

dr inż. Edyta Tabaszewska
Opiekun SKN Zarządzania „Q-mam”
Katedra Nauk o Przedsiębiorstwie
Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

Wpływ organizacyjnego wymiaru zarządzania wiedzą na integrację koncepcji zarządzania

Wprowadzenie

Zarządzanie przedsiębiorstwem ulega silnym zmianom i modyfikacjom na przestrzeni lat, przy czym zauważalne jest istotne skrócenie czasu stosowania różnych podejść, koncepcji czy bardziej ogólnie mówiąc pomysłów na zarządzanie. Stale pojawiają się nowe propozycje, których autorzy zapewniają, że ich zastosowanie zapewni sukces przedsiębiorstwu. Propozycje te – przynajmniej w sferze deklaratywnej – zmierzają do objęcia swym zakresem całości działań realizowanych w przedsiębiorstwie; pretendując – w niektórych przypadkach i u niektórych autorów – do roli jedynej, wyłącznej i najlepszej koncepcji czy metody zarządzania, mogącej rozwiązać wszystkie w zasadzie problemy przedsiębiorstwa. Przy podkreślaniu ich odrębności i cech specyficznych, co ma po części przyczynę o charakterze komercyjnym, daje się jednak zauważyć pewne cechy wspólne współczesnych koncepcji zarządzania. Należą do nich na przykład: podejście procesowe, dążenie do wykorzystania możliwości twórczych pracowników, doskonalenie działań, czy podejmowanie działań prewencyjnych.

Ustalenie relacji pomiędzy koncepcjami zarządzania przedsiębiorstwem nie należy do zadań łatwych i mogących zakończyć się jednoznaczną odpowiedzią. Zalecenia co do ich stosowania zwykle są na pewnym poziomie ogólności, bez wyraźnego wyodrębnienia cech podstawowych i drugorzędnych¹. Nie bez znaczenia jest również fakt, że ich zastosowanie w praktyce nie dokonuje się według ustalonego schematu, ale zgodnie ze specyfiką danego przedsiębiorstwa, co jest zresztą w pełni zrozumiałe. W rezultacie nie ma jednej opinii co do postępowania przy stosowaniu danej koncepcji, wymaganych technik, osiągniętych rezultatów i w konsekwencji sprecyzowanych związków między poszczególnymi koncepcjami zarządzania.

Mniejszymu lub większemu postrzeganiu wspólnych elementów towarzyszy jednak jako reguła rozłączne traktowanie takich koncepcji jak: logistyka, marketing, controlling, zarządzanie

¹ Lichtarski J., Czura M., *O relacjach między koncepcjami zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] Jagoda H., Lichtarski J., *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Integracja i dezintegracja*, Prace Naukowe nr 928, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2002, por. s. 92-93.

zasobami ludzkimi, czy zarządzanie jakością. Można zauważyć chwilową koncentrację przedsiębiorstw na zastosowaniu wybranego podejścia, co powoduje odsunięcie na dalszy plan pozostałych zagadnień i w rezultacie osiągnięcie mniejszych efektów. Tworzone w ramach poszczególnych koncepcji systemy informacyjne nie wspierają się nawzajem, co powoduje złą koordynację działań, opóźnienia i w rezultacie dodatkowe koszty, a także – co być może bardziej istotne – utratę możliwości, które potencjalnie mogłyby wynikać z ich integracji. W konsekwencji występuje spadek zainteresowania kontynuacją prac związanych ze stosowaniem danej koncepcji, brak jej doskonalenia i nierzadko przekonanie kadry kierowniczej o jej niskiej przydatności.

W praktyce mamy więc często do czynienia ze współistnieniem w przedsiębiorstwie różnych koncepcji zarządzania. Problem polega na charakterze owego współistnienia. Może ono przybierać postać konkurencji, co znajduje następnie odzwierciedlenie w słabej organizacji pracy i próbie sił komórek organizacyjnych odpowiedzialnych za realizację danego podejścia. Najlepszym jednak sposobem na ich jednoczesne wykorzystanie jest z pewnością współdziałanie, tak aby możliwe byłoby czerpanie z proponowanych przez koncepcje zarządzania technik, narzędzi w zintegrowanej formie.

Stawia to na porządku dnia kwestię możliwości i celowości poszukiwania rozwiązań usuwających mankamenty współistnienia koncepcji o charakterze konkurencyjnym. Wydaje się, że działania takie zmierzać mogą w dwóch podstawowych kierunkach. **Pierwszym** jest – o czym mówi się już od pewnego czasu – próba poszukiwania swego rodzaju meta-koncepcji zarządzania, która z założenia miałaby posiadać cechy integrujące ale jednocześnie zastępujące stosowane dziś, po części komplementarne ale też i konkurencyjne, koncepcje zarządzania. W opinii autorki podejście takie wyznaczające w istotny stopniu sposób i kierunek myślenia przypomina jednakowoż poszukiwanie swego rodzaju kamienia filozoficznego, nie dające większych szans na sukces, przede wszystkim w sferze praktyki zarządzania.

Drugim kierunkiem jest zauważalne od pewnego czasu koncentrowanie uwagi na wspólnych elementach wybranych koncepcji i/albo łączenie ich elementów, czego przykładem jest w ostatnim czasie tzw. logistyka marketingowa. Kierunek ten jest zdaniem autorki wart większej niż dotąd uwagi, uważamy że tkwią w nim nie tylko teoretyczne, ale i praktyczne możliwości integrowania, a tym samym podnoszenia efektywności stosowania współczesnych koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem².

Integrująca rola zarządzania wiedzą

² Jagoda H., Tabaszewska, E., *Zarządzanie wiedzą a integracja koncepcji zarządzania* [w:] Olesiński Z., Szplit A. (pod red.), *Przedsiębiorstwo i region w zjednoczonej Europie*, Prace Naukowe, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, Wydawnictwo Akademii Świętokrzyskiej, Kielce 2004, s. 116 – 117.

Spośród współczesnych przekrojowych koncepcji zarządzania, należy zdaniem autorki w omawianym kontekście szczególną uwagę zwrócić na zarządzanie wiedzą (Knowledge Management – KM). Jest to obecnie jedno z bardziej popularnych pojęć, szeroko opisywane w literaturze, jednak jeszcze stosunkowo mało rozpowszechnione w praktyce. Istnieje wiele definicji zarządzania wiedzą, szczególnie popularne są te przytaczane przez firmy konsultingowe, które jako pierwsze zaczęły zauważać rolę wiedzy w kreowaniu pozycji konkurencyjnej firm oraz tworzyć własne systemy zarządzania tym zasobem. Jedną z bardziej popularnych definicji jest rozumienie zarządzania wiedzą *jako ogółu procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystywanie wiedzy do realizacji celów organizacji*³. Podstawowe procesy zarządzania wiedzą to przy tym : lokalizowanie, pozyskiwanie, rozwijanie wiedzy, dzielenie się wiedzą i jej rozpowszechnianie, wykorzystywanie oraz zachowywanie wiedzy⁴.

Z pewnością związki między Knowledge Management, a pozostałymi koncepcjami zarządzania istnieją i są znaczące. Bez większych analiz można z powodzeniem wymienić następujące relacje:

- każda z przekrojowych koncepcji zarządzania zwraca uwagę na ważność wiedzy i umiejętności osób podejmujących się ich wdrażania, jak również zaangażowanych w realizację jej zamierzeń,
- każda z koncepcji podkreśla znaczenie zarządzania zasobami ludzkimi, jako podejścia ułatwiającego wykorzystanie potencjału twórczego zatrudnionych osób na potrzeby realizacji danej koncepcji,
- każda z nich zwraca uwagę na konieczność zgromadzenia i wykorzystania odpowiednich zasobów informacji i wiedzy, decydujących o powodzeniu przedsięwzięcia,
- każda wymaga utworzenia i nadzorowania własnych baz wiedzy i systemów informacyjnych.

Za charakterystyczne uznaje się, że poszczególne koncepcje wymagają specyficznego, charakterystycznego dla siebie zestawu źródeł i zasobów informacji i wiedzy. Ta indywidualność nie wydaje się jednak rzeczywista. Mając bowiem na uwadze silne powiązania pomiędzy koncepcjami, można z powodzeniem uznać istnienie tego samego rodzaju relacji między wspomnianymi systemami informacyjnymi oraz wymaganiami co do posiadanej wiedzy i formach jej rozwoju.

Zdaniem autorki zarządzanie wiedzą może być **trzecim sposobem** na integrowanie wybranych koncepcji zarządzania w przedsiębiorstwie, a tym samym na ich bardziej efektywne

³ Grudzewski W., Hejduk I., *Kreowanie systemów zarządzania wiedzą podstawą osiągnięcia przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] Wawak T. (pod red.), *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie*, tom 5: *Zarządzanie pracą*, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2002, s. 31.

⁴ Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 42.

wykorzystanie. Warto zauważyć, że żadna z koncepcji zarządzania nie dotyka problemu zarządzania wiedzą wprost, pomimo że stawia wymagania w tym zakresie. Jest to chyba zresztą charakterystyczne dla wszystkich koncepcji, które traktując pewien aspekt funkcjonowania przedsiębiorstwa jako dominujący, odnoszą się do pozostałych jedynie w sposób pośredni. Relacje te jednak istnieją i być może brak świadomości ich istnienia powoduje ich zwykle rozłączne wykorzystanie.

Należy podkreślić, że zarządzanie wiedzą jest podejściem uniwersalnym do zarządzania przedsiębiorstwem, ponieważ nie podkreśla znaczenia żadnego rodzaju wiedzy. W Knowledge Management ważny jest każdy zasób wiedzy. Warto w tym kontekście przytoczyć słowa Petera Druckera, który stwierdza, że nie ma żadnej „królowej nauk”, oraz że wszystkie rodzaje wiedzy są jednakowo wartościowe⁵. Nie powinno się więc uwypuklać znaczenia jakości, kosztów, marketingu, czy nawet zasobów ludzkich dla odniesienia sukcesu przedsiębiorstwa, ale korzystać z każdej możliwej do uzyskania wiedzy. Zarządzanie wiedzą może więc wspomóc proces integracji, bez jednoczesnego nadawania jej roli dominującej, ale raczej służebnej wobec pozostałych koncepcji.

Rysunek 1 przedstawia ogólny poziom zależności pomiędzy zarządzaniem wiedzą, a przykładowymi koncepcjami zarządzania.



Rys. 1. Ogólny poziom zależności pomiędzy zarządzaniem wiedzą, a przykładowymi koncepcjami zarządzania.
Źródło: Opracowanie własne.

Wydaje się, iż zarządzanie wiedzą w organizacji może mieć wpływ na zintegrowane stosowanie przekrojowych koncepcji zarządzania w następujący sposób:

- wpływa na możliwość zastosowania tych samych źródeł wiedzy do wykorzystania różnych koncepcji zarządzania,
- pozwala na łączenie zasobów informacji i wiedzy zgromadzonej w ramach stosowania dwóch lub więcej koncepcji, powodując uzyskanie efektu synergii,
- pozwala na utworzenie zintegrowanego systemu informacyjnego wspierającego realizację założeń kilku rozwiązań w zakresie zarządzania,

⁵ Skrzypek E., *Zarządzanie wiedzą i informacją jako podstawa zintegrowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] Borowiecki R. (pod red.), *Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*, AE w Krakowie i TNOiK, Kraków 2000, por. s. 24.

- pozwala na gromadzenie wiedzy na temat sposobów integracji koncepcji i łączenia wymaganych przez nie zasobów wiedzy, co można uznać za meta-wiedzę.

Należy przy tym podkreślić, że możliwości takie istnieją niezależnie od wykorzystania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, ale dopiero KM pozwala je w sposób świadomy kreować i w rezultacie w pełni wykorzystać.

Biorąc pod uwagę, iż zarządzanie wiedzą może nawet doprowadzić do gromadzenia, wykorzystywania i rozwoju wiedzy na temat sposobów integracji koncepcji zarządzania, można wysnuć wniosek o możliwości jej wykorzystania do stworzenia meta-koncepcji zarządzania. Można jednak przypuszczać, że byłaby to koncepcja zarządzania właściwa jedynie dla danego przedsiębiorstwa, wynikająca bezpośrednio z jego doświadczenia w zakresie adaptacji różnych podejść do zarządzania przedsiębiorstwem. Dopiero przeprowadzenie odpowiednich badań i zgromadzenie na ich podstawie wiedzy na temat wprowadzonych w przedsiębiorstwach rozwiązań, pozwoliłoby wysnuć wniosek o istnieniu tego rodzaju koncepcji, mogącej się sprawdzić w różnego rodzaju organizacjach.

Organizacyjny aspekt zarządzania wiedzą

Przedsiębiorstwa, które podejmują próbę zarządzania wiedzą, mogą to robić na różne sposoby. Z pewnością, tak jak w przypadku pozostałych koncepcji zarządzania, każda z organizacji realizuje ten proces według własnych możliwości i potrzeb, dostosowując zarządzanie wiedzą do swej specyfiki. Różne też mogą istnieć rozwiązania w zakresie przydzielenia odpowiedzialności za wdrożenie i nadzorowanie stosowania KM.

W dalszych rozważaniach autorka przyjęła trzy przykładowe podejścia do umiejscowienia zarządzania wiedzą w strukturze organizacyjnej. Pierwszy sposób polega na przydzieleniu odpowiedzialności za realizację tej koncepcji w przedsiębiorstwie pracownikom zajmującym się zarządzaniem zasobami ludzkimi. Jest to bardzo prawdopodobne podejście, gdyż wiedza zatrudnionych osób jest nierozdzielnie związana z samymi pracownikami. Związki pomiędzy obiema koncepcjami są wyraźne i silne. Odpowiedni proces zarządzania wspomnianymi zasobami powinien także znaleźć odzwierciedlenie w prawidłowym zarządzaniu wiedzą. W tym przypadku wybór pracowników wynika z potencjału wiedzy, jaki posiadają, a dbanie o ich rozwój, na przykład poprzez szkolenia, to część procesu pozyskiwania i rozwijania wiedzy.

Warto jednak zaznaczyć, że nie wszystkie procesy zarządzania wiedzą będą w tym przypadku w pełni nadzorowane. Dotyczy to na przykład procesu pozyskiwania wiedzy z zewnątrz, który odbywa się między innymi poprzez kontakty z ośrodkami akademickimi, czy dzięki korzystaniu z usług firm doradczych. Tego typu działania nie wiążą się bowiem bezpośrednio z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Podobnie jest w przypadku procesu wykorzystania i zachowywania wiedzy,

których zadaniem jest zapewnienie pracownikom dostępu do potrzebnej im wiedzy, jak i zapobieganie jej utracie. Można mieć także wątpliwości, czy w dostatecznym stopniu ujęty jest w omawianym przypadku problem dzielenia się wiedzą i jej upowszechniania. Nadal rzadko zapewnienie zatrudnionym odpowiednich warunków pracy, także biorąc pod uwagę styl kierowania i kulturę organizacyjną, jako narzędzia służące dzieleniu się posiadaną wiedzą, są w praktyce w dostatecznym stopniu realizowane.

Drugim z możliwych w tym zakresie podejść jest przypisanie zarządzaniu wiedzą roli służebnej wobec dominującej w przedsiębiorstwie koncepcji zarządzania. Przykładowo będzie to zarządzanie jakością. W tym przypadku odpowiedzialność za KM zostałaby przypisana komórce zajmującej się zarządzaniem jakością, a procesy zarządzania wiedzą byłyby podporządkowane utrzymaniu i doskonaleniu jakości. W konsekwencji gromadzonoby, rozwijano i upowszechniano przede wszystkim wiedzę dotyczącą jakości lub mającą na nią wpływ. Pozostałe rodzaje wiedzy nie miałyby już tak istotnego znaczenia, co mogłoby doprowadzić do niewystarczającego brania pod uwagę równie ważnych aspektów prowadzenia działalności. Wydaje się więc, iż jest to najgorsze z przykładowo podanych tu rozwiązań.

Można tu jednak wysnuć przypuszczenie, iż negatywne konsekwencje drugiego podejścia miałyby różny wymiar w zależności od stopnia zaangażowania przedsiębiorstwa w samo zarządzanie jakością. Może bowiem ono przybierać różne formy - od podejścia opartego jedynie o system zarządzania jakością, gdzie rzeczywiście zarządzanie wiedzą dotyczyłoby głównie jakości wyrobów lub usług, po podejście dużo bardziej kompleksowe, gdzie jakość dotyczy każdego aspektu funkcjonowania firmy. W drugim przypadku jest oczywiście mowa o kompleksowym zarządzaniu jakością (Total Quality Management – TQM).

Trzecim rodzajem umiejscowienia odpowiedzialności za zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie jest powołanie odrębnej komórki organizacyjnej. Tego rodzaju podejście jest z pewnością rozwiązaniem najbardziej sprzyjającym integracji stosowanych koncepcji zarządzania, zgodnie z tym co zostało wcześniej powiedziane. Poza tym nie istnieje niebezpieczeństwo, występujące w poprzednich przypadkach, że pracownicy będą traktować prace związane z zarządzaniem wiedzą jako czynności dodatkowe, które nie zawsze są istotne. Wyraźnemu ujęciu KM w strukturze organizacyjnej powinna towarzyszyć świadomość kadry kierowniczej, jak i pracowników, służebnej roli zarządzania wiedzą wobec realizowanych przez nich czynności. Wówczas możliwa byłaby współpraca osób odpowiedzialnych za KM z pozostałymi pracownikami na zasadzie pozyskiwania, rozwijania i upowszechniania wiedzy, która ich zdaniem jest im najbardziej potrzebna w trakcie realizacji przypisanych obowiązków. Dział zarządzania wiedzą, poza wymienionymi wyżej obowiązkami, powinien być również odpowiedzialny za opracowywanie strategii KM. Strategia ta powinna być oczywiście

zintegrowana z ogólną strategią przedsiębiorstwa, a realizowana w trakcie współpracy z pozostałymi komórkami organizacyjnymi.

Poniższa tabela zawiera ogólną charakterystykę zaproponowanych podejść w zakresie organizacyjnego umiejscowienia zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie (tab.1).

Tab. 1. Ogólna charakterystyka zarządzania wiedzą w zależności od komórki organizacyjnej odpowiedzialnej za jego realizację.

Dział Zarządzania Zasobami Ludzkimi	Dział Zarządzania Jakością	Dział Zarządzania Wiedzą
<ul style="list-style-type: none"> • wykorzystanie narzędzi ZZL do zarządzania wiedzą, • nie wszystkie procesy zarządzania wiedzą realizowane są w wystarczającym stopniu, • pośrednie ujęcie KM w strategii przedsiębiorstwa poprzez opracowanie strategii personalnej 	<ul style="list-style-type: none"> • podporządkowanie procesów zarządzania wiedzą zarządzaniu jakością, • koncentracja na wiedzy dotyczącej jakości wyrobów, • możliwe traktowanie zadań związanych z KM jako zadania drugorzędne 	<ul style="list-style-type: none"> • realizacja wszystkich procesów zarządzania wiedzą, • branie pod uwagę wszystkich rodzajów wiedzy, • pełne zaangażowanie pracowników odpowiedzialnych za KM, • pełne oddziaływanie na kadrę kierowniczą w zakresie zadań operacyjnych związanych z KM, • ujęcie KM w strategii przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne.

Biorąc powyższe pod uwagę najbardziej właściwym rozwiązaniem w zakresie realizacji założeń zarządzania wiedzą jest podejście, w którym do realizacji procesów KM powołuje się samodzielną komórkę organizacyjną. Rozwiązanie to powinno się w konsekwencji sprawdzić, także w zakresie integrującej roli zarządzania wiedzą i korzystania z efektu synergii uzyskanemu przy jednoczesnym, zintegrowanym stosowaniu koncepcji zarządzania.

Ważne wydaje się przy tym umiejscowienie tejże komórki organizacyjnej na odpowiednim szczeblu, jak i pionie zarządzania. Zdaniem autorki dział zarządzania wiedzą powinien być podległy bezpośrednio dyrektorowi naczelnemu, jednak na równi z pozostałymi działami, bez nadawania mu roli dominującej. Wszyscy pracownicy muszą mieć bowiem świadomość służebności zarządzania wiedzą, przy jednoczesnym wskazaniu na jego integrujące zadanie.

Podsumowanie

Biorąc pod uwagę niezbyt powszechne wykorzystanie zarządzania wiedzą w praktyce, autorka ma świadomość postawienia wysokich wymagań w niniejszym opracowaniu, szczególnie mając na uwadze integrującą rolę tejże koncepcji. Niemniej, KM jest obecnie koncepcją zarządzania cieszącą się szerokim zainteresowaniem, jak dotychczas głównie teoretyków zarządzania. Można jednak przypuszczać, że jej zastosowanie w przedsiębiorstwach będzie stale rosnąć, dlatego należy zdać sobie sprawę z konsekwencji przyjętego rozwiązania organizacyjnego.

Literatura:

- [1] Grudzewski W., Hejduk I., *Kreowanie systemów zarządzania wiedzą podstawą osiągnięcia przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] Wawak T. (pod red.), *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie*, tom 5: *Zarządzanie pracą*, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2002.
- [2] Jagoda H., Tabaszewska, E., *Zarządzanie wiedzą a integracja koncepcji zarządzania* [w:] Olesiński Z., Szplit A. (pod red.), *Przedsiębiorstwo i region w zjednoczonej Europie*, Prace Naukowe, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, Wydawnictwo Akademii Świętokrzyskiej, Kielce 2004.
- [3] Lichtarski J., Czura M., *O relacjach między koncepcjami zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] Jagoda H., Lichtarski J., *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Integracja i dezintegracja*, Prace Naukowe nr 928, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2002.
- [4] Skrzypek E., *Zarządzanie wiedzą i informacją jako podstawa zintegrowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] Borowiecki R. (pod red.), *Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*, AE w Krakowie i TNOiK, Kraków 2000.
- [5] Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.