

BANKOWOŚĆ CENTRALNA

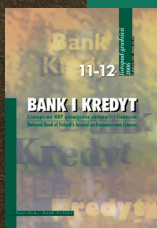
od A do Z

11-12

listopad-grudzień
2006

Katarzyna Królak-Wyszyńska
Zarządzanie wiedzą w bankach centralnych

- Ewolucja zarządzania w bankach centralnych
- Wiedza, zarządzanie wiedzą, kapitał intelektualny
- Przykłady banków centralnych zarządzających wiedzą
 - Bank Anglii
 - Bank Rezerw Australii
 - Austriacki Bank Narodowy
 - Bank Kanady
 - Bank Centralny Malezji
 - Narodowy Bank Węgier







Katarzyna Królak-Wyszyńska
MBA, Narodowy Bank Polski

Katarzyna Królak-Wyszyńska

Zarządzanie wiedzą w bankach centralnych

1. Wprowadzenie

Kwestia wiedzy jako istotnego czynnika produkcji podnoszona jest przez teoretyków zarządzania od ponad trzydziestu lat, a od początku lat 90. można mówić o powstaniu nowego paradygmatu w teorii zarządzania. Jego główną treścią jest teza, że aktywa niematerialne, takie jak wizja, strategia, umiejętności pracowników, innowacyjność, struktury nieformalne, relacje z otoczeniem, a nade wszystko – wiedza, w coraz większym stopniu decydują o rozwoju organizacji, a także o wzroście gospodarczym i społecznym, podczas gdy proces tworzenia wartości coraz mniej zależy od tradycyjnych zasobów, mających postać fizyczną (jak maszyny czy budynki).

W przypadku banku centralnego wiedza wydaje się jednym z głównych zasobów, które wspierają realizację jego misji (utrzymywanie stabilnego pieniądza) oraz decydują o jakości produktów (np. analiz, opracowań, również decyzji). Dobre zarządzanie wiedzą jest jednym z istotnych sposobów poprawy efektywności i w pewnym sensie naturalnym etapem rozwoju każdej organizacji, także banku centralnego.

[illegible]

Bank „drugiej generacji” wymaga bardziej nowoczesnego podejścia. Funkcje i struktury są definiowane na nowo, pracownicy coraz częściej widzą potrzeby zmian funkcjonalnych i technologicznych, wynagrodzenie opiera się na wartościach ekonomicznych, a nie – jak dotychczas – na liczbie lat pracy. Wprowadzane są metody zarządzania popularne w organizacjach rynkowych w XX wieku, takie jak: określanie mierzalnych celów, oszczędności kosztów, rachunkowość zarządcza, systematyczne doskonalenie wyników. Kierownicy przestają być już administratorami i przeradzają się w prawdziwych menedżerów.

W „trzeciej generacji” banków centralnych konieczne są nowe i bardziej złożone metody prowadzenia biznesu. Na przykład przeddefiniowania wymagają granice struktur wewnątrzbankowych – ludzie i idee przepływają i wymieniają się w bardziej elastyczny sposób. Wzrastająca specjalizacja i zmiany technologiczne utrudniają rotację pracowników merytorycznych wewnątrz organizacji. Równocześnie zarówno pracownicy, jak i organizacja potrzebują zewnętrznych doświadczeń, aby dobrze wykonywać swoje zadania. Dlatego też pracownicy często spędzają w banku tylko pewien okres. Mendzela twierdzi, że planowanie następców zastępowane jest planowaniem możliwości i zdolności, a najistotniejszymi umiejętnościami stają się powoływanie do życia projektów i zarządzanie.

Przedstawiona powyżej wizja rozwoju banku centralnego opiera się na przeświadczeniu, że bank centralny jest taką samą organizacją jak każda działająca na rynku, tyle że o dość charakterystycznych cechach. Nie umniejsza to jednak jej możliwości dokonywania postępu w zakresie zarządzania. Mendzela radzi, aby każdy bank centralny uważnie śledził narzędzia i metody, którymi posługuje się biznes i adaptował je (ale nie przyjmował bezkrytycznie) do własnych potrzeb i możliwości. Nie ulega wątpliwości, że banki centralne intuicyjnie korzystają z tej rady. Długi okres narastającego oddziaływania zachowań rynkowych na banki centralne spowodował, że nikogo nie dziwi, iż bank ma swoje cele biznesowe, tak jak organizacja rynkowa, tyle że nienastawiona na zysk. Główne cele (*core purposes*) banku centralnego: stabilność monetarna i stabilność finansowa (BoE 2006, s. 3), są wszędzie podobne. Ich realizacja odbywa się w różny sposób, ale wyraźna jest tendencja do organizowania pracy banku centralnego jak organizacji biznesowej.

Dla przykładu – Bank Anglii na liście siedmiu celów strategicznych, za pomocą których realizuje główne cele, umieścił podniesienie standardów biznesowych,



szczególnie na takich obszarach, jak: rozwój pracowników, zarządzanie ryzykiem, zarządzanie projektami, ocena wyników (ocena pracownicza)¹.

Austriacki Bank Narodowy, aby skutecznie realizować główne cele, od dawna przekształca się w przedsiębiorstwo nowoczesne (*a modern enterprise*²) i dynamiczne (*a dynamic enterprise*³), chce być efektywną organizacją (*an efficient organisation*⁴), mówi o sobie: zorientowane na wyniki, efektywne przedsiębiorstwo (*a performance-oriented, efficient enterprise*⁵). Wśród sprawozdań za 2003 r. po raz pierwszy – obok standardowego „Raportu Rocznego” – znalazł się „Raport o kapitale intelektualnym” banku⁶. Prezentowana jest w nim wartość zasobów, które mają postać niematerialną i nie mieszczą się w tradycyjnych formach sprawozdawczych. Są to: kapitał ludzki, kapitał strukturalny, kapitał relacji oraz kapitał innowacyjny Austriackiego Banku Narodowego. Od tego czasu Austriacki Bank Narodowy co roku publikuje raport o kapitale intelektualnym, traktując go jako istotne narzędzie komunikowania się z otoczeniem. Jednym z czynników wpływających na wartość kapitału intelektualnego jest rzetelna wiedza ekspercka, która w „Raporcie Rocznym, 2004” została uznana za istotny czynnik sukcesu (*success factor*) Narodowego Banku Austrii (OeNB 2005, s. 73).

Bank Finlandii to kolejny przykład banku centralnego, który dokonuje istotnych zmian w sposobie widzenia i prezentowania swoich celów i zadań. Definiując priorytety działania, bankowcy centralni posługują się słownictwem zaczerpniętym bezpośrednio z organizacji produkcyjnych, działających na zasadach rynkowych. Dla przykładu – praca w departamencie ekonomicznym zorganizowana jest zgodnie z zasadą działania linii produkcyjnej, bowiem z surowców i materiałów (danych ze źródeł krajowych i zagranicznych), za pomocą odpowiednich narzędzi (baz danych, systemów IT, programów), przy wykorzystaniu posiadanego kapitału (wiedzy, organizacji pracy, relacji, sposobu zarządzania), powstają produkty (publikacje wewnętrzne i zewnętrzne), które trafiają do precyzyjnie określonych klientów (wewnętrznych: jak prezes, zarząd, inne depar-

¹ BoE (2006, s. 17).

² OeNB (2000).

³ OeNB (2001).

⁴ OeNB (2002).

⁵ OeNB (2006).

⁶ *Raport o Kapitale Intelektualnym* publikowany jest kilka miesięcy po zakończeniu roku objętego raportem.

tamenty; oraz zewnętrznych: jak Parlament, ESBC, instytucje finansowe, media)⁷. Aby taka linia produkcyjna działała sprawnie, niezbędne jest rozpisanie ról na producentów i konsumentów, na dostawców i klientów. Musi nastąpić podział organizacji na jej część związaną z głównymi celami – wszystkie departamenty tzw. merytoryczne lub techniczne, pracujące na rzecz realizacji głównych celów (ang. *core business areas*), oraz wszystkie departamenty usługowe, których zadaniem jest stworzyć jak najlepsze warunki pracy dla departamentów merytorycznych (ang. *corporate services*).

Transformacja w kierunku podejścia biznesowego w zarządzaniu bankiem centralnym jest nieunikniona również w krajach, w których historia gospodarki rynkowej jest znacznie krótsza – kilkunastoletnia. Doskonale zauważa to bank centralny na Węgrzech. Raport Roczny, począwszy od raportu za 2001 r. nosi tytuł: *Business Report and Financial Statements of The Magyar Nemzeti Bank*. Jest to po prostu raport z biznesu, jaki prowadzi Narodowy Bank Węgier.

Zmiany zachodzą również w Narodowym Banku Polskim. Wprowadzono m.in. system zarządzania projektami, zarządzanie ryzykiem operacyjnym, zarządzanie kompetencjami i talentami, podejmowane są pierwsze próby zarządzania przez cele, uruchamiane są też inicjatywy z zakresu zarządzania wiedzą, w tym prowadzące do wzmocnienia kultury organizacyjnej opartej na otwartości i zaufaniu. Są to niewątpliwie istotne cechy nowoczesnej organizacji.

Wspomniawszy o oddziaływaniu zmian w zarządzaniu i prowadzeniu organizacji rynkowych na banki centralne, warto zastanowić się nad relacjami pomiędzy ewolucją teorii i praktyki zarządzania strategicznego a rozwojem zarządzania wiedzą.

3. Krótko o wiedzy, zarządzaniu wiedzą i kapitale intelektualnym

Rozważania i dyskusje na temat wiedzy i jej znaczenia dla organizacji rozpoczęto w połowie lat 60. W książkach Petera Druckera można było przeczytać, że „wiedza jest istotą przedsiębiorstwa w takim samym stopniu jak klient. Towary czy usługi są tylko nośnikami w wymianie wiedzy przedsiębiorstwa na siłę

⁷ Lyytikäinen (2002).



nabywcą klienta. Przedsiębiorstwo jest organizacją zrzeszającą ludzi, a jego powodzenie czy niepowodzenie zależy od jakości tych ludzi. (...) Wiedza jest zasobem właściwym tylko człowiekowi. Nie ma jej w książkach, które zawierają tylko informacje, wiedza jest umiejętnością zastosowania informacji w konkretnej pracy i dla osiągnięcia konkretnych efektów. To się wiąże jedynie z człowiekiem, z właściwościami jego umysłu czy jego umiejętnościami manualnymi". (Drucker 1976, s. 172). Myśl ta przewija się i rozwija w kolejnych publikacjach Druckera, by osiągnąć szczytową fazę w książce pt. „Społeczeństwo pokapitalistyczne” (Drucker 1999). Drucker formułuje tu hipotezę i dowodzi, że dotychczasowe czynniki produkcji, jak praca, ziemia czy pieniądze w coraz mniejszym stopniu przyczyniają się do wytwarzania zysku. Twierdzi, że nie jest już możliwe uzyskiwanie wielkich dochodów przy wytwarzaniu i przemieszczaniu rzeczy i dóbr. Nie jest także możliwe uzyskiwanie wysokich dochodów przez kontrolowanie pieniędzy (Drucker 1999, s. 149). Drucker twierdzi, że głównym, jeśli nie jedynym, producentem bogactwa są informacje i wiedza. Za jedno z najważniejszych wyzwań, jakie muszą podjąć organizacje w społeczeństwie wiedzy, Drucker uważa wdrożenie systematycznych praktyk zarządzania i samoprzekształceń. Każda organizacja musi bowiem być przygotowana na porzucenie wiedzy, która nie jest już przydatna lub się zdezaktualizowała. W to miejsce musi być zdolna wytworzyć nową wiedzę poprzez: stałe polepszanie wszystkich dziedzin działania, rozwijanie nowych zastosowań własnych, udanych przedsięwzięć (czyli czerpanie inspiracji z doświadczenia), oraz nieustanne wdrażanie innowacji w sposób regularny.

Oczywiście Peter Drucker nie jest jedynym autorem, którego przedmiotem zainteresowania jest zarządzanie wiedzą w organizacji. Szczególne potraktowanie go w powyższym fragmencie należy rozumieć jako wyraz uznania dla jego dorobku w zakresie teorii zarządzania oraz konsekwencji w rozwijaniu zagadnienia.

Próbując wyjaśnić, co to jest wiedza, nie można pominąć klasyfikacji wiedzy dokonanej przez Michaela Polanyi’ego w 1962 r., który dokonał podstawowego dla zarządzania wiedzą rozróżnienia – na wiedzę dostępną i ukrytą (Polanyi 1962):

Wiedza dostępna – zwana wiedzą jawną – jest łatwa do przekazywania, formalna i uporządkowana, jest rodzajem dobra publicznego, może być wyrażona w słowach i liczbach, można ją upowszechniać w postaci twardych danych, formuł naukowych, skodyfikowanych procedur czy uniwersalnych zasad (Nonaka, Takeuchi 2000, s. 24–25).

tabela 1 ■ **PRZYKŁADOWE DEFINICJE zarządzania wiedzą (ZW)**

Autor	Definicja
Karl Erik Sveiby	Jest to sztuka tworzenia wartości z aktywów niematerialnych. Aby móc to zrobić, trzeba umieć wyobrazić sobie, że organizacja składa się tylko z wiedzy i przepływów wiedzy.
Gene Meieran	ZW polega na wykorzystaniu komputera i narzędzi komunikacyjnych, aby pomóc ludziom w gromadzeniu i stosowaniu zbiorowych danych, informacji, wiedzy i mądrości, w celu podejmowania lepszych, szybszych, mądrzejszych i skuteczniejszych decyzji.
Thomas Davenport	ZW polega na wykorzystaniu i rozwijaniu zasobów wiedzy do wspierania celów organizacji. Wiedza, którą się zarządza, zawiera wiedzę dostępną, udokumentowaną oraz ukrytą, subiektywną. Zarządzanie wiedzą obejmuje wszystkie procesy związane z identyfikacją, dzieleniem się oraz tworzeniem wiedzy. Wymaga to systemów służących tworzeniu i utrzymywaniu uporządkowanych zasobów wiedzy (repozytoriów), stymulowania i ułatwiania dzielenia się wiedzą oraz uczenia się przez całą organizację.
Brooking	ZW polega na wykorzystaniu wiedzy organizacyjnej poprzez zdrowe praktyki zarządzania informacją oraz uczenia się przez całą organizację.
Megan Santosus	ZW jest procesem, w którym organizacja wytwarza wartość z posiadanych aktywów intelektualnych i „wiedzopochodnych”. Najczęściej dzieje się to za pośrednictwem dzielenia się tymi aktywami pomiędzy pracownikami, departamentami, a nawet z innymi firmami, w celu wypracowania najlepszych praktyk.
Eric Berckman	ZW jest poszukiwaniem najlepszego wykorzystania aktywów w postaci kapitału intelektualnego (lub wiedzy i doświadczenia pracowników) poprzez dzielenie się wiedzą i dokumentowanie wiedzy.
Robert K. Logan	ZW jest aktywnością organizacji polegającą na tworzeniu środowiska i infrastruktury technicznej, które pozwalają, aby wiedza była tworzona, dostępna i dzielona.
Larry Prusak	ZW jest sposobem rozpoznania, aktywów zawartych w umysłach jednostek i uczynienia z nich zasobów organizacji, dostępnych i wykorzystanych przez zespoły, od których zależą decyzje firmy.
Hubert Saint-Onge	Jest to tworzenie wartości opartej na niematerialnych aktywach poprzez utrzymywanie więzi tam, gdzie tworzenie i wymiana wiedzy budują zdolności indywidualne i organizacyjne potrzebne do dostarczania wyższej wartości klientom.
Chris Argyris	Sztuką zarządzania jest zarządzanie wiedzą. Oznacza to, że nie zarządzamy ludźmi <i>per se</i> , ale raczej ich wiedzą, jaką oni noszą. Przywództwo oznacza więc tworzenie warunków, które umożliwiają ludziom wytwarzanie cennej wiedzy. Musi to być robione w sposób, który pobudza osobistą odpowiedzialność pracowników.
„InformationWeek”, 16 marca 1998	ZW jest koncepcją, w myśl której informacja jest przekształcana w zdatną do użycia wiedzę, dostępną dla wszystkich, którzy mogliby ją stosować.
Arthur J. Murray	ZW w przedsiębiorstwie to proces, w którym poszukujący wiedzy są połączeni ze źródłami wiedzy, a wiedza jest transferowana.

Źródło: opracowanie własne na podstawie m.in. The Knowledge Management Forum: www.km-forum.org/what_is.htm

Wiedza ukryta – zwana wiedzą cichą – jest trudno dostrzegalna i wyrażalna. Jest wysoce indywidualna i trudna do sformalizowania, przez co trudno ją przekazywać; często jest nieuświadamiana. Wiedza ukryta to subiektywny взгляд, intuicja, przeczucia, zakorzenione często w indywidualnym doświadczeniu, ideałach, wartościach czy emocjach.



Rozróżnienie pomiędzy wiedzą ukrytą (zwaną cichą) a dostępną (zwaną jawną) nie powinno być rozumiane jako podział na dwie wykluczające się „klasy”, ale raczej jako pewne kontinuum, czyli zbiór części zachodzących na siebie i przenikających się. Rozróżnienie to jest podstawowe dla całości rozważań dotyczących zarządzaniem wiedzą. Zdecydowana większość autorów, którzy zajmują się tym zagadnieniem, opiera się w swoich teoriach na istnieniu wiedzy ukrytej i dostępnej. Modele, które nie wykorzystują tego podziału, to w większości przypadków modele oparte na technologii, które ograniczają się do obszaru wiedzy dostępnej, znacznie łatwiejszej do zarządzania.

Definicje zarządzania wiedzą przedstawione w tabeli 1 wyraźnie pokazują te dwie główne tendencje, które są pochodną przyjętej definicji wiedzy. Wykorzystując podział Michaela Palanyi’ego, można uznać, że jedna opiera się na przeświadczeniu, że wartościowa jest tylko wiedza dostępna, natomiast druga wyraźnie rozgranicza wiedzę ukrytą i dostępną i docenia jej znaczenie. Wyróżniamy więc:

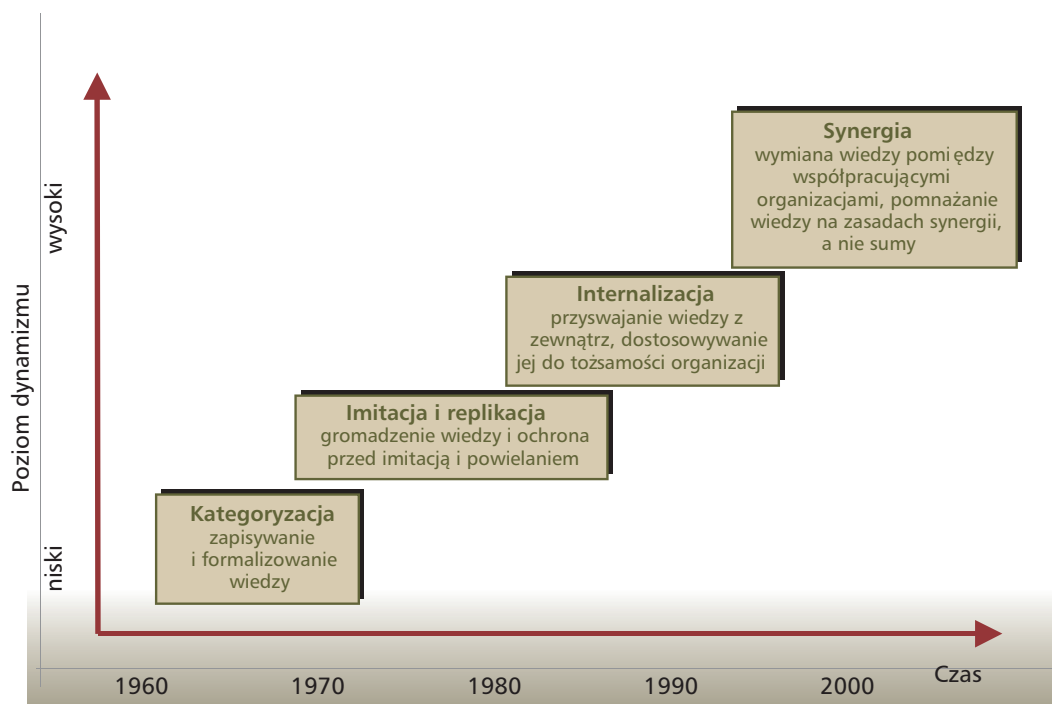
■ **1. Podejście techniczne** – eksponujące znaczenie przekształcania wiedzy wyrażającej się w ideach i zachowaniach w wiedzę dającą się gromadzić w komputerach; wiąże się to z jakością dokumentów, budowaniem baz danych oraz klasyfikowaniem informacji.

■ **2. Podejście psychospołeczne** – koncentrujące się głównie na motywacjach i skłanianiu ludzi do dzielenia się z innymi swoją wiedzą, co jest najtrudniejsze do wprowadzenia (Brilman 2002, s. 421–422).

Warto zauważyć, że podejście techniczne przeważało w początkowej fazie istnienia pojęcia zarządzania wiedzą i w pionierskich wdrożeniach. Im więcej doświadczeń zdobywano i im więcej prowadzono badań nad dzieleniem się wiedzą, tym większą wagę zaczęto przywiązywać do takich kwestii, jak kultura organizacyjna, otwartość, zaufanie. Innymi słowy podejście psychospołeczne stało się dominujące. Oczywiście nie neguje ono technologii i narzędzi technicznych, ale mocniej akcentuje konieczność stworzenia i wychwycenia dobrego momentu do wprowadzenia wsparcia technologicznego.

Zgodnie z najnowszymi tendencjami wiedzę definiuje się jako zdolność do skutecznego działania w danym kontekście⁸, a przez zarządzanie wiedzą rozumie

⁸ Definicja opracowana przez członków Stowarzyszenia Praktyków Zarządzania Wiedzą.

schemat 1 ■ **ZMIANY w strategicznym zarządzaniu wiedzą**

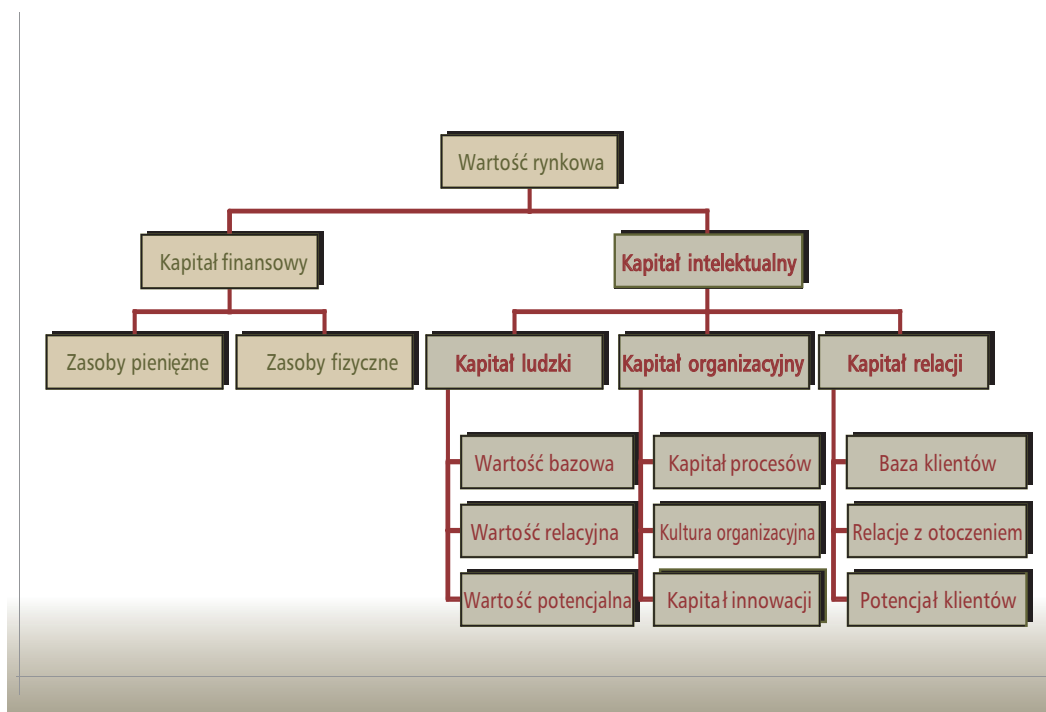
Źródło: opracowanie własne na podstawie Nielsen B. (2000, s. 16).

się zorganizowane kształtowanie zdolności do skutecznego działania w danym kontekście⁹. System zarządzania wiedzą natomiast to unikatowy zbiór rozwiązań przyczyniających się do generowania wartości dodanej w dziedzinie efektywności, innowacyjności, uczenia się oraz satysfakcji interesariuszy organizacji.

Ewolucję podejścia do zarządzania wiedzą obrazowo przedstawia schemat 1. Strategiczne zarządzanie wiedzą w latach 60. i 70. było ujmowane w kontekście statycznym i oparte na jej treściach. Jego najistotniejszymi przejawami były kategoryzacja oraz ochrona wiedzy i zdolności związanych z wiedzą. W latach 80. pojawiło się dynamiczne podejście oparte na procesach, co doprowadziło do uznania wartości zawierających się w procesie „transferowania” wiedzy. W latach 90. rozwinęły się takie pojęcia, jak internalizacja wiedzy oraz organizacje uczące się. Dwa podejścia do strategicznego zarządzania wiedzą

⁹ j.w.

schemat 2 ■ **MODEL KAPITAŁU intelektualnego w organizacji**



Źródło: Edvinsson, Malone (1997).

(oparte na jej zawartości i oparte na procesach) spróbowano połączyć pod koniec lat 90. i to łączne podejście dominuje w pierwszej dekadzie XXI wieku. Jego istotą jest bardziej dynamiczne i synergiczne wykorzystywanie możliwości tkwiących w strategicznych umowach o współpracy oraz różnorodności doświadczeń.

Pod koniec lat 90. doprecyzowano jeszcze jedno pojęcie niezwykle istotne dla zarządzania wiedzą w XXI w. Jest to kapitał intelektualny, czyli te aktywa niematerialne, na podstawie których można wnioskować o przyszłym wzroście wartości organizacji. Wyniki finansowe firmy pokazują bowiem skutki działań, które zostały podjęte w przeszłości i trudno na ich podstawie przewidywać i kształtować przyszłe wyniki i zdarzenia. Leif Edvinsson, uważany za „ojca” kapitału intelektualnego (w grudniu 2004 r. i 2006 r. gościł w NBP), określił kapitał intelektualny jako zestaw trzech podstawowych elementów: kapitału ludzkiego, kapitału organizacyjnego oraz kapitału relacji, co ilustruje schemat 2. Oznacza to, że jednym z istotnych źródeł wartości organizacji są jej pra-

cownicy, posiadane przez nich kompetencje, umiejętności, doświadczenia i wiedza – zarówno wykorzystywane, jak i możliwe do wykorzystania w przyszłości. Wartość organizacji płynie również z jej kapitału organizacyjnego, czyli przejrzystych, właściwych procesów i procedur, kultury organizacyjnej, rozumianej jako zbiór wartości zgodnych z wizją strategiczną, zalecanych przez organizację, jak również zdolności organizacji do innowacji i wykorzystywania nadarzających się okazji. Trzecim filarem kapitału intelektualnego jest kapitał relacji. Jest on budowany poprzez dobre relacje z klientami i otoczeniem i bezpośrednio wpływa na reputację organizacji. Można uznać, że kapitał intelektualny to również pomost między organizacją a jej otoczeniem.

Niezbędne są właściwe modele zasobów organizacyjnych i relacyjnych, aby pracownicy (kapitał ludzki) mogli wytwarzać wartość. Pracownik może mieć wysokie kompetencje, ale jeśli organizacja jest słaba strukturalnie i nie ma narzędzi ułatwiających zaangażowanie tych kompetencji (takich jak systemy informacyjne, system motywacyjny, kultura otwartości i współpracy, przestrzeń stymulująca wymianę wiedzy), wówczas wytwarzanie wartości przez kapitał intelektualny nie będzie maksymalizowane (Roosm 2003). Jest to wyzwaniem dla osób zarządzających organizacjami.

Analizując powody wprowadzania zarządzania wiedzą w organizacjach, widzimy, że najistotniejszym celem jest potrzeba aktywizacji i wykorzystania synerгии wynikającej ze wspólnych działań jednostek organizacji (83%). Jest to jeden z kluczy do pełniejszego wykorzystywania posiadanych zasobów oraz nadarzających się okazji. W praktyce cel ten jest realizowany poprzez inicjatywy na rzecz zwiększenia współpracy i dzielenia się wiedzą pomiędzy częściami organizacji. Bardzo częstym celem zarządzania wiedzą (74%) jest podniesienie wartości dodanej dla klientów (Roosm 2003). Klientami banku centralnego są jego interesariusze, czyli osoby i podmioty wchodzące w relacje z nim (mające wpływ na jego działania lub będące pod wpływem jego decyzji i działań), np. obywatele, GUS, Skarb Państwa, agenci rynku finansowego, przedsiębiorstwa, instytucje opiniotwórcze. Celem zarządzania wiedzą w banku centralnym może być podniesienie wartości dodanej dla różnych grup interesariuszy. Pojęcie „klient” obejmuje również klientów wewnętrznych w banku: Zarząd, Radę Polityki Pieniężnej, departamenty, pracowników.

Nie ulega wątpliwości, że istnieje silna korelacja pomiędzy wartością kapitału intelektualnego banku centralnego (w tym wiedzy) a jego zdolnościami do re-

mi 1987, za: Kaplan, Norton 2001, s. 23). Rewolucja informacyjna sprawiła, że niektóre zasady konkurencji obowiązujące w erze przemysłowej są już przestarzałe i dotyczy to w takim samym stopniu podmiotów gospodarczych, jak instytucji naukowych i badawczych, a także banków centralnych. Dostrzegły to już m.in. Bank Anglii, Bank Rezerwy Australii, Austriacki Bank Narodowy, Bank Kanady, Bank Centralny Malezji, Narodowy Bank Węgier.

Wprowadziły one elementy lub złożone systemy zarządzania i dzielenia się wiedzą, które poprzez wykorzystywanie i rozwijanie aktywów intelektualnych zwiększają skuteczność działania i poprawiają jakość produktów. Poniżej przedstawiono kilka przykładów systemów i praktyk zarządzania wiedzą w bankach centralnych. Bardziej szczegółowo zaprezentowano działania Banku Kanady w tym zakresie.

Bank Anglii

Jeśli przyjrzeć się inicjatywom Banku Anglii z zakresu zarządzania wiedzą, można nabrać przekonania, że zmiany zachodzą ewolucyjnie i systematycznie. Niewątpliwie Bank Anglii konsekwentnie stosuje i udoskonala zasady ładu korporacyjnego (*corporate governance*), regularnie też przegląda i wykorzystuje najlepsze praktyki pochodzące z innych organizacji, w tym również rynkowych. Innymi słowy, przyjmuje bardziej biznesową orientację w działaniu.

Od wielu lat Bank Anglii prowadzi programy ukierunkowane na rozwój kapitału intelektualnego. Spośród nich można wskazać choćby wymianę pracowników z innymi bankami centralnymi, *fellowship* – polegający na zapraszaniu wybitnych makroekonomistów do prowadzenia kilkumiesięcznych projektów badawczych z zespołem pracowników Banku, budowanie ścieżek kariery i system rotacji pracowników czy sponsorowanie studiów podyplomowych oraz magisterskich na najlepszych uczelniach. Strategię zarządzania wiedzą w Banku Anglii opracowano w 2002 r., opierając ją na pięciu głównych celach, wynikających ze zidentyfikowanych potrzeb:

Informacja podnosząca jakość decyzji. Zapewnienie, że każdy pracownik Banku ma dostęp do informacji, której potrzebuje.

Zintegrowana całość. Próba połączenia działających systemów będących źródłami informacji w jeden uporządkowany zbiór, budowa systemów klasyfikacji



informacji i wprowadzenie zaawansowanej wyszukiwarki (w chwili wprowadzenia strategii działało 27 różnych systemów dokumentacji, opartych na różnych założeniach). Przyczyni się to do oszczędności czasu, kosztów i zwiększy dostępność informacji.

Profesjonalizm. Konieczność zapewnienia, że zarządza się wiedzą zgodnie z najwyższymi standardami, co pozwala na wypełnianie obowiązków bezpieczeństwa, statutowych, ustawowych.

Mniej papieru. Dzięki maksymalizacji wykorzystania technologii w przechowywaniu i przekazywaniu informacji Bank może maksymalizować wykorzystanie informacji.

Umiejętności i postawa. Dążenie do budowania kultury dzielenia się wiedzą i korzystania z istniejących źródeł informacji.

Uruchomiono trzy główne nurty działania, odpowiadające pilności powyższych celów: zarządzanie sprawami, bezpieczeństwo informacji oraz rozbudowa Intranetu. Interesujące działania podjęto w ramach rozwoju Intranetu – uruchomiono prace nad systemem zarządzania zawartością informacji oraz budowę platformy łączącej 27 różnych systemów zawierających informacje, umożliwiającą gromadzenie, jednolite kategoryzowanie i archiwizowanie wszystkich dokumentów tworzonych przez pracowników, przychodzących do Banku i wychodzących z niego. System pełni funkcję repozytorium dokumentów, jak również umożliwia ich wielokontekstowe wyszukiwanie oraz wielostopniowy dostęp (przeglądanie, edycja, usuwanie). Działająca wcześniej podstawowa baza zawierała 700 000 dokumentów, zgromadzonych w ciągu 4 lat. Bardzo dużym problemem, wskazywanym przez użytkowników tej bazy, było niedokładne wyszukiwanie. Zniechęcenie błędnymi lub niedoskonałymi wynikami wyszukiwania zgłaszała około połowa pracowników Banku.

Istnienie narzędzi nie gwarantuje dobrego wykorzystania wiedzy. Niezbędna jest kultura organizacyjna wspierająca otwartość, współpracę, wykorzystanie już istniejących informacji i wiedzy. W zakresie budowy kultury organizacyjnej w Banku Anglii zdefiniowano problemy, z którymi boryka się praktycznie każda organizacja uruchamiająca zarządzanie wiedzą, w tym wiele banków centralnych, jeśli nie wszystkie. Po pierwsze – niewystarczający nawyk nieformalnego dzielenia się wiedzą między pracownikami. Przepływ wiedzy odbywał się głównie w ramach

seminariów i warsztatów roboczych organizowanych przez pracowników Banku na wewnętrzne potrzeby. Po drugie – dostrzeżono niewystarczające wykorzystanie wiedzy wytwarzanej w banku. Pracownicy nie mają nawyku wykorzystywania materiałów wewnętrznych, wolą szukać informacji w źródłach zewnętrznych. Brak odpowiedniej informacji o efektach prac prowadzonych w innych departamentach prowadzi również do dublowania wykonywanych zadań, zwłaszcza o charakterze analitycznym. Problem ten dotyczy szczególnie departamentów realizujących zadania z zakresu polityki pieniężnej i stabilności finansowej, w znacznej mierze korzystających z podobnych informacji.

W latach 2003–2006 prowadzone były intensywne prace nad jak najlepszym zarządzaniem informacją i dokumentami oraz budowaniem kultury otwartości. Jednym z ciekawych rozwiązań było wprowadzenie systemu, którego założeniem było udostępnienie całej wiedzy Banku wszystkim pracownikom. Główne wyznaczniki tego projektu były następujące:

- Skoro większość dokumentów powstaje w wersji elektronicznej, należy wykorzystać technologie informatyczne (IT) do wspierania pracowników w gromadzeniu informacji, jej odzyskiwaniu i dzieleniu się nią.
- Standardem powinno być udostępnienie wszystkich informacji wszystkim pracownikom Banku (w formacie do odczytu).
- Obowiązek zawężenia praw dostępu do informacji, jeśli jest to niezbędne, spoczywa na jej autorze.

Takie rozwiązanie oznaczało konieczność dokonania istotnej zmiany kulturowej, polegającej na przejściu od standardu – każdy ma dostęp tylko do tego, do czego ma uprawnienia – do standardu każdy ma dostęp do wszystkiego z wyjątkiem tego, do czego nie jest uprawniony. Przedstawiciele Banku Anglii wyrażają przekonanie, że osiągnięcie kultury organizacji opartej na otwartości, współpracy i chęci dzielenia się wiedzą w dalszym ciągu wymaga intensywnych działań pod przewodnictwem kierownictwa najwyższego szczebla.

Bank Rezerwy Australii

Pod koniec lat 90. Bank Rezerwy Australii dostrzegł niedoskonałości w zarządzaniu dokumentami, co stało się impulsem do uruchomienia systemu zarzą-



dzania wiedzą. Zauważono, że dostęp do zasobów wewnętrznych, często bardzo wysokiej jakości, jest ograniczony – przez co nie docierają one do pracowników, którzy mogliby być nimi zainteresowani. Nie ograniczono się jednak tylko do technicznych rozwiązań, choć stanowiły one istotną część budowanego systemu. Rozpoczęto cykl przygotowań, które objęły m.in.:

- ujednolicenie systemu klasyfikowania dokumentów,
- zakup i uruchomienie systemu zarządzania dokumentami elektronicznymi, wspierającego archiwizowanie oraz wyszukiwanie,
- inwestowanie w rozwój pracowników poprzez kierowanie ich na międzynarodowe kursy oraz studia podyplomowe w renomowanych uczelniach,
- uruchomienie programu wymiany pracowników z innymi bankami centralnymi (staże do 1,5 roku),
- prowadzenie rozbudowanego programu zmiany zachowania pracowników i budowania kultury otwartości i dzielenia się wiedzą (np. wspieranie pracowników chętnych do pomocy innym i dzielenia się doświadczeniami, nieustanne szkolenia z zarządzania wiedzą dla pracowników wszystkich szczebli, włączenie kierownictwa najwyższego szczebla w proces promowania postawy dzielenia się wiedzą oraz wzajemnego wspierania się jako jednej z najistotniejszych wartości).

Wśród rezultatów podjętych działań wymienianych przez Bank Rezerwy Australii są na przykład: elektroniczny dostęp do wszystkich istotnych dokumentów oraz rozbudowana wyszukiwarka, wzrost wydajności i efektywności pracy, wzrost jakości pracy archiwów przy równoczesnym zmniejszeniu zatrudnienia w działach zajmujących się archiwizacją.

Austriacki Bank Narodowy (OeNB)

W strategii OeNB na lata 2007–2010 zarządzanie wiedzą jest jednym z istotnych filarów działania banku. Przy sformułowanych celów strategicznych zwracano uwagę, aby znajdowały się w nich elementy związane z zarządzaniem wiedzą. Jest to jeden z przejawów aktywnego podejścia OeNB do doskonalenia funkcjonowania banku. W ten sposób wykorzystywane są najlepsze

wzorce czerpane z organizacji biznesowych. OeNB ma wyraźnie sformułowany cel strategii zarządzania wiedzą: „Knowledge for Stability”. Jest to parafraza hasła i strategii Banku Światowego, traktowanego jako punkt odniesienia: „Knowledge 4 Development”. Jest to kolejny przykład umiejętnego wykorzystywania dobrych praktyk przez OeNB oraz ich pracowników wiedzy.

Jednym z narzędzi, które według OeNB sprzyjają przepływowi wiedzy, jest spłaszczenie struktury organizacyjnej dzięki wprowadzeniu rozwiązania opartego na identyfikacji produktów i procesów wytwarzanych oraz realizowanych w banku (około 140), a także wskazanie menedżerów produktów i projektów (około 80 osób). Wszystkie produkty i procesy umieszczono u podstaw łańcuchów wartości. Prace nad graficznym przedstawieniem procesu produkcyjnego w OeNB trwały około 1 roku. Menedżerowie odpowiadają za koordynację prac nad nadzorowanymi przez nich produktami i procesami oraz planowanie zasobów. Wyznaczenie menedżerów produktów i procesów jest przykładem przekazywania odpowiedzialności, które prowadzi do ujawniania talentów, lepszego wykorzystywania posiadanej wiedzy i bardziej aktywnego tworzenia nowej wiedzy przez pracowników banku.

Innym rozwiązaniem organizacyjnym, które sprzyja rozwojowi innowacyjności, jak również wzmocnieniu roli zarządzania wiedzą w OeNB, jest cotygodniowy nieformalny obiad dyrektorów departamentów (w OeNB jest to grupa 10 osób). Spotkania stanowią okazję do omawiania istotnych, z punktu widzenia banku, kwestii. Mogą być to tematy zgłaszane przez dyrektorów bądź członków Zarządu, wymagające określenia wspólnego stanowiska. To właśnie „ciało strategiczne” opracowało cele zarządzania wiedzą („Knowledge goals”). Oto one:

- Kompetencje poprzez wyspecjalizowaną wiedzę. OeNB przedstawia się jako centrum kompetencji w ramach ESCB i stara się identyfikować główne obszary cenionych w przyszłości kompetencji.
- Społeczne zaufanie poprzez wymianę wiedzy. Aby utrzymać wysoki poziom społecznego zaufania, OeNB prowadzi aktywną politykę informacyjną, np. warsztaty dla dziennikarzy czy autobus OeNB jeżdżący po kraju (m.in. prowadzi on wymianę szylingów na euro).
- Interdyscyplinarność poprzez aktywność międzynarodową i współpracę. W celu zapewnienia stabilnego systemu finansowego w Austrii i wspierania



stabilności Eurosystemu OeNB pielęgnuje dobre relacje i współpracuje z wieloma sektorowymi, krajowymi i międzynarodowymi partnerami.

■ Wydajność poprzez nowoczesne zarządzanie. OeNB stale dąży do poprawy swoich procesów biznesowych i świadczonych usług.

Wspomnianym wcześniej istotnym narzędziem zarządzania wiedzą jest raport o kapitale intelektualnym (ICR), który po raz pierwszy przygotowano jako sprawozdanie za 2003 r.¹⁰ Zdaniem autorów była to wersja prototypowa, która rozwinęła się w sprawozdaniu za 2004 r. dzięki nowym doświadczeniom i możliwości dokonania pierwszych porównań, a w sprawozdaniu za 2005 r. ukazała się jako udoskonalona wersja poprzednich.

Raport o kapitale intelektualnym Austriackiego Banku Narodowego omawia cztery główne rodzaje kapitału: ludzki, strukturalny, relacji i innowacyjny. Jednym z interesujących wskaźników omawianych w ramach kapitału ludzkiego jest „wewnętrzna rotacja pracy”. OeNB silnie zachęca pracowników do podejmowania krótkotrwałych (kilkumiesięcznych) projektów w innych departamentach lub w innych instytucjach. Oprócz rotacji wewnętrznych OeNB organizuje staże na poziomie międzynarodowym i informuje o nich¹¹ (z innymi bankami centralnymi, EBC i instytucjami międzynarodowymi). W 2004 r. było, odpowiednio, 32 i 14 staży, a w 2005 r. 38 i 25. Celem Banku jest zwiększenie odsetka pracowników poddawanych rotacji pracy, ponieważ praktyka ta uznawana jest za jeden ze skuteczniejszych sposobów na „odmłodzenie sposobu myślenia” oraz podniesienie poziomu wiedzy i umiejętności pracowników OeNB.

Inna ciekawa grupa wskaźników pokazuje elastyczność Banku w odniesieniu do formy zatrudnienia i godzin pracy – np. 7,3% pracowników pracuje w niepełnym wymiarze godzin, a odsetek pracowników wykonujących pracę zdalną (telepracę) podwoił się w 2005 r. w stosunku do poprzedniego roku i wynosi 4%. Na podstawie powyższych wskaźników można wywnioskować, że w OeNB coraz większą wagę przywiązuje się do zachowania równowagi między pracą a życiem, co jest elementem motywacyjnym i zwiększającym satysfakcję z pra-

¹⁰ Inspiracją dla ICR była ustawa o szkolnictwie wyższym w Austrii z 2002 r., w której mówi się, że każdy uniwersytet przedłoży ministrowi edukacji, nauki i sztuki raport o kapitale intelektualnym za ubiegły rok do 30 kwietnia każdego roku. Obowiązek ten nakłada się na uniwersytety począwszy od 2006, co oznacza, że w 2007 r. będą opublikowane pierwsze raporty o kapitale intelektualnym dla wszystkich uniwersytetów w Austrii.

¹¹ Uwzględniane są tu też wizyty robocze, a niekoniecznie wymiana dwustronna.

cy. Zwiększanie liczby i odsetka pracowników wykonujących pracę zdalną odpowiedniej infrastruktury technicznej, która musi być bardziej elastyczna i zapewniać bezpieczny, jednakowy dostęp do informacji i wiedzy osobom pracującym w banku i poza nim.

Mówiąc o wskaźnikach prezentujących wartość kapitału strukturalnego, warto wspomnieć, że zawierają one również informacje dotyczące menedżerów produktów, których zadaniem jest zapewnienie wysokiej wydajności pracy i jakości produktów.

Kapitał relacji OeNB budowany jest głównie poprzez współpracę z krajowymi i zagranicznymi organizacjami, publikacje pracowników banku oraz ich prezentacje podczas konferencji naukowych. OeNB docenia znaczenie wartości kapitału relacji dla pomnażania wiedzy i dlatego dąży do poprawy takich wskaźników, jak: liczba publikacji pracowników banku w specjalistycznych czasopiśmie i artykułów naukowych w recenzowanych czasopiśmie. Wskaźniki te wyniosły, odpowiednio, 115 i 25 w 2003 r., 149 i 42 w 2004 r. oraz 137 i 49 w 2005 r..

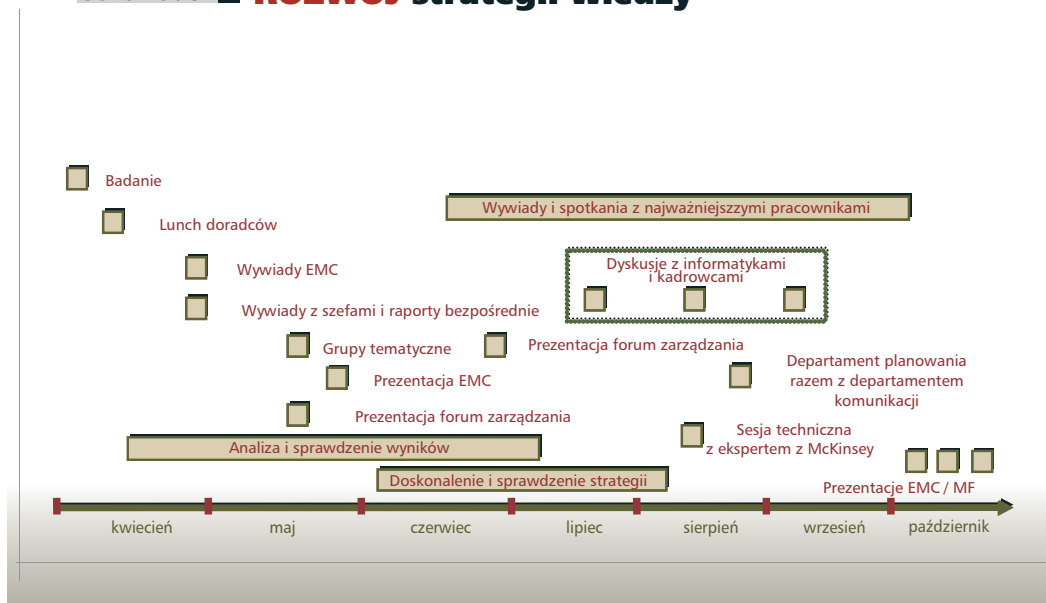
Wyróżnienie kapitału innowacyjnego jako elementu kapitału intelektualnego banku dowodzi wysokiej świadomości konieczności zmian i doskonalenia sposobów działania oraz produktów i usług. Wpływa to również na stały wzrost odsetka pracowników zaangażowanych w pracę przy projektach (10,9%, 11,2% i 15,4% odpowiednio w latach 2003, 2004 i 2005). Co ciekawe, OeNB wychodzi z założenia, że jeśli określone działanie wymaga stworzenia projektu, to reprezentuje ono pożądany poziom innowacyjności. Dlatego wszystkie projekty prowadzone w OeNB uznawane są za projekty innowacyjne.

OeNB uruchomił wiele inicjatyw z zakresu zarządzania wiedzą bez łączenia ich w ogólnobankową strategię, traktując je jako narzędzia komunikacji wewnętrznej, organizacyjne narzędzia ułatwiające pracę i zwiększające efektywność.

Bank Kanady

W Banku Kanady od pięciu lat zarządzanie wiedzą uznawane jest za istotne narzędzie podnoszenia efektywności, czego najlepszym wyrazem jest aktywne zaangażowanie kierownictwa najwyższego szczebla w działania na rzecz zarządzania wiedzą. Dyrektorzy wszystkich departamentów, na czele z zastępcą gu-

schemat 3 ■ **ROZWÓJ** strategii wiedzy



Źródło: Arseneault (2005).

bernatora Banku Kanady, zasiadają w Komitecie Sterującym Programu Wiedzy (*Knowledge Program Steering Committee*). Bank Kanady chce w ten sposób dołączyć do organizacji, które osiągnęły sukces dzięki dobrej strategii zarządzania wiedzą. Kierownictwo najwyższego szczebla odgrywa tam główną rolę w określaniu strategii wiedzy oraz w ciągłym wspieraniu jej realizacji.

Wszystko zaczęło się od zmian organizacyjnych, przed którymi stanął Bank w 2001 r.¹² Wiązały się one z redukcją zatrudnienia o 390 osób, co stanowiło około 20% pracowników Banku. Tak duży spadek zatrudnienia wymusił analizę działalności departamentów „usługowych”. Postanowiono połączyć wszystkie dotychczasowe funkcje „usługowe” w Banku: rachunkowość, ochronę, administrację, kadry, komunikację i IT w jednym departamencie Usług Korporacyjnych (ang. *Corporate Services Departament*). Uzupełniono je też nowymi funkcjami, związanymi z zarządzaniem informacją i wiedzą. Reorganizację przeprowadzono przy współpracy z firmą doradczą, której powierzono również opracowanie strategii zarządzania talentami oraz strategii wiedzy.

¹² Podjęto wówczas decyzję o wydzieleniu z Banku operacji *back-office* związanych ze sprzedażą kanadyjskich bonów oszczędnościowych – tzw. Retail Debt Operations i przeniesieniu ich na zewnątrz.

Intensywne prace nad przygotowaniem i doskonaleniem strategii wiedzy trwały przez osiem miesięcy 2002 r. Składały się na nie ankiety, wywiady, potem spotkania przedstawicieli różnych poziomów hierarchii w małych i dużych grupach, prezentacje, sesje techniczne, dyskusje, wymiana poglądów, przedstawianie obaw i korzyści (patrz schemat 3).

Osiem miesięcy prac obfitowało w liczne okazje do rozmów, czasem trudnych. Odsłonięto bowiem fakty, wobec których nie można było pozostać obojętnym, jak np. odczuwana przez wielu niechęć kolegów do dzielenia się wiedzą; duża skłonność do zatrzymywania wiedzy jako atrybutu władzy czy nieznanostwo tematów, nad którymi pracują lub pracowali koledzy. Trzeba było zaangażować ludzi ze wszystkich obszarów banku, ze wszystkich szczebli hierarchii i stworzyć im warunki, w których otwarcie i twórczo prowadziliby dyskusję.

Wysiłek podjęty w ciągu tych kilku miesięcy przyniósł oczekiwane rezultaty – zauważono np. lepsze zrozumienie wagi dzielenia się wiedzą i współpracy, wywołano więcej przemyśleń nt. dzielenia się wiedzą, przekonano kierownictwo Banku do stworzenia repozytorium dla swoich dokumentów. Innym cennym efektem było postawienie na szalach rzeczy robionych dobrze i tych wymagających poprawy. Jak można się było spodziewać, tych drugich było dużo więcej.

Stwierdzono, że silną stroną Banku są seminaria i warsztaty, organizowane raz na 8-12 tygodni, które stymulują dyskusję i prowadzą do tworzenia i testowania wiedzy ekonomicznej. Oszacowano, że wyniki badań i analiz zapisywane są w około 90%, co również wzmacnia organizację. Do silnych stron zaliczono też usługi biblioteczne, które wspierają badania pracowników, zapewniają regularne przeglądy literatury ze wskazanych przez pracowników obszarów, umiejętnie wykorzystują media elektroniczne w zaspokajaniu potrzeb użytkowników. Dostrzeżono również wagę komunikacji wewnętrznej jako czynnika budującego siłę Banku.

Wskazane silne strony pozwalały mieć nadzieję, że istnieją szanse na pokonanie licznych słabości. Należały do nich zbyt małe wykorzystywanie wcześniej wytworzonego dorobku intelektualnego (płynące częściowo z trudnego dostępu do niego) czy poczucie odkrywania rzeczy już wynalezionych. Słabości upatrywano również w fakcie, że udział w powiększaniu zasobów wiedzy oraz dzieleniu się nią nie był wystarczająco doceniany, ani nagradzany. Zauważono trudności, jakie mają nowo przyjmowani pracownicy z orientacją w instytucji



i jej zasobach. Wśród słabości wymieniano także brak jasnych reguł dotyczących wiedzy i dzielenia się nią.

W odpowiedzi na powyższe wyniki i wnioski w połowie 2002 r. przygotowano plan działań na lata 2003–2005, w którym zawarto „Bankowy Kompas”¹³. Jest to kodeks określający podstawowe wartości i zachowania cenione w Banku Kanady. Kompas wylicza trzy rodzaje zobowiązań, jakie przyjmuje na siebie Bank Kanady, rozumiany jako organizacja i jej ludzie: wobec Kanadyjczyków, wobec doskonałości oraz wobec siebie nawzajem. Gubernator David Dodge wyjaśniał podczas spotkania z pracownikami Banku¹⁴, że w ich pracy chodzi przecież o zaufanie Kanadyjczyków do wartości zarabianych pieniędzy oraz jakości banknotów. Zobowiązanie wobec doskonałości oznacza, cytując Davida Dodge’a, „być najlepszym wśród banków centralnych na świecie”. Trzeci rodzaj zobowiązania – wobec siebie nawzajem – to przestrzeganie i pielęgnowanie takich wartości, jak: wypowiadanie idei i słuchanie pomysłów innych, dzielenie się wiedzą i doświadczeniami, a więc uczenie się od siebie nawzajem, rozwijanie talentów i karier, uznanie, że w życiu istotna jest nie tylko praca, ale też rodzina. Gubernator Banku Kanady przekonywał swoich pracowników, że tylko szanując się wzajemnie jako ludzie, mogą prowadzić debaty, które są im niezbędne, aby się doskonalić, w których może dochodzić do ścierania się idei, ale w poczuciu bezpieczeństwa, że w tej walce nie ma zwycięzców ani przegranych.

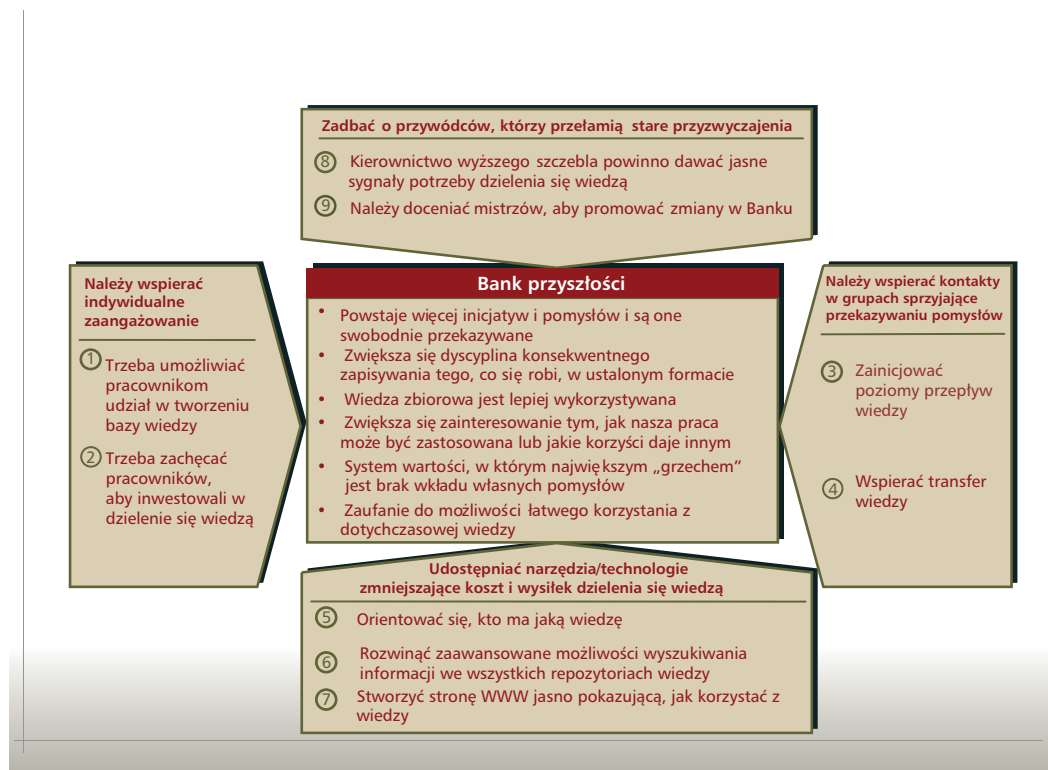
Rozpoczęto budowę trzech filarów pozwalających realizować wizję Banku:

- 1) wspialni ludzie (opracowano strategię zarządzania talentami)
- 2) właściwe narzędzia (dotyczy środowiska IT)
- 3) silna współpraca (to obszar zarządzania wiedzą).

W Banku Kanady strategię zarządzania wiedzą zbudowano wokół wizji banku przyszłości, w którym idee przepływają swobodnie i bezpiecznie. W obowiązującym w nim systemie wartości największym grzechem jest brak własnych pomysłów, a stale aktualna baza wiedzy jest łatwo dostępna. Na wizję banku przyszłości złożyło się dziewięć inicjatyw strategicznych w ramach czterech

¹³ W oryginale: Bank’s Compass.

¹⁴ Otwarte spotkanie inaugurujące wprowadzenie planu strategicznego „The Way Forward” odbyło się w połowie 2002 r. w kantine w Centrali, a za pośrednictwem wideokonferencji mogli wziąć w nim udział pracownicy wszystkich departamentów centrali oraz oddziałów.

schemat 4 ■ **BANK PRZYSZŁOŚCI**

Źródło: Arseneault (2005)

grup: indywidualnego zaangażowania, pracy grupowej, która sprzyja przekazywaniu pomysłów; narzędzi i technologii zmniejszających koszt i wysiłek dzielenia się wiedzą, przywództwa łamiącego stare przyzwyczajenia (schemat 4).

Strategia wiedzy oparła się na budowaniu kultury organizacyjnej ceniącej otwartość i współpracę oraz na zapewnieniu procesów i narzędzi pozwalających lepiej realizować cele.

Rok 2003 i początek 2004 r. upłynął na demonstrowaniu korzyści, przygotowywaniu narzędzi, opracowywaniu procesów i budowaniu zrozumienia dla roli rozpowszechniania i wykorzystywania wiedzy przy realizacji celów Banku. Dzięki temu w drugiej połowie 2004 r. zaczęły zmieniać się zachowania i wyraźnie wzrosło zaangażowanie ludzi w uruchomione inicjatywy, choć problemów w tym czasie nie brakowało. Jednym z istotnych były zmiany w kierow-

schemat 5 ■ ZAPLANOWANE DZIAŁANIA

Zachęcać do indywidualnego zaangażowania	Wspierać kontakty w grupach	Budować narzędzia zmniejszające wysiłek dzielnią się	Zadbać o przywódców, którzy przełamują stare przyzwyczajenia
Modele „dobrego” dzielenia się wiedzą	Lista grup, które trzeba powołać	Rozbudowana książka adresowa pracowników ☒	Aktualizacja wiedzy w całym banku
Działania pokazujące wartość dzielenia się wiedzą ☒	Narzędzia ułatwiające współpracę w grupach ☒	Katalog wiedzy i umiejętności pracowników ☒	Aktualizacja wiedzy w wydziałach
Program uświadamiania pracownikom wartości dzielenia się wiedzą	Grupa pilotażowa ☒	Zaawansowane sposoby wyszukiwania dokumentów	Centralny katalog materiałów dostępnych u liderów
Szkolenie nowych pracowników w zakresie dzielenia się wiedzą	Seria wykładów na tematy interesujące pracowników	Strona WWW z wiedzą dla początkujących i zaawansowanych pracowników	Aktualne profile kompetencji ☒
Warsztaty kształtujące dodatkowe umiejętności	Aktualizowany na bieżąco program działań związanych z dzieleniem się wiedzą		Aktualne porozumienia międzydepartamentalne w kwestii dzielenia się wiedzą
Włączanie jakości współpracy do kryteriów oceny pracownika	Zintegrowany program działań związanych z dzieleniem się wiedzą ☒		Konferencja na temat dzielenia się wiedzą
			Aktywne zaangażowanie pracowników o mistrzowskich umiejętnościach dzielenia się wiedzą
			☒ postęp

Źródło: Arseneault (2005)

nictwie Banku, w wyniku których dwukrotnie odchodziły osoby sponsorujące projekty w ramach strategii wiedzy.

Działania zaplanowane w ramach strategii wiedzy przedstawiono na schemacie 5. Jak widać, wielu zadań nie zrealizowano, co prawdopodobnie było związane ze zbyt ambitnymi założeniami.

Wyraźny postęp został zaobserwowany m.in. w określaniu profili i kryteriów oceny pracy opartych na demonstrowaniu chęci dzielenia się wiedzą. Stale prowadzone są działania zachęcające do tworzenia wspólnot praktyków, czyli grup osób, które chcą się kontaktować na obszarze wspólnych zainteresowań; udostępniono im narzędzia informatyczne do pracy grupowej. Stworzono również

inne narzędzie wspierające kontakty w grupach – kalendarz wewnętrznych seminariów i warsztatów ekonomicznych połączony z dostępem do materiałów i rozbudowaną elektroniczną książkę adresową. Powstało repozytorium dokumentów kierownictwa Banku, a biblioteka rozbudowała zakres świadczonych usług (i tak na bardzo wysokim poziomie) o prowadzenie wspólnoty praktyków dla bibliotekarzy z innych banków centralnych.

W trosce o tworzenie przyjaznego środowiska pracy w Intranecie uruchomiono strony pomagające pracownikom w łatwym i szybkim załatwianiu spraw administracyjnych, organizacyjnych, socjalnych i finansowych. Dzięki temu poprawiła się wydajność pracy. Ale nie tylko narzędzia, które powstają w stosunkowo krótkim czasie (zwykle kilka – kilkanaście miesięcy) wspierają dziś pracowników Banku Kanady. Uruchomiono nową praktykę tzw. sesji szczerych wyznań¹⁵. Są to spotkania przy lunchu, podczas których w swobodnej atmosferze, bez obawy, wymieniane są doświadczenia i wiedza na dany temat. Sesje służą wskazywaniu popełnionych błędów i możliwość ominięcia ich. W wyniku takiej sesji powstaje zapis „przebytej lekcji”, który przekazywany jest potencjalnie zainteresowanym i umieszczany w Intranecie w miejscu dostępnym dla wszystkich. Korzyści z inicjatywy to wzrost efektywności działania dzięki czerpaniu z doświadczeń i dobrych praktyk zdobytych wcześniej w Banku oraz budowanie świadomości realizacji wspólnego celu, jak również wzrost zaufania wobec kolegów.

Osoby odpowiedzialne za zarządzanie wiedzą w Banku Kanady zdają sobie wyraźnie sprawę, że zmiany organizacyjne muszą odpowiadać na potrzeby trzech poziomów hierarchii zarządzania. Kierownictwo wysokiego szczebla musi znaleźć w nich metodę wspierającą realizację celów strategicznych lub redukcję ryzyka. Kierownictwo średniego szczebla może tu poszukiwać wsparcia dla realizacji celów operacyjnych, redukcji kosztów lub poprawy wyników zespołu czy pracownika. Pracownicy wiedzy chcą natomiast, aby ich praca była łatwiejsza, aby wyniki ich pracy były bardziej doceniane, aby istniały warunki, w których mogą się rozwijać. Osoby odpowiedzialne za zarządzanie wiedzą w Banku Kanady mają też świadomość, że nie wystarczy informować o zmianach, trzeba angażować ludzi, by byli współtwórcami koncepcji, trzeba wywoływać twórcze napięcie poprzez stymulowanie mówienia, słuchania i myślenia o pożądanej przyszłości.

¹⁵ W oryginale: „True Confessions – learning from the past to build on our strenghts”.



Prace nad strategią i jej wdrożeniem zostały rozpisane na kilka lat: 2002–2003 to okres przygotowania gruntu i tworzenia fundamentów, 2004 – to czas budowania, 2005 – to czas demonstrowania korzyści płynących z kultury dzielenia się wiedzą, a rok 2006 – stworzenia silnych strategicznych podstaw dalszego rozwoju zarządzania wiedzą w banku – przygotowanie i powołanie Komitetu Sterującego Programu Wiedzy, zrzeszającego najwyższych rangą przedstawicieli banku, którzy własnym czasem i zaangażowaniem potwierdzają znaczenie zarządzania wiedzą w banku. Pozyskanie takiego gremium łączy się z koniecznością dokonania przeglądu dotychczasowych działań i ich efektów. Autorzy Programu wychodzą z założenia, że w tak delikatnej materii jak zarządzanie wiedzą nie należy się spieszyć, lecz trzeba się dobrze przygotować. Dlatego rok 2007 przewidziany jest na analizy, wyciąganie wniosków oraz formułowanie dojrzałej strategii zarządzania wiedzą, której realizacja rozpocznie się w 2008 r.

Podsumowując, do najistotniejszych osiągnięć Banku Kanady można zaliczyć: budowanie platformy wiedzy, a w ramach tego prowadzenie oceny repozytoriów informacji i wiedzy w skali Banku, stworzenie księgi wiedzy (rodzaj księgi ekspertów) przy wykorzystaniu narzędzi IT, rozwijanie banku wiedzy (systemu zarządzania dokumentami elektronicznymi), postawienie do dyspozycji pracowników czterdziestu sal konferencyjnych (różnego rozmiaru i z różnym wyposażeniem), które można rezerwować przez Intranet¹⁶. Inna grupa inicjatyw ma na celu wspieranie realizacji podstawowych zadań¹⁷ Banku oraz odpowiadanie na pojawiające się okazyje. Mieszczą się w tym np. projekt ciągłości wiedzy (związany z taktykami zatrzymywania wiedzy) czy kontynuacja procesu tworzenia strategicznych grup tematycznych. Innym wymiernym osiągnięciem osób odpowiedzialnych za zarządzanie wiedzą w Banku Kanady jest coraz częstsze odbieranie próśb o wsparcie różnego rodzaju procesów i projektów prowadzonych w banku. Biorąc pod uwagę fakt, że zarządzanie wiedzą nie jest celem samym w sobie, ale służy wspieraniu realizacji strategii organizacji, należy uznać wspomniane zjawisko za prawdziwy sukces.

Bank Centralny Malezji

Zarządzanie wiedzą w Banku Centralnym Malezji rozpoczęło się w 1999 r., kiedy to zarząd zdecydował, że bank powinien przekształcać się w organizację

¹⁶ Pracownicy Banku Kanady twierdzą, że pomimo posiadania 40 sal konferencyjnych często nadal odczuwają, że jest ich zbyt mało.

¹⁷ W oryginale: *business issues*, czyli zadania związane z podstawowymi funkcjami banku centralnego.

opartą na wiedzy (ang. KBO – Knowledge Based Organization). Całościowe spojrzenie na wprowadzanie zarządzania wiedzą do organizacji doprowadziło do wyłonienia trzech głównych obszarów działania: doskonalenie organizacyjne (ang. *Organizational Development*), informatyki oraz zarządzania zasobami ludzkimi. Idea programu zawiera się w następującym stwierdzeniu: „przyciągnąć najlepszych, najbardziej utalentowanych ludzi do banku, utrzymać ich w banku, dając im możliwości wykorzystania wiedzy, oraz czerpiąc z niej budować kulturę dzielenia się wiedzą”.

Pierwszym działaniem, jakie podjęto w ramach doskonalenia organizacyjnego było stworzenie Komitetu Zarządzania Wiedzą, składającego się z prezesa banku, jako przewodniczącego, jednego z zastępców prezesa, jako głównej osoby odpowiedzialnej za zarządzanie wiedzą – CKO (ang. *Chief Knowledge Officer*), oraz dyrektorów głównych departamentów. Sekretariatem Komisji był Departament Zarządzania Strategicznego aż do momentu powołania Centrum Zarządzania Wiedzą, które przejęło na siebie tę rolę. Zadaniem Komitetu jest planowanie oraz nadzorowanie realizacji strategii uwzględniającej projekty i inicjatywy związane z zarządzaniem wiedzą.

Głównym celem Centrum Zarządzania Wiedzą jest zapewnienie dostępu do wiedzy, ciągłego uczenia się, stabilnego otoczenia sprzyjającego współpracy i tworzeniu nowej wiedzy. Jednym z działań podejmowanych przez Centrum jest organizacja Targów Wiedzy na temat znanych i skutecznych praktyk i narzędzi zarządzania wiedzą. Pracownicy zachęceni są do wykorzystywania bufetu do prowadzenia nieformalnych dyskusji, a przestrzeń, w której pracują, projektowana jest z myślą o zachęcaniu do nieformalnych spotkań, a tym samym o stymulowaniu dzielenia się wiedzą ukrytą.

Przejawem działań podjętych w ramach doskonalenia organizacyjnego było stworzenie stanowisk menedżerów wiedzy (ang. *Knowledge Officer*) w każdym departamencie banku.

W dziedzinie informatyki zaczęto od rozwoju infrastruktury, np. zapewnienia szerokiego pasma dostępu do Internetu oraz zwiększenie pojemności systemu. Następnym etapem było wprowadzenie Elektronicznego Systemu Zarządzania Dokumentami, odpowiednich repozytoriów oraz narzędzi komunikacyjnych typu wirtualne pokoje dyskusyjne. Kolejny krok, to departamentalne strony w Intranecie, później klasyfikacja informacji oraz zaawansowany portal Banku, uła-



twiający współpracę między departamentami – tzw. portal przedsiębiorstwa (ang. *Enterprise Portal*).

Bank Centralny Malezji postrzega kapitał ludzki jako główny czynnik sukcesu. Dlatego w strategii rozwoju zasobów ludzkich wykorzystuje głównie modele kompetencyjne, na podstawie których poszukuje talentów na rynku oraz zdobywa je. Mając świadomość korzyści płynących z zatrudniania utalentowanych ludzi, bank stale doskonali procesy i systemy zapewniające atrakcyjność pracy, aby zatrzymać w banku najlepszych pracowników.

W ramach zarządzania zasobami ludzkimi podejmowanych jest wiele inicjatyw prowadzących do budowania kultury otwartości, sprzyjającej dzieleniu się wiedzą. Jedną z nich jest zapewnienie, że nowy pracownik możliwie wcześniej jest wprowadzany w tę kulturę. Bank Centralny Malezji jest więc kolejnym bankiem przykładającym dużą wagę do programu dla nowo zatrudnianych pracowników.

Dzięki inicjatywom Banku Centralnego Malezji, zmierzającym do jak najbardziej efektywnego wykorzystania wiedzy posiadanej przez pracowników i bank, zarządzanie wiedzą stało się naturalną częścią codziennych działań każdego pracownika banku (Central Bank of Malaysia 2006).

Narodowy Bank Węgier (MNB)

Istotne zmiany w sposobie zarządzania bankiem centralnym na Węgrzech nastąpiły wraz z powołaniem w marcu 2001 r. nowego prezesa – Zsigmonda Jaraia. Narodowy Bank Węgier gwałtownie zaczął przekształcać się z tradycyjnego urzędu w nowoczesną dynamiczną instytucję. Sprzyjało to rozwojowi zarządzania wiedzą w Banku. Pierwszym elementem wspólnym nowego zarządzania strategicznego oraz zarządzania wiedzą było sformułowanie misji, wizji i wartości banku w sposób, który można uznać wręcz za wzorcowy. W MNB brzmi to następująco:

„Nasza wiedza, wiarygodność i poczucie odpowiedzialności wynikające z naszego oddziaływania na życie ekonomiczne i społeczne tworzą podstawy wyjątkowego prestiżu Banku. My, pracownicy Centralnego Banku Węgier, zobowiązujemy się chronić i nieustannie rozwijać międzynarodową reputację Ban-

ku poprzez pracę i reprezentowanie Banku zawsze zgodne z najwyższymi profesjonalnymi i etycznymi standardami. Dla osiągnięcia powyższych celów podążamy za wyznaczonymi wartościami:

- Szacunek dla człowieka i dla wiedzy eksperckiej
- Dążenie do doskonałości
- Otwartość na nowości i świat zewnętrzny
- Współpraca dla osiągnięcia wspólnych celów”.

Tak określona misja i wartości organizacji ułatwiają pracownikom identyfikację z interesami całej organizacji, a nie tylko własnego departamentu lub własnymi. Szczególnie istotne jest uznanie roli ludzi i kapitału intelektualnego w budowaniu reputacji i wiarygodności Banku, a więc w sukcesie banku. Nacisk na pracę zespołową służy integracji pracowników i pozwala na synergiczne wykorzystywanie ich potencjału.

Podstawowym celem zarządzania wiedzą w MNB jest instytucjonalizacja wiedzy eksperckiej i cennych doświadczeń, czyli wiedzy cichej, zgromadzonych w banku w celu ich bardziej efektywnego wykorzystania i ochrony kapitału intelektualnego. Opracowana strategia zarządzania wiedzą ma dwa elementy. Pierwszy to kodyfikacja, która polega na inwentaryzacji, kodyfikowaniu i strukturyzowaniu wiedzy jawnej – dostępnej w postaci notatek, opracowań, raportów, analiz itd. Drugi element to personalizacja, która koncentruje się na wiedzy cichej.

Strategia kodyfikacji wydaje się relatywnie prosta, bo polega na inwentaryzacji i uporządkowaniu tematów, których dotyczą powstające w banku dokumenty. Strategia personalizacji jest natomiast dużo trudniejsza, wymaga bowiem budowania dobrych relacji międzyludzkich i kontaktów nieformalnych. Dlatego Narodowy Bank Węgier zapewnia pracownikom różne formy wsparcia, np. *mentoring*, polegający na opiece osób bardziej doświadczonych nad osobami znajdującymi się na początku kariery bądź osobami, które po raz pierwszy pełnią daną funkcję. Bank intensywnie promuje również korzyści płynące z pracy w zespołach o zróżnicowanym składzie, dzięki której wzrasta prawdopodobieństwo kreatywnego myślenia i wzajemnego przekazywania posiadanej wiedzy cichej i doświadczeń.



Jedną z istotnych potrzeb związanych z realizacją strategii zarządzania wiedzą oraz przeprowadzania zmian w organizacji było bardzo otwarte komunikowanie się nie tylko ze światem zewnętrznym, ale również – jeśli nie przede wszystkim – z pracownikami. Dlatego w strukturze organizacyjnej wyodrębniono departament odpowiedzialny za komunikację wewnętrzną. W komunikacji tej MNB wykorzystuje następujące drukowane źródła informacji (gazeta – dwutygodnik, broszury wyłącznie do użytku wewnętrznego, informatory, ulotki), elektroniczne narzędzia przekazywania informacji i komunikacji (Intranet przekształcony w portal korporacyjny) oraz różnego rodzaju wydarzenia, które mogą mieć charakter integracyjny lub wiązać się z prezentowaniem dokonań i możliwości departamentów. Intensywna i otwarta komunikacja wewnętrzna powoduje zmniejszenie niepokojów przed zmianami, zwiększa poczucie lojalności pracowników wobec banku, buduje kulturę organizacyjną opartą na otwartości i zaufaniu – najbardziej pożądaną dla dzielenia się i efektywnego wykorzystywania wiedzy. Bez takich działań trudno jest wprowadzać zmiany, skutecznie zarządzać organizacją, tym bardziej że – jak wykazują badania – wiele projektów i programów zmian upada, choć są dobrze opracowane i przemyślane. Dzieje się to wówczas, gdy komunikacja towarzysząca projektowi lub programowi jest niewystarczająca, co powoduje, że nie wszyscy wiedzą, jaka jest ich rola i do czego dążą, czyli nie znają celu, albo nie są świadomi, że warto się zaangażować i można osiągnąć korzyści. W MNB ryzyko opisane jest minimalizowane dzięki docenieniu rangi komunikacji wewnętrznej.

■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ 5. Podsumowanie

Powyżej opisano niektóre działania banków centralnych w celu poprawy efektywności działania i zwiększenia własnej konkurencyjności poprzez aktywne zarządzanie wiedzą. Odpowiedzialność za zarządzanie wiedzą może być przypisana różnym komórkom organizacyjnym – od departamentów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi (np. na Węgrzech), poprzez Gabinet Prezesa (np. w Polsce) i oddzielny pion w usługach korporacyjnych (np. w Kanadzie), do kontrolingu (np. w Austrii) i informatyki (np. w Anglii). Niewątpliwie ma to odzwierciedlenie w konkretnych działaniach i podejmowanych inicjatywach, które moglibyśmy zakwalifikować do omawianych wcześniej podejść technicznego lub psychospołecznego. Trzeba jednak podkreślić, że w tej chwili w żadnym

znany autorce banku centralnym podejścia te nie występują w czystej postaci. Działania koncentrujące się na wytworzeniu kultury organizacyjnej sprzyjającej wymianie wiedzy zawsze idą w parze z wykorzystaniem technologii, która obecnie jest niezbędnym narzędziem wspierającym skuteczną komunikację i zapewniającym dostęp do informacji. Różnice polegają jedynie na odmiennej intensywności wykorzystania poszczególnych form powyższych działań.

Okoliczności sprzyjające wprowadzaniu i rozwojowi zarządzania wiedzą w bankach centralnych są różnorodne, zresztą podobnie jak w wielu innych instytucjach. Czasem impuls pochodzi od prezesa, który dostrzega potencjał tego narzędzia, czasem pracownicy zgłaszają potrzebę, którą zarządzanie wiedzą może zaspokoić. Kiedy indziej na podstawie doświadczeń oraz podejmowanych prób i popełnianych błędów ewolucyjnie wykształcają się metody pracy i narzędzia dające początek zarządzaniu wiedzą. Trudno określić, która ścieżka jest najbardziej popularna w bankach centralnych, bo kwestia ta nie była przedmiotem badania. Dla banków centralnych zarządzających wiedzą wspólna jest potrzeba wsparcia na poziomie zarządu. Wsparcie takie jest gwarancją powodzenia programu zarządzania wiedzą.

Inna obserwacja, odnosząca się do podobieństw w bankach centralnych zarządzających wiedzą, dotyczy łatwości realizacji idei zarządzania wiedzą. Okazuje się, że w zdecydowanej większości banków następują przemienne okresy sprzyjające rozwojowi zarządzania wiedzą oraz okresy spowolnienia. Z jednej strony wiąże się to z możliwymi do przewidzenia przeciwnościami, jak np. niechęć do zmiany, która ujawnia się głównie przy wprowadzaniu nowych idei, rozwiązań czy narzędzi. Z drugiej strony spowolnienia wynikają z wydarzeń nieprzewidywalnych – np. zmiany w zarządzie, a co za tym idzie konieczności zdobycia zaufania nowej osoby. Okresy sprzyjające rozwojowi zarządzania wiedzą i spowalniające go mogą następować z różną częstotliwością, co oczywiście wpływa na skuteczność działań. Warto jednak podkreślić, że nigdy nie powoduje to całkowitej zmiany tendencji. Innymi słowy, niezależnie od liczby i jakości problemów banki centralne realizujące strategię zarządzania wiedzą stają się coraz bardziej efektywne.

Ze względu na charakter niniejszego opracowania nie wszystkie cenne inicjatywy mogą być opisane, natomiast ich liczba daje podstawy do twierdzenia, że zarządzanie wiedzą w połączeniu z dbałością o rozwój kapitału intelektualnego są już standardem na skalę światową.



Bibliografia

Arseneault D. (2005), *Knowledge Management and its Relevance In the Public Sector and Central Banking*, materiał zaprezentowany w NBP w dniu 6 kwietnia 2005 r.

BoE (2006), *Annual Report 2005*, Bank of England, London.

Brilman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.

Central Bank of Malaysia (2006), *Annual Report 2005*, Central Bank of Malaysia, Kuala Lumpur.

Drucker P. (1976), *Skuteczne zarządzanie*, PWE, Warszawa.

Drucker P. (1999), *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Edvinsson L., Malone M. (1997), *Intellectual Capital*, Harper Business, New York.

Lyytikäinen I. (2002), *Information Managament*, mimeo, Bank of Finland, Helsinki.

Ipken A.C., Dinur A. (1998), *Knowledge management processes and international joint ventures*, "Organization Science", No. 9 (4), s. 454–468.

Kaplan R., Norton D. (2001), *Strategiczna Karta Wyników – jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Mendzela J. (2006), *How to manage the 21st-century central bank*, "Central Banking Journal", Vol. 16, No. 4, s. 31–40.

Nielsen B. (2000), *Strategic Knowledge Managemetn: A Research Agenda*, "Working Paper", No. 2–2000, Copenhagen Business School, Department of International Economics and Management, Copenhagen.

Nonaka I., Takeuchi H. (2000), *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa.

OeNB (2000), *Annual Report 1999*, Oesterreichische Nationalbank, Vienna.

OeNB (2001), *Annual Report 2000*, Oesterreichische Nationalbank, Vienna.

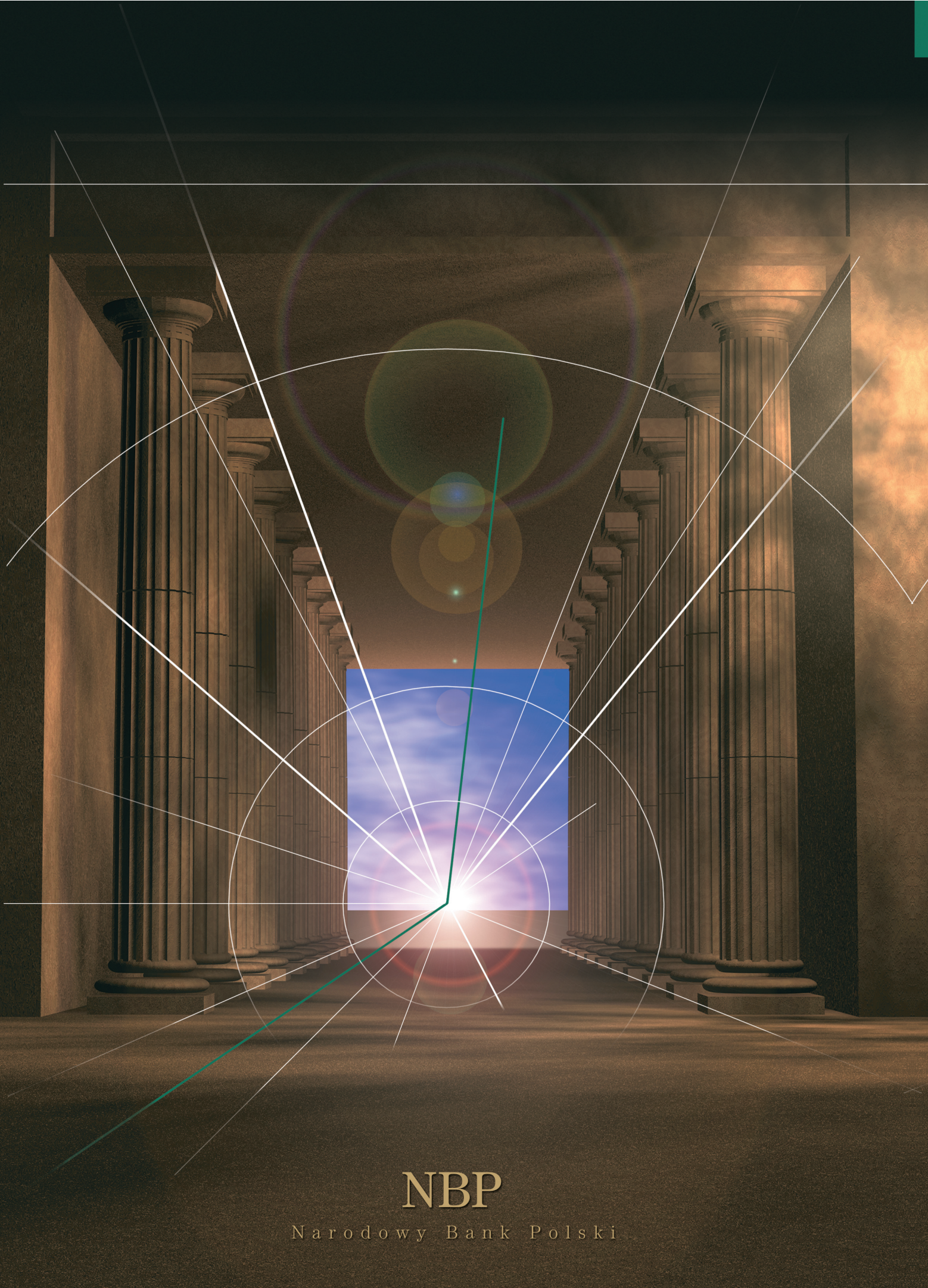
OeNB (2002), *Annual Report 2001*, Oesterreichische Nationalbank, Vienna.

OeNB (2005), *Annual Report 2004*, Oesterreichische Nationalbank, Vienna.

OeNB (2006), *Annual Report 2005*, Oesterreichische Nationalbank, Vienna.

Polanyi M. (1962), *Personal Knowledge. Towards a Post-Critical Philosophy*, Routledge & Kegan, London.

Roos G. (2003), *An Intellectual Capital Primer*, Cranfield University, Cranfield.



NBP

Narodowy Bank Polski