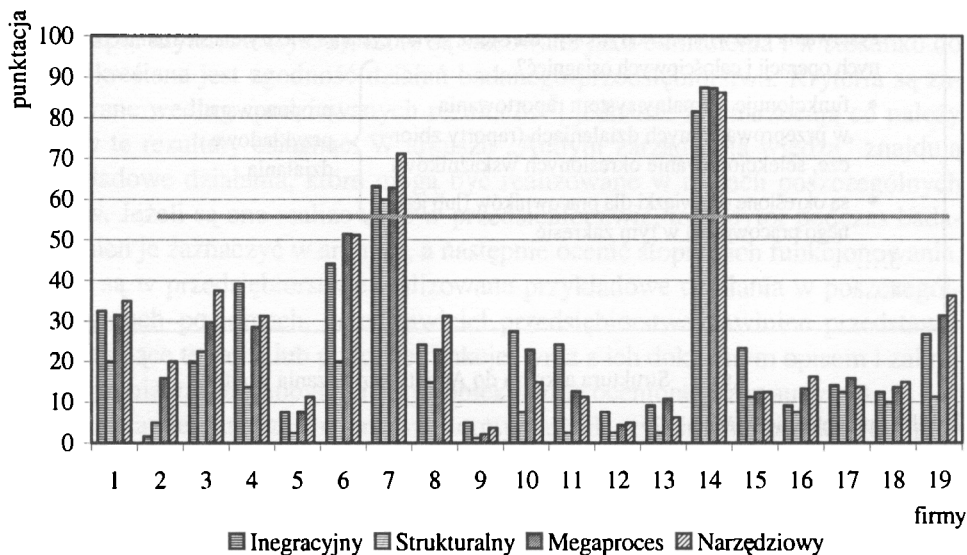
Źródło: opracowanie własne.

Dlatego w badaniach założono, że aby wystąpiło zjawisko sprawnego działania systemowego w zakresie zarządzania wiedzą, każdy z poziomów koncepcji zarządzania wiedzą powinien otrzymać minimalną liczbę punktów – 50, co zgodnie z prezentowaną tabelą ocen (tab. 1) odpowiada stwierdzeniu: „widoczne jest **efektywne, systematyczne i wyrównane podejście**, czułe na podstawowe wymagania pozycji”.

4. Wyniki badań – udowodnienie tezy

Syntezę całości badania w zakresie skuteczności procesu zarządzania wiedzą przez przedsiębiorstwa konsultingowe⁹ przedstawiono na rys. 3. Ze względu na ograniczenia objętości tekstu przedstawimy tylko wybrane, najważniejsze spostrzeżenia. Oto one.

Tylko dwa spośród badanych przedsiębiorstw spełniają wymagania związane z systemowym zarządzaniem wiedzą, uzyskując minimalną liczbę punktów na wszystkich poziomach koncepcji zarządzania wiedzą zastosowanej w badaniach.



Rys. 3. Wyniki dla badanych przedsiębiorstw w zakresie wszystkich czterech poziomów koncepcji zarządzania wiedzą

Źródło: opracowanie własne.

Ogólne wyniki uzyskane w czasie badań są bardzo słabe i niezadowolające. Wydaje się, że właśnie przedsiębiorstwa konsultingowe powinny mieć najbardziej rozwinięte systemy zarządzania wiedzą, bo jest to ich podstawowy zasób, decydujący o przewadze strategicznej. Dotychczasowy brak dużego zainteresowania tym obszarem może być związany z dość dużą dynamiką rynku i wysokim zainteresowaniem usługami konsultingowymi ze strony klientów. Cały czas mamy do czynienia z wysokim popytem na usługi konsultingowe. Również wejście Polski do Unii Europejskiej i związane z tym pojawienie się środków pomocowych umożliwiających uzyskanie zwrotu poniesionych kosztów na działania doradcze, wzbu-

⁹ Identyfikowana na poszczególnych poziomach koncepcji zarządzania wiedzą.

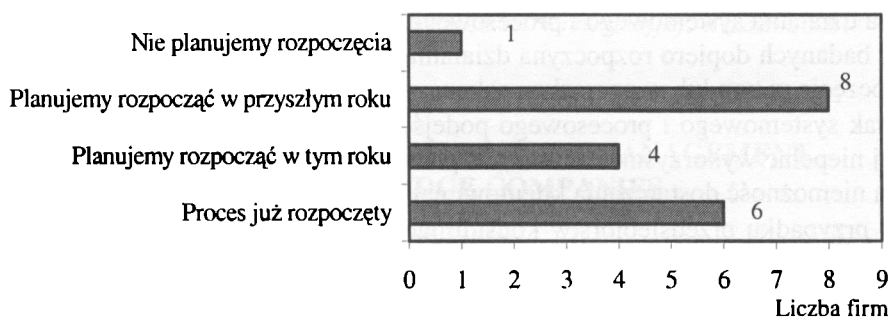
dziło zainteresowanie w tym zakresie. Wydaje się, że taka sytuacja powinna tu wzbudzać chęć doskonalenia systemu zarządzania wiedzą, co umożliwi przygotowanie się do przyszłej, intensywnej walki konkurencyjnej.

Badane organizacje najczęściej wskazywały na brak czasu na prace związane z zarządzaniem wiedzą i poświęcenie go na realizację zleceń. Tylko najbardziej świadome i innowacyjne przedsiębiorstwa konsultingowe widzą konieczność prowadzenia zintegrowanych działań w zakresie zarządzania wiedzą, zdając sobie sprawę z tego, że jeżeli nie teraz, to w najbliższej przyszłości będzie to jeden z najważniejszych czynników w konkurencyjnej walce o klienta.

Pocieszające jest, że wiele spośród badanych przedsiębiorstw właśnie rozpoczęło lub planuje rozpoczęcie aktywnego wdrażania systemu zarządzania wiedzą w swoich strukturach (por. rys. 4).

Większość z członków najwyższego kierownictwa w badanych przedsiębiorstwach przyznawało, że właśnie przeprowadzony audyt uwidoczniał i sprecyzował złożoność i wagę problemu oraz uważało, że z pewnością wpłynie to na zwiększenie wysiłków w kierunku intensyfikacji prac nad zarządzaniem wiedzą w ich przedsiębiorstwach.

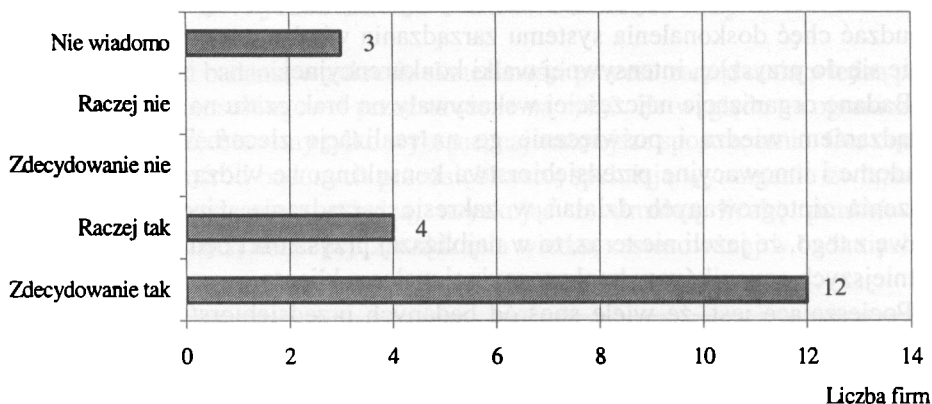
Przedstawiciele przedsiębiorstw zwracali również uwagę na to, że zastosowana do audytu koncepcja zarządzania wiedzą jest przejrzysta i pozwala na ustrukturalizowane podejście do problemu, dając jednocześnie wskazówki do konkretnych działań. Swoje zainteresowanie koncepcją zarządzania wiedzą przedsiębiorcy wyrazili poprzez określenie prawdopodobieństwa wykorzystania jej do dalszych prac nad systemem zarządzania wiedzą.



Rys. 4. Określenie stopnia zaangażowania w proces związany z wdrażaniem systemu zarządzania wiedzą

Źródło: opracowanie własne.

Odpowiedzi na zadane badanym przedsiębiorstwom pytanie, czy w procesie wdrożenia systemu zarządzania wiedzą będą rozważać podnoszące sprawność działania oparte na koncepcji zarządzania wiedzą, przedstawiono na rys. 5.



Rys. 5. Określenie chęci wykorzystania koncepcji zarządzania wiedzą do podnoszenia sprawności systemu zarządzania wiedzą

Źródło: opracowanie własne.

5. Podsumowanie

W czasie przeprowadzonych badań empirycznych postawiona teza została udowodniona. Stwierdzono bowiem, że:

- brak systemowego i procesowego podejścia do zarządzania wiedzą jest – wśród badanych przedsiębiorstw konsultingowych – zjawiskiem powszechnym,
- tylko nieliczne spośród badanych przedsiębiorstw spełniają warunki określone dla działania systemowego i procesowego w zakresie zarządzania wiedzą; reszta badanych dopiero rozpoczyna działania w tym kierunku lub planuje ich rozpoczęcie w tym lub w przyszłym roku,
- brak systemowego i procesowego podejścia do zarządzania wiedzą, powoduje jej niepełne wykorzystanie w samym przedsiębiorstwie, wpływa automatycznie na niemożność dostarczenia klientowi największej, możliwej wartości dodanej,
- w przypadku przedsiębiorstw konsultingowych wykorzystanie pełnych możliwości jest osiągalne wówczas, gdy będą one zdolne w pełni wykorzystać posiadaną wiedzę,
- przeprowadzone badania pokazują, że najczęściej mamy do czynienia z sytuacją, w której nieprecyzyjne i nieustrukturyzowane podejście powoduje, iż większość projektów dotyczących zarządzania wiedzą koncentruje się na konkretnych obszarach, np. na strukturze bazy danych, holistyczne i ustrukturyzowane podejście należy do rzadkości,
- zastosowana w badaniach koncepcja zarządzania wiedzą jest narzędziem nie tylko racjonalizacji procesów organizacyjnych w przedsiębiorstwach konsultingowych, ale i skuteczności ich konkurencyjnego działania,

- w przedsiębiorstwach konsultingowych procesy zarządzania wiedzą powinny być zintegrowane z procesami biznesowymi; systemowe i procesowe podejście do tych pierwszych automatycznie staje się narzędziem racjonalizacji i podnoszenia sprawności,
- podnosi to skuteczność wszystkich procesów i koncentruje ich uwagę na maksymalnym tworzeniu i wykorzystywaniu wiedzy zarówno w samym przedsiębiorstwie, jak i u jego klientów,
- w przedsiębiorstwach, w których wiedza stanowi produkt, procesy biznesowe winny pokrywać się i przenikać z procesami zarządzania wiedzą.

Polska kultura premiuje wysoki stopień indywidualizmu oraz improwizacji. Cechy te są niezwykle istotne w procesie tworzenia wiedzy. Same w sobie nie dają jednak gwarancji sukcesu. Niekontrolowany i odpowiednio ukierunkowany indywidualizm może prowadzić do anarchii, a improwizacja do organizacyjnego chaosu. Dlatego w podnoszeniu skuteczności procesu zarządzania wiedzą pomocna może się stać koncepcja zarządzania wiedzą, bardzo syntetycznie zaprezentowana w artykule.

Literatura

Andreas S., *Przedmowa*, [w:] R. Bandler, J. Grynder, *Z zab w księżniczki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1995.

Grudzewski M.W, Hejduk I.K, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2000.

System Zarządzania Jakością. Wymagania, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2001.

EFFECTIVENESS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN KNOWLEDGE COMPANIES

Summary

The article – on the basis of empirical research – concentrates on proving the thesis: „Polish consulting companies ('knowledge companies') cannot efficiently manage the knowledge which is their core resource and most important product”.

In order to prove the thesis, the authors use their own tools, i.e. Knowledge Management Conception and Knowledge Management Audit.

As a result of the research, knowledge management in consulting companies seems to be a set of accidental, unaware and aimless activities. The activities are not comprehensive as well as do not meet the economical virtue.