

Justyna Kufel

Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej – Państwowy Instytut Badawczy

WYBRANE SPOSOBY OCENY EFEKTYWNOŚCI ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W ORGANIZACJACH

Streszczenie: Wiedza jest uważana za jedno z ważniejszych i najbardziej wartościowych aktywów utrzymujących konkurencyjność organizacji. Konsekwentnie zarządzanie wiedzą zasługuje na większą uwagę. W artykule przedstawiono dwa znane sposoby pomiaru efektywności zarządzania wiedzą w organizacjach, a mianowicie ocenę efektywności systemów zarządzania wiedzą (modele efektywności) i ocenę wpływu kluczowych atrybutów efektywności zarządzania wiedzą na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Pomimo iż wybór odpowiednich narzędzi pomiaru efektywności zarządzania wiedzą zależy od celów analizy, oba sposoby stanowią atrakcyjne narzędzia, które mogą w istotny sposób przyczynić się do poprawy zarządzania wiedzą w organizacji, zwiększając jej konkurencyjność rynkową.

Słowa kluczowe: zarządzanie wiedzą, pomiar efektywności, systemy zarządzania wiedzą.

1. Wstęp

Dla organizacji we współczesnej gospodarce wiedza jest kluczowym czynnikiem produkcji. Aby odnieść sukces, organizacje muszą posiadać odpowiednią wiedzę w pożądanej formie i zakresie, w określonych okolicznościach. Przede wszystkim dzielenie się wiedzą i jej tworzenie okazują się krytyczne dla organizacji myślących o zyskaniu i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej.

Wiedza jest podstawą wszelkiej aktywności. Stały postęp cywilizacyjny jest świadectwem możliwości rozwoju, uczenia się i dzielenia wiedzą. Globalizacja, rosnąca konkurencja międzynarodowa i filozofia wolnego rynku są siłami napędowymi, pogłębiającymi złożoność konkurencji rynkowej. Ponadto propagują one unowocześnienie technologii informacyjnych i komunikacyjnych. Jedną z najważniejszych korzyści z tych technologii jest to, iż pomagają one rozwijać, przechowywać i transferować wiedzę, która wpływa na postęp w prawie wszystkich aspektach życia. Wiele organizacji zrozumiało już, że tworzenie wiedzy, jej transfer i zarządzanie wiedzą są dziś czynnikami sukcesu.

Zarządzanie wiedzą (ZW) jest dyscypliną, która wciąż ewoluuje i cieszy się rosnącym, lecz wciąż niewystarczającym zainteresowaniem. Koncepcja ZW wciąż jest rozumiana jako zarządzanie informacją i jest powiązana z rozwiązaniami technologicznymi, takimi jak Internet czy też bazy danych. W rzeczywistości ZW jest kon-

cepcją znacznie szerszą. Pierwotnie ZW miało wykorzystywać technologie i narzędzia informacyjne, procesy biznesowe, najlepsze praktyki i kulturę w celu rozwoju i dzielenia wiedzy w ramach organizacji, łącząc posiadających wiedzę z potrzebującymi tej wiedzy.

Wiele organizacji próbuje obecnie wykorzystać ZW w celu poprawy efektywności funkcjonowania. W tym celu próbuje się mierzyć efektywność systemów zarządzania wiedzą (SZW). Inwestowanie w ZW służy poprawie wyników organizacji. Dlatego tak ważne jest zrozumienie rezultatów tego inwestowania. Pomiar efektywności SZW ma kluczowe znaczenie w zrozumieniu, jak te systemy powinny być rozwijane i wdrażane. Z perspektywy organizacji wyróżniono natomiast trzy powody pomiaru efektywności SZW [Turban, Aronson 2001]:

- dostarczenie podstaw do oceny firmy,
- stymulowanie zarządzania w celu skoncentrowania się na tym, co ważne,
- uzasadnienie inwestycji w czynności w ramach zarządzania wiedzą.

Ponadto pomiary efektywności SZW wspomagają ewaluację początkowych decyzji inwestycyjnych i przyczyniają się do rozwoju wzorców na potrzeby późniejszych porównań [Kankanhalli, Tan 2004].

Niematerialne cechy wiedzy czynią ją trudną do pomiaru. W odróżnieniu od materiałów, sprzętu, kluczowych kompetencji i wyróżniających się cech pracowników nie można ich wypunktować na karcie wyników. W konsekwencji czynniki, które w znacznym stopniu przyczyniają się do sukcesu firmy, uciekają tradycyjnym sposobom pomiaru, co jest sporym wyzwaniem dla pomiaru efektywności ZW.

Chociaż pomiar wiedzy i jej skutków jest utrudniony, wciąż mają miejsce nowe jego próby. Takim stosunkowo nowym podejściem jest pomiar wpływu ZW na wyniki przedsiębiorstwa [Ahn, Chang 2002]. Organizacje doradcze zgadzają się, że pomiar efektywności i wpływu ZW są kwestiami o znaczeniu kluczowym. Przeprowadzone badania pozwoliły jak dotąd zaledwie zidentyfikować oczekiwane rezultaty ZW w organizacjach [Anantatmula 2007]. Niestety otrzymane rezultaty nie są zawsze możliwe do zmierzenia, a powszechnie akceptowane skutki ZW nie zostały jeszcze zidentyfikowane. Zidentyfikowano wprawdzie najbardziej użyteczne skutki ZW (poprawa komunikacji, wzrost współpracy, poprawa umiejętności pracowników, lepsze podejmowanie decyzji i wzrost produktywności), lecz poza wzrostem produktywności także one okazały się trudne w pomiarze. W rezultacie zdecydowano się znaleźć kluczowe atrybuty efektywności i określić ich wpływ na wyniki przedsiębiorstwa.

W związku z tym celem artykułu jest przedstawienie dwóch rozpoznanych dotąd sposobów pomiaru efektywności zarządzania wiedzą w organizacjach. Pierwszy sposób zaproponowany został przez M.E. Jenneksa i L. Olfmana w 2004 r. i sprowadza się do oceny efektywności systemów zarządzania wiedzą (SZW). Drugi sposób został zaproponowany w roku 2007 przez V.S. Anantatmula i sprowadza się do oceny wpływu kluczowych atrybutów efektywności zarządzania wiedzą na wyniki przedsiębiorstwa.

2. Ocena efektywności systemów zarządzania wiedzą (SZW)

2.1. Systemy zarządzania wiedzą

Systemy zarządzania wiedzą to systemy zaprojektowane w celu zarządzania wiedzą w organizacji [Jennex, Olfman 2004, s. 1]. Są to systemy bazujące na systemach informacyjnych, rozwinięte w celu wsparcia procesu tworzenia, przechowywania, transferu i wdrażania wiedzy. Dodatkowo systemy zarządzania wiedzą wspierają zarządzanie wiedzą przez tworzenie opartej na sieci pamięci organizacyjnej i wsparcia wirtualnych zespołów projektowych, organizacji i wspólnot dobrych praktyk. Ostatecznym przeznaczeniem SZW jest wsparcie tworzenia wiedzy i pamięci organizacyjnej.

Istnieją dwa podejścia do tworzenia SZW: podejście procesowe/zadaniowe i infrastrukturalne/ogólne. Pierwsze z nich skupia się na wykorzystaniu wiedzy/pamięci organizacyjnej przez uczestników w procesie, zadaniu lub projekcie w celu zwiększenia efektywności tego procesu, zadania czy projektu. Podejście to identyfikuje potrzeby odnośnie do informacji i wiedzy dla procesu, gdzie są one ulokowane i kto ich potrzebuje. Podejście to wymaga, aby SZW objął minimalny kontekst, ponieważ użytkownicy rozumieją otoczenie wiedzy zdobytej i wykorzystanej. Drugie podejście skupia się na zbudowaniu systemu, który objąłby i rozpowszechnił wiedzę/pamięć organizacyjną w celu wykorzystania jej wewnątrz organizacji. Objęcie kontekstu służy wyjaśnieniu wiedzy i szczegółów technicznych, potrzebnych do dostarczenia dobrych funkcji pamięciowych, związanych z identyfikacją, wyszukiwaniem i wykorzystaniem wiedzy/pamięci organizacyjnej. Podejście to skupia się na pojemności sieci, strukturze baz danych, organizacji i klasyfikacji wiedzy/informacji.

Oba podejścia mogą być wykorzystane w celu stworzenia kompletnego SZW. Podejście procesowe/zadaniowe wspiera konkretne rodzaje aktywności, podczas gdy podejście infrastrukturalne/ogólne integruje wiedzę organizacyjną w ramach systemu, który może wpłynąć na całą organizację, nie tylko na dany proces lub projekt. SZW powinien bowiem łączyć różne procesy/zadania w jedno środowisko i zintegrowany system.

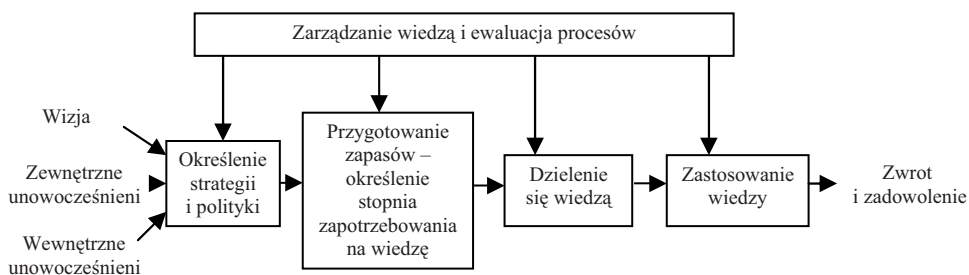
2.2. Modele efektywności systemów zarządzania wiedzą

Skonstruowano kilka modeli mierzących efektywność SZW (tzw. modele efektywności systemów zarządzania wiedzą). Poniżej zostaną one przedstawione. Należy zwrócić uwagę, iż nie podano jednej definicji efektywności, gdyż każdy model ma własną definicję, która jest częścią tego modelu.

2.2.1. Łańcuch wartości wiedzy

P.W.G. Bots i H. de Bruijn oceniali ZW i doszli do wniosku, że efektywność ZW ocenić należy przez łańcuch wartości wiedzy. W tym procesie ewaluacji ZW jest

oceniane ze względu na efektywność na każdym etapie procesu wiedzy i jest oceniane dobrze, gdy każda ze wskazanych czynności jest dobrze wykonana i, co kluczowe, gdy ZW wzmacnia efektywność [Bots, de Bruijn 2002]. Łańcuch wartości wiedzy przedstawiony jest na rys. 1. Model rozwinięto, przedstawiając i porównując ZW z perspektywy analitycznej (technicznej) i z perspektywy aktora (użytkownika). Perspektywy te są ze sobą sprzeczne i ocena ZW powstaje wskutek określenia, w jakim stopniu SZW spełnia każdą z perspektyw na każdym z kroków. Model ten przedstawiono na rys. 1.



Rys. 1. Łańcuch wartości wiedzy

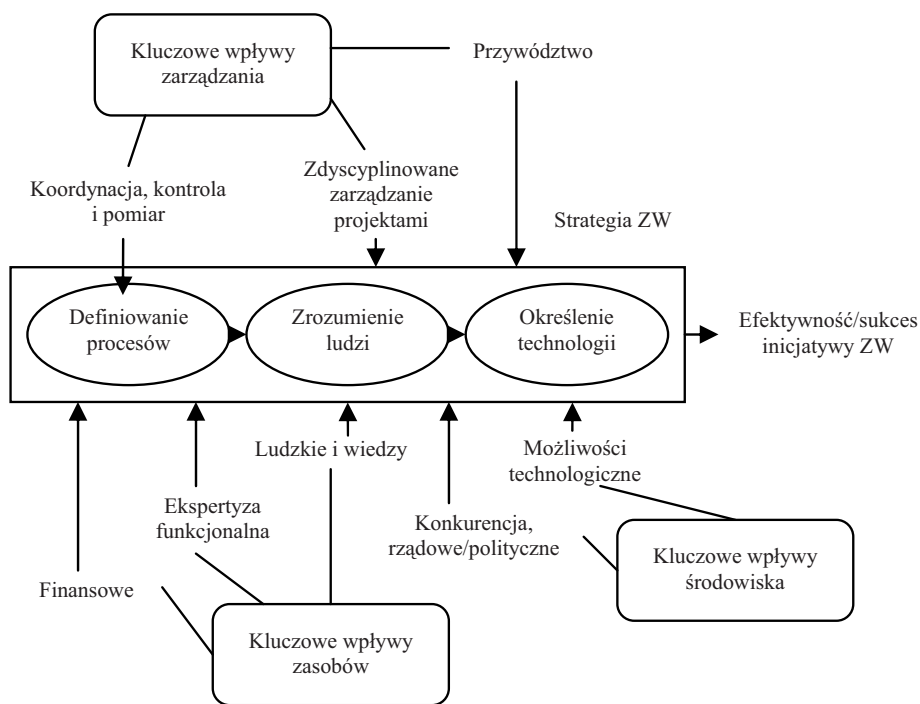
Źródło: [Bots, de Bruijn 2002].

2.2.2. Model efektywności Massey'a, Montoya-Weissa i O'Driscolla

A.P. Massey przedstawił model pomiaru efektywności ZW, w którym pokazuje, że efektywność ZW rozpoczyna się od zrozumienia organizacji, użytkowników jej wiedzy i tego, w jaki sposób oni tę wiedzę wykorzystują. Model ten zakłada, że ZW jest procesem zmiany organizacyjnej i sukces (efektywność) ZW nie może być oddzielony od sukcesu (efektywności) zmiany organizacyjnej [Massey, Montoya-Weiss, O'Driscoll 2002]. Efektywność ZW jest definiowana jako poprawa wykonalności organizacyjnej lub procesowej. Model został przedstawiony na rys. 2.

Kluczowymi składnikami modelu są:

- Strategia ZW, która definiuje procesy, wykorzystując wiedzę i to, czym ta wiedza jest: źródła, użytkowników, formy wiedzy, infrastrukturę technologiczną w celu magazynowania wiedzy.
- Kluczowe wpływy zarządzania, które definiują wsparcie zarządzania przez: przywództwo, alokację i zarządzanie zasobami projektu, a także nadzór nad SZW przez koordynację i kontrolę zasobów oraz aplikację matryc w celu oceny sukcesu SZW.
- Kluczowe wpływy zasobów – są to zasoby finansowe i wiedzy potrzebne do zbudowania SZW.
- Kluczowe wpływy środowiska – opisują siły zewnętrzne, które kierują organizacją tak, aby ta wykorzystywała swą wiedzę w celu utrzymania swojej pozycji konkurencyjnej.

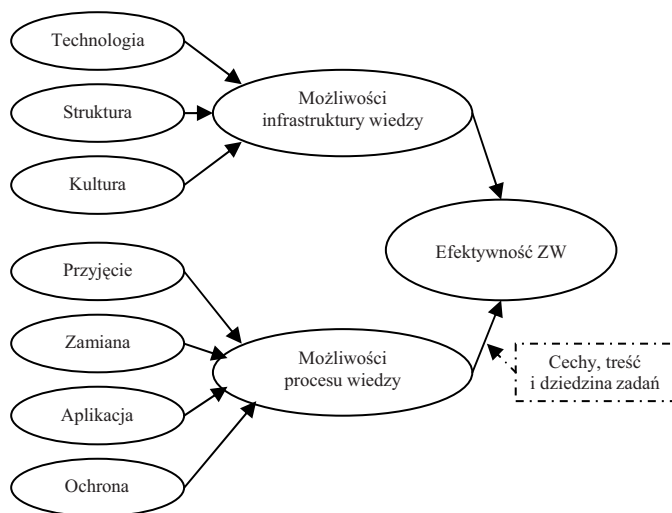


Rys. 2. Model efektywności Massey, Montoya-Weissa i O'Driscolla

Źródło: [Massey, Montoya-Weiss, O'Driscoll 2002].

2.2.3. Model efektywności zarządzania wiedzą Lindseya

K. Lindsey zaproponował model efektywności, który efektywność definiował jako możliwości infrastruktury wiedzy i możliwości procesu wiedzy, przy czym na możliwości procesu wiedzy wpływają zadania wiedzy [Lindsey 2002]. Możliwości infrastruktury wiedzy reprezentują kapitał społeczny, związek między źródłami i użytkownikami wiedzy, który jest operacjonalizowany przez technologię (sama sieć), strukturę (związek) i kulturę (kontekst, w którym wiedza jest tworzona i wykorzystywana). Możliwości procesu wiedzy reprezentują integrację procesów ZW w organizację. Proces ten jest operacjonalizowany przez przejęcie (zdobywanie wiedzy), zamianę (udostępnienie zdobytej wiedzy), aplikację (stopień, w którym wiedza jest użyteczna) i ochronę (bezpieczeństwo wiedzy). Zadania są to czynności wykonywane przez jednostki organizacyjne, które wskazują rodzaj i dziedzinę wykorzystanej wiedzy. Zadania zapewniają zdobycie i wykorzystanie odpowiedniej wiedzy. Sukces zarządzania wiedzą mierzony jest jako satysfakcja z SZW. Ilustracją modelu Lindseya jest rys. 3.



Rys. 3. Model efektywności ZW Lindseya

Źródło: [Lindsey 2002].

2.2.4. Model sukcesu Jenneksa i Olfmana

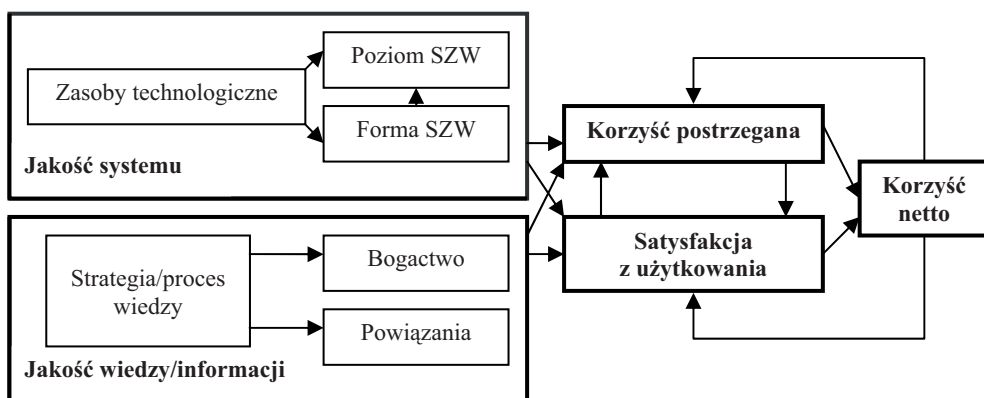
M.E. Jennex i L. Olfman zaprezentowali model efektywności SZW, w którym sukces oznacza poprawę efektywności organizacyjnej na podstawie wykorzystania i skutków SZW [Jennex, Olfman 2003]. Oto opisy poszczególnych wymiarów modelu:

- Jakość systemu mówi, jak dobrze SZW spełnia funkcje tworzenia, przechowywania/odzyskiwania, transferu i wdrożenia wiedzy i w jakim stopniu PO jest skodyfikowana i włączona w skomputeryzowaną część PO, a także określa, w jaki sposób SZW jest wspierane przez załogę systemów informacyjnych i infrastrukturę.
- Jakość wiedzy/informacji zapewnia, że właściwa wiedza/PO zostanie zrozumiana i udostępniona w wystarczającym kontekście, dla właściwych użytkowników we właściwym czasie.
- Satysfakcja z wykorzystania/dla użytkownika wskazuje aktualne poziomy użytkownika SZW, jak również poziom satysfakcji użytkowników SZW. Obecny sposób użytkowania jest najbardziej odpowiedni jako poziom sukcesu, gdy wymagane jest wykorzystanie systemu. Satysfakcja użytkownika służy pomiarowi poziomu satysfakcji z SZW wśród jego użytkowników. Jest ona uważana za dobrą miarę komplementarną wykorzystania SZW, gdy jego użycie jest wymagane, a efektywność wykorzystania uzależniona jest od użytkowników zadowolonych z SZW.
- Korzyść postrzegana mierzy odbiór korzyści i wpływ SZW wśród użytkowników i opiera się na modelu postrzeganych korzyści [Turban, Aronson 2001].

Jest ona dobra w przewidywaniu ciągłego wykorzystania SZW, gdy to wykorzystanie nie jest obowiązkowe. Stopień i efektywność wykorzystania SZW zależy natomiast od spełnienia obecnych i przyszłych potrzeb klienta.

- Wpływ netto. Indywidualne wykorzystanie SZW wpływa na sposób zachowania się danej osoby w miejscu pracy. Każdy wpływ indywidualny będzie miał efekt zwrotny dla wyborów całej organizacji. Wpływ na organizację zazwyczaj nie jest sumą wpływów indywidualnych, wskutek czego związek między wpływem indywidualnym i organizacyjnym jest często trudny do określenia. W efekcie wszystkie wpływy sumują się. Model taki pokazuje, że wykorzystanie wiedzy/PO może mieć dobry lub zły wpływ, jeśli chodzi o zwiększenie wykorzystania wiedzy/OM w organizacji.

Model został przedstawiony na rys. 4.



Rys. 4. Model sukcesu Jenneksa i Olfmana

Źródło: [Jennex, Olfman 2003].

2.3. Dobór modelu efektywności systemów zarządzania wiedzą

Efektywne SZW powinny dobrze wypełniać funkcje tworzenia, przechowywania/odzyskiwania, transferu i wdrożenia wiedzy. Na podstawie analiz wielu wyników badań zidentyfikowano potencjalne czynniki sukcesu zarządzania wiedzą, które uporządkowano według liczby źródeł je wymieniających [Jennex, Olfman 2004, s. 4]. W ten sposób wyróżniono następujące czynniki sukcesu zarządzania wiedzą:

- Zintegrowana infrastruktura techniczna, uwzględniająca sieci, bazy danych/magazyny, komputery, oprogramowanie, ekspertów SZW.
- Strategia wiedzy, która identyfikuje użytkowników, źródła, strategie przechowywania, wiedzę i powiązania z wiedzą w ramach SZW.
- Powszechna ekspertyza szerokiej struktury wiedzy, która jest jasno wyartykułowana i z łatwością rozumiana.

- Motywacja i zaangażowanie użytkowników, z uwzględnieniem zachęt i ćwiczeń.
- Kultura organizacyjna, która wspiera uczenie się, dzielenie się wiedzą i jej wykorzystanie.
- Wsparcie wyższego kierownictwa, łącznie z alokacją zasobów, przywództwem i prowadzeniem ćwiczeń.
- Miary ustalone w celu oceny wpływu SZW i wykorzystania wiedzy, jak również weryfikacji, czy zdobywana jest wiedza właściwa.
- Istnienie jasnego celu dla SZW.
- Funkcje wyszukiwania, odzyskiwania i wizualizacji w ramach SZW, wspierające łatwe wykorzystanie wiedzy.
- Procesy pracy zaprojektowane tak, aby włączyć zdobywanie i wykorzystanie wiedzy.
- Organizacja ucząca się.
- Bezpieczeństwo/ochrona wiedzy.

Pierwsze cztery czynniki nazwano kluczowymi, gdyż każdy z nich wymieniony został przez przynajmniej połowę badaczy zajmujących się tą tematyką [Jennex, Olfman 2004, s. 4]. Modele mierzące efektywność SZW w różnym stopniu spełniają czynniki sukcesu zapewniające efektywność zarządzania wiedzą [Jennex, Olfman 2004, s. 8]. Biorąc pod uwagę cztery kluczowe czynniki sukcesu, należy stwierdzić, że model łańcucha wartości i model Lindleya są gorsze, jeśli chodzi o dopasowanie danych w porównaniu z modelami Massey'a i in. oraz Janneksa i Olfmana. Jedyną różnicą między modelami Massey'a i in. i Janneksa i Olfmana jest piąty czynnik sukcesu, a mianowicie kultura. Biorąc pod uwagę, iż jest to następny w kolejności kluczowy czynnik sukcesu, należy stwierdzić, że model Janneksa i Olfmana najdokładniej dopasowuje dane.

Wszystkie cztery modele mają gruntowne podwaliny teoretyczne [Jennex, Olfman 2004, s. 8]. Model łańcucha wartości korzysta z powszechnego podejścia łańcucha wartości. Model Massey'a i in. bazuje na teoriach autorów, takich jak Holsapple i Joshi [Massey, Montoya-Weiss, O'Driscoll 2002]. Model Lindleya korzysta z teorii przyszłych możliwości organizacyjnych. Model Janneksa i Olfmana bazuje na szeroko akceptowanym modelu sukcesu systemów informacyjnych Delonga i McLena. Model pierwszy i czwarty wykorzystują przy tym teorię, która jest powszechnie stosowana w ocenach efektywności, podczas gdy pozostałe dwa modele są szeroko stosowane w różnego rodzaju organizacjach i w różnorodnych aplikacjach.

Jeśli natomiast chodzi o możliwości zastosowania modeli w ramach omówionych na początku dwóch podejść do budowania SZW [Jennex, Olfman 2004, s. 8], modele drugi i czwarty nie mają cech, które ograniczyłyby możliwości ich zastosowania w obu podejściach. Modele pierwszy i trzeci okazują się natomiast podlegające jednemu z podejść. Model pierwszy jest zazwyczaj stosowany na potrzeby systemów organizacyjnych w celu określenia procesów strategicznych, co ogranicza

jego użyteczność w ocenie efektywności projektu/zadania w ramach SZW. Model trzeci natomiast uwzględnia składniki typowe dla danych zadań, co utrudnia jego możliwości co do oceny efektywności organizacyjnej. Podkreślić należy jednak, iż wszystkie cztery modele mogą być wykorzystane w obu podejściach do SZW, jeśli tylko użytkownik jest świadomy różnic między oboma podejściami i ograniczeń modeli.

Podsumowując, należy stwierdzić, że wybór modelu do oceny efektywności SZW zależy od celów analizy. Jeśli kluczowe jest, aby model dobrze odzwierciedlał dane, menedżer wybrać powinien w kolejności: model Jenneksa i Olfmana, model Massey'a i in., model łańcucha wartości i model Lindleya. Z kolei użytkownicy pragnący, aby model oceniał projekt/zadanie w ramach SZW, powinni wybrać właśnie model Lindleya. Użytkownicy zainteresowani infrastrukturą SZW powinni natomiast skorzystać z modelu łańcucha wartości [Jennex, Olfman 2004, s. 8-9]

3. Ocena wpływu kluczowych atrybutów efektywności zarządzania wiedzą na wyniki przedsiębiorstwa

3.1. Kluczowe atrybuty efektywności zarządzania wiedzą

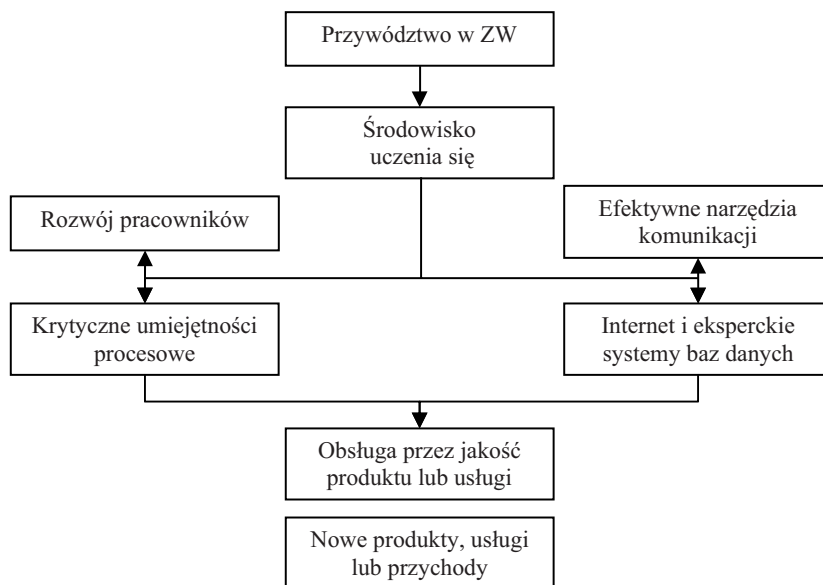
W celu rozwoju i implementacji systemów i procesów zarządzania wiedzą zidentyfikowano atrybuty, które umożliwiają zrozumienie efektywności zarządzania wiedzą. Efektywność oznacza zdolność wykorzystania do danego celu, a mianowicie do pomiaru sukcesu, zarządzania wiedzą [Anantatmula 2007, s. 136]. Wykazano, że do kluczowych atrybutów ZW należą [Anantatmula 2007, s. 140] :

- 1) efektywne narzędzia komunikacji,
- 2) nowe produkty, usługi i przychody,
- 3) intranet i systemy baz danych ekspertów,
- 4) krytyczne umiejętności procesowe pracowników,
- 5) obsługa konsumenta z udziałem produktu lub jakości obsługi,
- 6) rozwój pracowników,
- 7) nowe przywództwo ZW,
- 8) uczące się środowisko.

Indywidualnie i grupowo powyższe kluczowe atrybuty prowadzą do zmian wyników funkcjonowania instytucji. Wiele atrybutów wspiera inne w dążeniu do poprawy tych wyników. Na przykład atrybuty związane z poprawą rozwoju pracowników, jak chociażby zaangażowanie w kluczowe procesy i seminaria/warsztaty rozwojowe, wraz z atrybutami związanymi z komunikacją pomagają organizacjom w identyfikacji nowych inicjatyw biznesowych, a także w dostarczeniu lepszej jakości produktu czy usługi.

3.2. Wykorzystanie atrybutów w celu podniesienia poziomu wiedzy i poprawy funkcjonowanie organizacji

Zestaw kluczowych atrybutów umożliwia ocenę inicjatyw zarządzania wiedzą. Atrybuty są przeciętnie skorelowane z efektywnością zarządzania wiedzą [Anantatmula 2007, s. 141]. W celu identyfikacji związków bezpośrednich i pośrednich między kluczowymi atrybutami i rozwinięcia struktury ich relacji wykorzystano podejście modelowania strukturalnego (ISM)¹. W efekcie otrzymano model strukturalny, którego strzałki oznaczają „prowadzi do”². Model przedstawiono na rys. 5.



Rys. 5. Efektywność zarządzania wiedzą a wyniki organizacji

Źródło: [Anantatmula 2007, s. 142].

Powyższy model przedstawia, w jaki sposób wykorzystać kluczowe atrybuty zwiększające efektywność zarządzania wiedzą, aby podnieść poziom wiedzy w celu poprawy funkcjonowania organizacji [Anantatmula 2007, s. 142-144].

¹ ISM to proces, który pomaga osobom i grupom w strukturyzacji ich wiedzy kolektywnej [Anantatmula 2007, s. 141]. Proces ten sprowadza się do systematycznej aplikacji teorii grafów, wskutek czego powstaje graf będący reprezentacją sieci powiązań między danym zestawem elementów. Proces ten umożliwia zatem identyfikację struktury w ramach systemu powiązanych elementów. Może ona reprezentować informację bądź przez graf bezpośredni, bądź za pomocą macierzy. Ogląd procesu umożliwia badaczowi zwrócenie uwagi na naturę związków między wybranymi zmiennymi.

² Dana relacja została ustanowiona, gdy co najmniej 75% respondentów zgadzało się z nią.

Różnica między zarządzaniem a przywództwem jest obszarem zainteresowania badaczy zajmujących się organizacjami. Planowanie, organizowanie i podejmowanie decyzji są funkcjami zarządzania, podczas gdy motywowanie i kierowanie ludźmi w kierunku konkretnych celów uważane jest za funkcje przywództwa. Integracja czynników produkcji, efektywne i oszczędne wykorzystanie zasobów, implementacja planów stabilizacyjnych są ważnymi zasadami zarządzania, które pomagają zarządzać kompleksowością w projektach. Przywództwo koncentruje się na przekonaniu ludzi o potrzebie zmian, nastawiając ich na nowe kierunki i motywując do wspólnej pracy.

Przywództwo w zarządzaniu wiedzą jest odpowiedzialne za wsparcie i utrzymanie środowiska uczenia się w organizacjach. Dobre środowisko uczenia się musi praktykować zarządzanie wiedzą i zachęcać do ciągłej transformacji wiedzy indywidualnej w wiedzę organizacyjną i *vice versa*. Środowisko uczenia się powinno dostarczać możliwości indywidualnego uczenia się, a zachowanie pracowników powinno być powiązane z celami biznesowymi. Ponadto wyniki uczenia się powinny być mierzone z użyciem macierzy rozwojowych i wzorców. Środowisko uczenia się powinno zachęcać pracowników do lepszych zachowań przez ustanowienie standardów. Oczywiście wsparcie wyższego kierownictwa i silne przywództwo w ramach inicjatyw zarządzania wiedzą są prerekwizytami do ustanowienia środowiska uczenia się i dzielenia się wiedzą w organizacjach. Przywództwo to musi rozumieć, że ludzie są motywowani poprzez wyzwania i możliwości w odniesieniu do ich przyszłych karier. Ludzie są zawsze zainteresowani osiągnięciem celów osobistych i zawodowych, a menedżerowie muszą rozumieć i wspierać osobiste aspiracje pracowników. Przywództwo zarządzania wiedzą gra ważną rolę w motywowaniu i kierowaniu ludźmi, aby stawali się specjalistami, a także aby równocześnie osiągnęli cele w organizacji.

Ludzie nie lubią dzielić wiedzy bez silnej motywacji osobistej. Kultura środowiska pracy w organizacjach ma znaczny wpływ na tworzenie, transfer i wykorzystanie wiedzy. Wsparcie wyższego kierownictwa i przywództwo w ramach zarządzania wiedzą mają znaczny wpływ na czynniki motywujące i kulturę organizacyjną. Przywództwo powinno promować inicjatywy zarządzania wiedzą, wykorzystując plan strategiczny i podejście systemowe, łącząc w ten sposób inicjatywy w ramach zarządzania wiedzą z celami organizacji. Do ważnych czynników sukcesu inicjatyw zarządzania wiedzą należy zachęcanie i wynagradzanie pracowników i utrzymywanie środowiska uczenia się. Przywództwo zarządzania wiedzą jest odpowiedzialne za te akcje, a także za promocję kultury, która zachęca do tworzenia, transferu i wykorzystania wiedzy.

Środowisko uczenia się promuje także rozwój pracowników z wykorzystaniem efektywnej komunikacji i narzędzi zarządzania wiedzą. Dzięki temu pracownicy zyskują krytyczne możliwości procesowe. Podstawą jest współpraca i dzielenie się praktykami między pracownikami z wykorzystaniem narzędzi komunikacji i narzędzi zarządzania wiedzą, takich jak systemy eksperckich baz danych. Współpraca

i dzielenie się wiedzą można odnieść do pojęć internalizacji i eksternalizacji. Procesy pierwszego rodzaju pomagają zamienić wiedzę formalną na wiedzę użytkową. Procesy eksternalizacji obejmują wyrażenie wiedzy użytkowej i jej zamianę w kompletne formy zrozumiałe dla wszystkich³.

Idąc dalej, należy stwierdzić, że inicjatywy w ramach zarządzania wiedzą promują satysfakcję klienta przez wzrost jakości produktów i usług. W ten sposób promuje się nowe produkty i usługi, zwiększając przychody. Zgodność inicjatyw zarządzania wiedzą z planami strategicznymi organizacji umożliwia skierowanie wysiłków zarządzania wiedzą w kierunku lepszego funkcjonowania, większej satysfakcji klienta i rozwoju firmy. Wszystkie powyższe atrybuty środowiska uczenia się i narzędzia zarządzania wiedzą wspólnie umożliwiają dostarczenie klientowi lepszej obsługi przez wzrost jakości produktów i usług.

Podsumowując, należy stwierdzić, że atrybuty efektywności zarządzania wiedzą wpływają na zachowania organizacji, która rozwija nowe produkty i usługi, a w efekcie na poprawę obsługi klienta wskutek poprawy jakości produktów i usług.

4. Zakończenie

Wiedza jest obecnie równie ważnym, o ile nie ważniejszym, czynnikiem produkcji co praca czy kapitał. Zredukowane koszty i rosnąca efektywność procesów informacyjnych i telekomunikacyjnych zwiększają szybkość tworzenia i rozpowszechniania wiedzy. Mówi się, że wiedza jest czynnikiem produkcji, który poprowadzi ewolucję światowego biznesu w XXI wieku. W tym celu każda organizacja powinna dążyć do efektywnego zarządzania wiedzą⁴.

Oceny efektywności zarządzania wiedzą nie tylko dostarczają podstaw do oceny firmy, ale także stymulują zarządzanie, umożliwiając skoncentrowanie się na tym, co ważne, a także stanowią uzasadnienie inwestycji w prace związane z zarządzaniem wiedzą, wspomagają ewaluację początkowych decyzji inwestycyjnych i przyczyniają się do rozwoju wzorców na potrzeby późniejszych porównań.

Niematerialne cechy wiedzy są przyczyną trudności w pomiarze poziomu wiedzy, ale także efektywności zarządzania nią. Celem niniejszego artykułu było przedstawienie dwóch rozpoznanych dotąd sposobów pomiaru efektywności zarządzania wiedzą w organizacjach, a mianowicie oceny efektywności systemów zarządzania wiedzą i oceny wpływu kluczowych atrybutów efektywności zarządzania wiedzą na wyniki przedsiębiorstwa.

³ Efektywna współpraca symbolizuje internalizację. Od czasu do czasu taka współpraca skutkuje powszechnie akceptowanymi praktykami. Praktyki takie stanowią przykład formowania się wiedzy powszechnej. Dzielenie się praktykami preferowanymi jest przykładem eksternalizacji. Odbiorca takiej wiedzy musi zrozumieć, jak i które z praktyk preferowanych mogą dodać mu wartości. Z tego powodu preferowana praktyka często staje się wiedzą powszechną, gdy ktoś próbuje ją wykorzystać.

⁴ Efektywność w tym znaczeniu stanowi miarę zrealizowania zasady racjonalnego gospodarowania.

Organizacja, pragnąca ocenić model zarządzania wiedzą, powinna zarówno sięgnąć po modele, jak i ocenić wpływ kluczowych atrybutów efektywności zarządzania wiedzą na wyniki przedsiębiorstwa. Łańcuch wartości wiedzy jest zazwyczaj stosowany na potrzeby systemów organizacyjnych w celu określenia procesów strategicznych. Model Lindseya uwzględnia składniki typowe dla danych zadań, co utrudnia jego możliwości co do oceny efektywności organizacyjnej. Jeśli kluczowe jest, aby model dobrze dopasowywał dane, menedżer wybrać powinien w kolejności: model Jenneksa i Olfmana, model Massey'a i in., model łańcucha wartości i model Lindley'a. Użytkownicy pragnący, aby model oceniał projekt/zadanie w ramach SZW, powinni wybrać model Lindseya. Użytkownicy zainteresowani infrastrukturą SZW powinni natomiast skorzystać z modelu łańcucha wartości.

Drugi sposób oceny efektywności systemów zarządzania wiedzą – ocena wpływu kluczowych atrybutów efektywności zarządzania wiedzą na wyniki przedsiębiorstwa – umożliwiła uświadomienie, że zarządzanie wiedzą jest przede wszystkim kwestią bliską ludziom. Pokazuje on, jak bardzo potrzebne jest większe zaangażowanie ze strony wyższego kierownictwa. Bardziej efektywne zarządzanie wiedzą może doprowadzić do poprawy satysfakcji klienta wskutek poprawy jakości produktów i usług. Okazuje się, że w największym stopniu umożliwiają to: środowisko uczenia się, rozwój pracowników, efektywne narzędzia komunikacji i dzielenie się wiedzą. W efekcie dzięki koncentracji na tych właśnie kwestiach wysiłki związane z zarządzaniem wiedzą mogą zostać skierowane w kierunku rozwoju nowych produktów i usług, zwiększając przychody organizacji.

Literatura

- Ahn J.H., Chang S.-G., *Valuation of knowledge: a business performance-oriented methodology*, Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences, HICSS35, IEEE Computer Society, Los Alamitos, CA 2002.
- Anantatmula S.V., *Linking ZW effectiveness attributes to organizational performance*, „VINE: The Journal of Information and Knowledge Management Systems” 2007, vol. 37, no 2.
- Bhatt D.G., *Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people*, „Journal of Knowledge Management” 2001, vol. 5, number 1.
- Bishop J., Bouchlaghem D., Glass J., Matsumoto I., *Ensuring the effectiveness of knowledge management initiative*, „Journal of Knowledge Management” 2008, vol. 12, no 4.
- Bots P.W.G., de Bruijn H., *Effective knowledge management in professional organizations: going by the rules*, 35th Hawaii International Conference on System Sciences, IEEE Computer Society Press, 2002.
- Dolfsma W., *Knowledge Economies. Innovation, Organization and Location*, Routledge, Oxon 2008.
- Jennex M.E., Olfman L., *A knowledge management success model: an extension of delong and mclean's is success model*, Ninth American Conference on Information Systems, 2003.
- Jennex M.E., Olfman L., *Assessing knowledge management success/effectiveness models*, Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences, 2004.
- Kankanhalli A., Tan B.C.Y., *A review of metrics for knowledge management systems and knowledge management initiatives*, Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences, HICSS35, IEEE Computer Society, Los Alamitos, CA, 2004.

- Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
- Kulkarni U., Louis R. St., *Organizational self assessment of knowledge management maturity*, Ninth American Conference on Information Systems, 2003.
- Langen M., *Knowledge Management Maturity Model – ZWMM. Methodology for assessing and developing maturity in knowledge management*, SIEMENS, Competence Center for Knowledge Management (www.ZWmm.org).
- Lindsey K., *Measuring knowledge management effectiveness: a task-contingent organizational capabilities perspective*, Eight American Conference on Information Systems, 2002.
- Lopez K., *Measurement for knowledge management*, „Knowledge Management”, October 2001.
- Marr B., Gupta O., Pike S., Roos G., *Intellectual capital and knowledge management effectiveness*, „Management Decision 2003 no 41/8.
- Massey A.P., Montoya-Weiss M.M., O’Driscoll T.M., *Knowledge management in pursuit of performance: insights from Nortel Networks*, „MIS Quarterly” 2002 vol. 26.
- Mohanty S., Chand M., *5iZW3 Knowledge Management Maturity Model. For assessing and harnessing the organizational ability to manage knowledge*, TATA Consultancy Services, Mumbai 2004.
- Oltra V., *Knowledge management effectiveness factors: the role of HRM*, „Journal of Knowledge Management” 2005, vol. 9, no 4.
- Puddy R.J., Price I., Smith L., *FM policies and standards as a knowledge management system*, „Facilities”, MCB University Press, 2001, vol. 19, no 13/14.
- Sammer M. (red.), *Ann Illustrated Guide to Knowledge Management*, Wissensmanagement Forum, Graz, 2003.
- Smits M., de Moor A., *Measuring knowledge management effectiveness in communities of practice*, Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences, Tilburg 2004.
- Turban E., Aronson J.E., *Decision Support Systems and Intelligent Systems*, Sixth Edition, Practice Hall, 2001.
- Vasquez M.L., Gomez C.F., Lopez A.M., Robledo J., *Knowledge management systems assessment: a conceptual framework and a methodological proposal*, Paper submitted for Conference on Technology Management, Track 15 – Knowledge Management, 2000.
- Vestal W., *Measuring Knowledge Management*, American Productivity & Quality Center, 2002.
- World Bank, *World Development Report 1998*, 1999.
- www.cotojest.info/efektywnosc, 12.2009.

CHOSEN METHODS FOR KNOWLEDGE MANAGEMENT EFFECTIVENESS ASSESSMENT

Summary: Knowledge is one of the most important and most valuable assets making organizations competitive. Consequently, the management of knowledge deserves more attention. In the article, the author presents two well known methods for knowledge management effectiveness assessment. These are: assessing knowledge management success/effectiveness models and linking knowledge management effectiveness attributes to organizational performance. The choice of a proper method depends on what the organization wants to analyze, e.g. the project, the process of strategic importance for knowledge management or the infrastructure of knowledge management systems. Nevertheless, both methods are very attractive tools, which can contribute to improvement of organizational knowledge management, increasing the market competitiveness of that organization.