

Bogusz Mikuła

## **Strategie pozyskiwania i rozwoju wiedzy organizacyjnej**

### **Istota zarządzania wiedzą**

Zarządzanie wiedzą to proces polegający na pozyskiwaniu odpowiednich środków, wypracowaniu i sterowaniu wykorzystaniem warunków, metod i technik umożliwiających przebieg procesów związanych z wiedzą. Do nich zaliczyć głównie należy: pozyskiwanie, kreowanie, składowanie, rozpowszechnianie, ocenianie i wykorzystanie wiedzy. Zarządzanie wiedzą koncentruje się głównie na zasobie wiedzy organizacyjnej jednak w procesy związane z wiedzą angażowane są także pozostałe zasoby przedsiębiorstwa, jak ludzkie, finansowe, rzeczowe, informacyjne i inne, np. kapitał relacyjny. Aby odpowiednio używać posiadane zasoby i dalej je rozwijać w procesie zarządzania wiedzą konieczne jest realizowanie typowych funkcji zarządzania. Występować więc powinno planowanie, organizowanie i kontrolowanie wszystkich procesów z udziałem wiedzy, a na każdym z tych etapów występuje pozyskiwanie i praca z informacjami, podejmowanie decyzji, pozyskiwanie środków finansowych i rzeczowych, pozyskiwanie ludzi i praca z nimi oraz koordynowanie. Natomiast podstawą realizacji tych wszystkich procesów i funkcji jest odpowiednio skonstruowany system zarządzania wiedzą. Powinien być on tak zbudowany i powiązany z pozostałymi podsystemami przedsiębiorstwa, aby umożliwiał realizację strategii przedsiębiorstwa i wszelkich działań z niej wynikających. Musi on posiadać także duży zakres elastyczności, tak by był w stanie umożliwić realizację zmieniających w zależności od potrzeb i sytuacji typów strategii zarządzania wiedzą. W strategicznym zarządzaniu wiedzą nie wystarcza bowiem oprzeć się przy wyborze i implementacji strategii na ustaleniach nurtu zasobowego czy pozycjonowania. Wykorzystywane podejście powinno być oparte na strategii w postaci prostych zasad. Daje to możliwość osiągnięcia przewagi wynikającej z odpowiedniego wykorzystania krótkookresowych możliwości (szerzej zob. [Krupski 2002]).

### **Istota i podstawowe typy strategii zarządzania wiedzą**

Zagadnienie strategicznego zarządzania wiedzą to szczególny aspekt zarządzania wiedzą, gdyż współcześnie w warunkach ekonomii wiedzy przyjęta strategia zarządzania wiedzą i poziom zaangażowania w jej realizację decyduje o przetrwaniu i rozwoju przedsiębiorstwa. Jest to aspekt niczym „być albo nie być”. Strategia zarządzania wiedzą stanowi bowiem ogólną formułę będącą kombinacją celów stojących przed systemem zarządzania wiedzą, zasad, na których się on opiera i środków, przez które ów system jest

tworzony. Innymi słowy jest to formuła mówiąca w jaki sposób przedsiębiorstwo zamierza osiąść (przez transfer lub/i kreowanie) wiedzę, a następnie wykorzystać ją dla realizacji swojej strategii konkurencji. Wynikać więc powinna ze strategii konkurencji organizacji i w praktyce oczywiście może być ona sformułowana w mniej lub bardziej konkretny sposób.

Literatura przedmiotu jest coraz bogatsza w typologie strategii zarządzania wiedzą. Do podstawowych strategii można obecnie zaliczyć:

- wyróżnione przez M. T. Hansen, N. Nohria i T. Tierney [1999] strategie kodyfikacji i personalizacji,
- strategie tworzenia, transferu i ochrony wiedzy sformułowane przez J. M. Bloodgood i W. D. Salisbury [2001],
- strategie wpływania, rozszerzania, przywłaszczania i sondowania wiedzy według typologii G. von Krogh, I. Nonaka i M. Aben [2001].

Są oczywiście inne bardziej rozwinięte ujęcia strategii zarządzania wiedzą. Przykładem mogą być strategie wyróżnione przez Amerykańskie Centrum Wydajności i Jakości. Typologia ta obejmuje sześć nie wykluczających się wzajemnie strategii: strategię kompleksowego zarządzania wiedzą, strategię transferu wiedzy i kształtowania najlepszych praktyk, strategię zarządzania wiedzą o klientach, strategię osobistej odpowiedzialności za wiedzę, strategię zarządzania aktywami intelektualnymi, strategię innowacji i kreowania wiedzy [Gamble, Blackwell 2001, s. 122-124].

### **Cztery strategie pozyskiwania i rozwoju wiedzy**

W przeciwieństwie do wskazanych powyżej typologii na strategie zarządzania wiedzą spojrzeć można jeszcze inaczej, biorąc pod uwagę trzy kryteria ich różnicowania:

- 1) głównego procesu związanego z wiedzą – tworzenia lub transferu wiedzy,
- 2) źródeł wiedzy – wiedza wewnętrzna lub zewnętrzna,
- 3) obszaru wiedzy – wiedza nowa lub istniejąca.

Uwzględnienie wskazanych kryteriów różnicowania strategii zarządzania wiedzą pozwala wyróżnić cztery zasadnicze strategie zarządzania wiedzą:

- 1) kreacji wiedzy przez współdziałanie,
- 2) kreacji wewnętrznej,
- 3) absorpcji,
- 4) rozpowszechniania wewnętrznego.

Strategia kreacji wiedzy przez współdziałanie dotyczy wiedzy nowej dla przedsiębiorstwa i jego otoczenia. Powstaje ona poprzez aktywną współpracę z instytucjami

zewnętrznymi i prowadzenie prac badawczo-rozwojowych. W grę wchodzi więc takie przedsięwzięcia jak: analizy rynku mające za zadanie ustalenie luk wiedzy, alianse strategiczne mające na celu wytworzenie wiedzy nowej, współpraca z instytutami B+R i uniwersytetami, outsourcing badań, ale nawet rotacja personelu. Strategia ta przewiduje również zakup nowej wiedzy tworzonej w instytutach B+R. Zakup ten może zostać nawet dokonany przed ostatecznym stworzeniem np. nowej technologii, co współcześnie jest wielokrotnie praktykowane przez czołowe firmy światowe.

Strategia kreacji wewnętrznej także dotyczy obszaru wiedzy nowej, lecz główny proces związany z wiedzą – kreowanie – jest prowadzony wewnątrz przedsiębiorstwa. Oprócz zespołów funkcjonujących w ramach formalnej struktury organizacyjnej (np. laboratoriów, ośrodków B+R przedsiębiorstwa) szerokie zastosowanie mogą tu znaleźć zespoły projektowe, koła jakości i różnego typu wspólnoty, np. wspólnoty praktyków, wspólnoty twórcze, wspólnoty wiedzy.

Strategię absorpcji wiedzy określić można inaczej jako strategię pozyskiwania wiedzy zewnętrznej. Dotyczy ona wiedzy już istniejącej, ale w otoczeniu przedsiębiorstwa. Głównym procesem w ramach tej strategii jest transfer wiedzy z otoczenia do przedsiębiorstwa. Dokonywać się to może różnymi metodami, np. poprzez benchmarking zewnętrzny lub funkcjonalny, udział pracowników w kursach, szkoleniach, konferencjach, przez współpracę z klientami i dostawcami, zakup licencji, Internet, studia literatury czy nawet outsourcing. Ta ostatnia ze wskazanych metod z punktu widzenia zarządzania wiedzą definiowana jest jako „zastępowanie wewnętrznej wiedzy typu *know-how* takim samym rodzajem wiedzy z zewnątrz” [Probst, Raub, Romhardt 2002, s. 122]. Ale zastosowanie tu znajduje również cały szereg innych metod. Wykorzystać można system przyciągania talentów i zatrudnianie kluczowych pracowników innych firm, których wiedza nas interesuje, jak także przejęcia i alianse strategiczne typu *learning*, mające na celu pozyskanie lub wymianę wiedzy. Wiedza uzyskiwana również może być od rządowych agencji badania rynku czy rządowych agencji doradczych i firm konsultingowych. W grę wchodzi także wykorzystanie zewnętrznych sieci ekspertów, do których mogą przynależeć pracownicy przedsiębiorstwa. Chodzi tu o wykorzystanie zarówno organizacji formalnych (np. różnego rodzaju stowarzyszeń absolwentów, informatyków, inżynierów, ekonomistów), jak i nie posiadających postaci formalnej (np. koleżeńskich grup zainteresowań czy osób fascynujących się jakimś tematem kontaktujących się przez Internet).

Ostatnia ze strategii to rozpowszechnianie wewnętrzne. Strategia ta koncentruje się na transferze wiedzy wewnątrz organizacji i w rzeczywistości jej realizacja prowadzi do

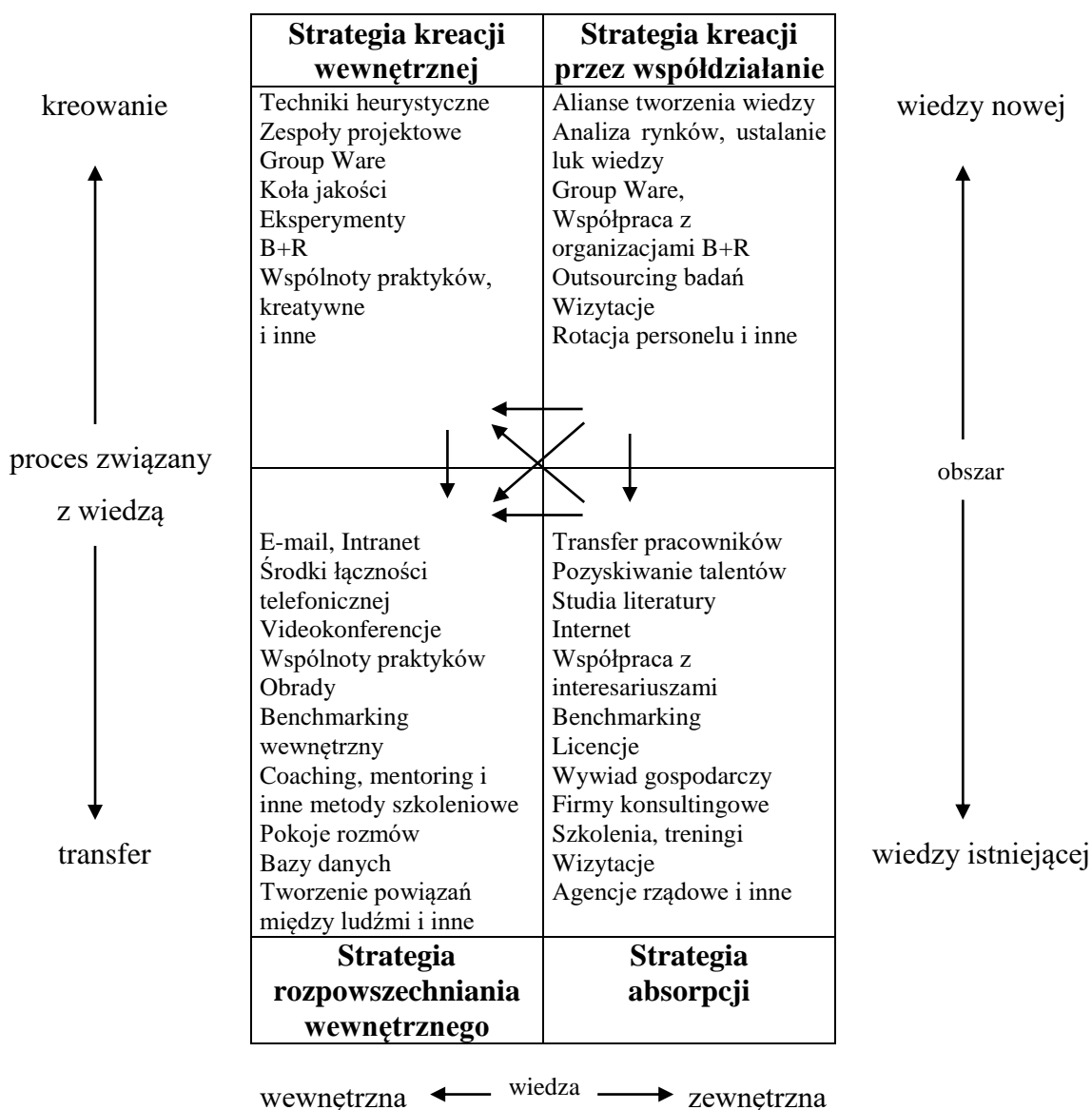
„zapełnienia” istniejących w organizacji luk wiedzy. Wiedza uzyskana przez wykorzystanie jednej lub kilku wcześniej wskazanych trzech strategii w postaci jawnej lub ukrytej rozprowadzana jest wewnątrz przedsiębiorstwa przy wykorzystaniu różnych metod. Jeśli jest to wiedza jawna zastosowanie znajdują tu narzędzia wykorzystywane w ramach strategii kodyfikacji, ale też spotkania bezpośrednie, obrady, metody szkolenia i rozwoju zawodowego itp. Przekazywanie wiedzy jawnej wraz z ukrytą wymusza natomiast szczególnego skoncentrowania się na tworzeniu relacji między ludźmi – a więc oparcia się na strategii personalizacji. Poprawne prowadzenie strategii wewnętrznego rozpowszechniania wiedzy wymaga podczas realizacji wcześniej wskazanych strategii systematycznego rejestrowania wiedzy. Zastosowanie znajdują tu różne metody jednak wydaje się, że szczególnie przydatne mogą być rozwiązania zbliżone do stworzonego przez firmę doradczą McKinsey systemu szybkiego reagowania. Systemy tego rodzaju umożliwiają wręcz natychmiastowy dostęp do zarejestrowanych doświadczeń płynących z różnych przedsięwzięć oraz dostęp do ekspertów z różnych dziedzin, z którymi można konsultować problemy (szerzej zob. [Probst, Raub, Romhardt 2002, s. 95]). Tak więc wszelkie przedsięwzięcia i ich wyniki prowadzone w ramach strategii kreacji wewnętrznej, kreacji przez współdziałanie i absorpcji powinny być systematycznie rejestrowane, jak również tworzony i rejestrowany powinien być sposób dostępu do ludzi realizujących owe przedsięwzięcia.

Wyróżnionych strategii nie należy rozpatrywać rozłącznie. Wszystkie one ukierunkowane są na generowanie wiedzy i wzajemnie się uzupełniają. Oznacza to, że jeśli przedsiębiorstwo zdecyduje się na strategię kreacji przez współdziałanie lub/i absorpcji wiedzy, następnie może dokonać rozwoju lub/i przystosowania zdobytej wiedzy strategią kreacji wewnętrznej, a rozprowadzenie wiedzy dokonywane jest przez wykorzystanie strategii rozpowszechniania wiedzy. Wzajemne zależności przedstawia rys. 1.

Szczególną rolę w systemie zarządzania wiedzą odgrywają:

- technologia – między innymi Internet, intranet, ekstranet i system pracy grupowej,
- systemy, narzędzia i metody pomiaru efektywności wykorzystania wiedzy i kapitału intelektualnego,
- zorientowana na ludzi kultura organizacyjna, sprzyjająca między innymi tworzeniu „wspólnot wymiany wiedzy” [Grudzewski, Hejduk 2001, s. 18].

Są to grupy czynników, których stan i poziom wykorzystania w organizacji powinien być brany w szczególności pod uwagę podczas doboru strategii zarządzania wiedzą.



Rys. 1. Strategie zarządzania wiedzą  
Źródło: opracowanie własne.

## Podsumowanie

Prezentowane strategie są zorientowane głównie na pozyskiwanie i rozwój wiedzy. Jednak jest jeszcze jeden bardzo istotny aspekt strategicznego zarządzania wiedzą będący przeciwieństwem strategii ochrony wiedzy, a mianowicie: *w jaki sposób i w jakim zakresie organizacja powinna udostępniać posiadaną wiedzę otoczeniu*? U podłoża tego zagadnienia leży zasada mówiąca o konieczności działania nie tylko na własny użytek, ale też całego otoczenia. Udostępnianie wiedzy na zewnątrz jest równie istotne ze względu na fakt, że jest to narzędzie:

- przyciągania i utrzymania klientów,

Dokument roboczy opublikowany: Mikuła, B. (2004). Strategie pozyskiwania i rozwoju wiedzy w organizacji. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, (1), 28-33.

- budowania satysfakcji klientów, dostawców i innych interesariuszy,
- przyciągania potencjalnych partnerów,
- tworzenia wizerunku przedsiębiorstwa i umacniania marki,
- przyciągania utalentowanych pracowników o wysoko rozwiniętych potrzebach osiągnięć i samorealizacji,
- przyspieszające rozwój wiedzy.

Brak świadomości tego zagadnienia, próba potraktowania organizacji jedynie jako „czarnej dziury wsysającej wiedzę do wewnątrz” może prowadzić do relacyjnego odosobnienia przedsiębiorstwa, a w konsekwencji jego rychłego zestarzenia się i upadku.

#### **Literatura:**

Bloodgood J. M., Salisbury W. D., Understanding the influence of organization change strategies on information technology and knowledge management strategies, „Decision Support Systems” 2001, nr 31.

Gamble P. R., Blackwell J., Knowledge Management. A State of the Art Guide, Kogan Page, London 2001.

Grudzewski W. M., Hejduk I. K., Zarządzanie wiedzą wyzwaniem przyszłości, [w:] Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się Europie. Tom 4. Zarządzanie zmianami, praca zbiorowa pod red. T. Wawaka, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej. Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2001.

Hansen M. T., Nohria N., Tierney T., What’s your strategy for managing knowledge? „Harvard Business Review” 1999, March-April.

von Krogh G., Nonaka I., Aben M., Making the Most of Your Company’s Knowledge: A Strategic Framework, „Long Range Planning” 2001, nr 4.

Krupski R., Strategia ogólna jako panaceum na wzrost turbulencji otoczenia [w:] Przedsiębiorstwa jako świątynie wiedzy, praca zb. pod red. W. Cieślińskiego, Prace Naukowe WWSZiP, Tom I, Wałbrzych 2002.

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

Autor: Dr Bogusz Mikuła jest adiunktem w Katedrze Zachowań Organizacyjnych Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
--

#### **Streszczenie:**

Artykuł prezentuje problematykę strategicznego zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. Strategię zarządzania wiedzą ujęto jako formułę mówiąca w jaki sposób przedsiębiorstwo zamierza osiągnąć (przez transfer lub/i kreowanie) wiedzę, a następnie wykorzystać ją dla realizacji swojej strategii konkurencji. Wyróżniono cztery podstawowe strategie zarządzania wiedzą: kreacji przez współdziałanie, kreacji wewnętrznej, absorpcji i rozpowszechniania wewnętrznego. Omówiono ich istotę i podstawowe narzędzia wspomagające. Na zakończenie wskazano rolę strategii upowszechniania wiedzy, która stanowi przeciwieństwo strategii ochrony wiedzy.