

Zarządzanie wiedzą w ujęciu teoretyków oraz w opinii przedsiębiorstw – laureatów Polskiej Nagrody Jakości

Adam Skrzypek

Uniwersytet Marii Curie-
-Sklódowskiej w Lublinie
Wydział Ekonomii

Abstrakt: Niniejszy artykuł przybliży i rozszerza problematykę zarządzania wiedzą w organizacji od strony teoretycznej i praktycznej. Posiada dwie warstwy: teoretyczną i empiryczną, które się wzajemnie uzupełniają, tworząc logiczną całość. Celem artykułu jest pokazanie istoty zarządzania wiedzą oraz korzyści z wdrażania koncepcji zarządzania wiedzą w organizacji. Pokazano w nim rosnące znaczenie zarządzania wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach, które funkcjonują w warunkach społeczeństwa wiedzy i gospodarki opartej na wiedzy. Dokonano przeglądu podejść do koncepcji zarządzania wiedzą. Podkreślono, że zarządzanie wiedzą oznacza zdobywanie wiedzy, która umożliwia osiąganie celów biznesowych. Odniesiono się do zarządzania wiedzą w rozumieniu praktyków oraz dokonano szerokiego przeglądu definicji zarządzania wiedzą. Artykuł zawiera wyniki badań przeprowadzonych przez autora wśród laureatów Polskiej Nagrody Jakości.

Słowa kluczowe: wiedza, zarządzanie wiedzą, korzyści z zarządzania wiedzą

1. Wprowadzenie

W warunkach społeczeństwa wiedzy rośnie znaczenie wiedzy jako zasobu strategicznego organizacji. Organizacje poszukują sposobów poprawy pozycji konkurencyjnej. Sprawdzoną w praktyce koncepcją jest zarządzanie wiedzą, po którą sięga coraz więcej organizacji. Zarządzanie wiedzą może przynieść organizacji wymierne korzyści, pod warunkiem że będzie nie tylko współistnieć z innymi koncepcjami zarządzania, ale także z nimi współdziałać. Zarządzanie wiedzą umożliwia regularną ocenę wartości i wpływu aktywów wiedzy, transfer i dzielenie wiedzy w obrębie całej organizacji, wykorzystywanie dostępnej wiedzy pochodzącej ze źródeł zewnętrznych, reprezentowanie wiedzy w bazach danych i dokumentach, promowanie wzrostu zasobów wiedzy poprzez rozwój kultury organizacyjnej oraz gromadzenie zasobów wiedzy w procesach biznesowych, produktach i usługach (Trajer, Paszek, Iwan, 2012). Celem artykułu jest pokazanie istoty zarządzania wiedzą oraz korzyści z wdrażania

Korespondencja: Adam Skrzypek
Uniwersytet Marii Curie-Sklódowskiej
Zakład Zarządzania
pl. Marii Curie-Sklódowskiej 5
20-031 Lublin, Poland
Tel. +48 81 537 52 24
Email: adam.skrzypek@poczta.umcs.
lublin.pl

koncepcji zarządzania wiedzą w organizacji. Przedstawiono teoretyczne i praktyczne aspekty zarządzania wiedzą. Artykuł zawiera wyniki badań przeprowadzonych przez autora wśród laureatów Polskiej Nagrody Jakości.

2. Istota zarządzania wiedzą w organizacji

Zarządzanie wiedzą to fundamentalna zmiana sposobu zarządzania przedsiębiorstwem, a wiedza to porządkowanie chaosu. Alvin Toffler stwierdził, że wartość skutecznych firm jest związana z ich strategiczną umiejętnością pozyskiwania, tworzenia, dystrybucji oraz stosowania wiedzy (Toffler, 1996, s. 47). Uszula Kwast i Urszula Herman wskazują na cztery rodzaje wiedzy z punktu widzenia przedsiębiorstwa: wiedza o kliencie, rynkowa, na temat produktu i serwisu oraz wiedza środowiskowa (Kwast, Herman, 2004, s. 35). Za początek koncepcji zarządzania wiedzą przyjmuje się rok 1987, gdy w Stanach Zjednoczonych Uniwersytet Purdue i firma DEC zorganizowały wspólnie konferencję poświęconą zarządzaniu aktywami wiedzy, natomiast w Szwecji zawiązała się Grupa Konrada, która zainicjowała prace nad zarządzaniem kapitałem intelektualnym. Zarządzanie wiedzą to funkcja odpowiedzialna za regularną selekcję, implementację i ocenę celowo zorientowanych strategii wiedzy, które są ukierunkowane na wzrost wartości organizacji poprzez eksploatację wiedzy jawnej i ukrytej w organizacji, w celu doskonalenia jej funkcjonowania (Maier, 2002, s. 48). Mimo że dopiero pod koniec XX wieku nauki o zarządzaniu zainteresowały się zarządzaniem wiedzą i potraktowały wiedzę jako podstawowy zasób, w naukach ekonomicznych zarządzanie wiedzą doceniane było znacznie wcześniej. W wydanych w 1890 roku *Principles of Economics* Alfred Marshall pisał, że „kapitał składa się w dużej części z wiedzy i organizacji, wiedza jest najsilniejszym motorem produkcji, pozwalając opanować naturę i zmusić ją do zaspokojenia potrzeb ludzkich” (Marshall, 1965, s. 115). Można stwierdzić, że pomimo braku powszechnie aprobowanej definicji zarządzanie wiedzą jest kategorią, która zaczęła funkcjonować w rzeczywistości i stała się domeną zainteresowań zarówno instytucji *non profit*, jak i tych, które osiągnęły znaczące sukcesy ekonomiczne (Kotarba, Kotarba, 2006, s. 24–27).

Zarządzanie wiedzą to stosunkowo nowa dziedzina szeroko pojętego zarządzania, która pojawiła się w pierwszej połowie lat dziewięćdziesiątych XX wieku. Powstała jako efekt szeregów dyskusji związanych z potencjalnymi korzyściami płynącymi z dzielenia się wiedzą. Jednym z prekursorów zarządzania wiedzą był Ikujiro Nonaka, który wiedzę traktował jako jedyne źródło przewag konkurencyjnych. Pojawiają się w tym okresie pierwsze publikacje z zakresu zarządzania wiedzą. Przedsiębiorstwa w powodzi informacji zauważają, dostrzeżony już wcześniej przez teoretyków zarządzania, wzrost znaczenia niematerialnych generatorów wartości, a zwłaszcza rolę wiedzy zarówno indywidualnej, jak i organizacyjnej. Na początku lat dziewięćdziesiątych wykształciło się kilka nurtów, które później zostały połączone w jedną koncepcję zarządzania wiedzą. Drukowane wówczas prace dotyczyły problematyki innowacji i aktywów niematerialnych organizacji, jednak wszystkie zwracały uwagę na potrzebę usystematyzowanego zarządzania tymi aktywami w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Należy tu wskazać na prace m.in. Debry M. Amidon, Charlesa Savage’a, Karla-Erika Sveiby’ego, Petera Senge’a, Ikujiro Nonaki, Hirotaki Takeuchiego oraz Karla M. Wiiga.

Od połowy lat dziewięćdziesiątych obserwuje się dynamiczny rozwój koncepcji ujmujących zarządzanie wiedzą w sposób procesowy. Liczni autorzy przekonują w swych pracach, że do zarządzania wiedzą należy podchodzić właśnie w taki sposób. Każdy z modeli prezentuje 3–8 procesów, które tworzą metaproces zarządzania wiedzą; różnią się one stopniem dezagregacji działań i dodatkowymi elementami stanowiącymi dopełnienie całego modelu.

Przegląd różnych modeli zarządzania wiedzą w podejściu procesowym pozwala wyróżnić takie procesy, jak: identyfikacja, pozyskiwanie, tworzenie, organizowanie, transfer, wykorzystanie, zachowanie i ewaluacja wiedzy. Zarządzanie wiedzą i procesy operacyjne są prowadzone w podejściu procesowym do czynności operacyjnych systemu zarządzania wiedzą. Odpowiednia realizacja procesów zarządzania wiedzą sprzyja osiągnięciu celów jakościowych.

Zarządzanie wiedzą polega na umiejętnym wykorzystaniu kapitału intelektualnego oraz uzyskaniu efektu synergicznego, czyli otrzymaniu lepszych efektów, niż by to wynikało z bezpośredniego wykorzystania poszczególnych elementów zasobów, którymi organizacja dysponuje (Kisielnicki, 2007, s. 27). Jest to zdaniem Kazimierza Krzakiewicza działalność kierownicza, która obejmuje zwiększenie cenności posiadanej informacji poprzez identyfikację, wybór, syntezę, przechowywanie, odtwarzanie i rozpowszechnianie rzeczywistej wiedzy, nadanie wiedzy postaci użytecznej w taki sposób, aby stanowiła ona odpowiednią do wykorzystania informację, stworzenie interaktywnego, uczącego się otoczenia, w którym jednostki w sposób ciągły dzielą się swoją wiedzą i wykorzystują istniejące warunki do opanowania nowej wiedzy (Mikuła, 2005, s. 17).

Zarządzanie wiedzą powinno zmierzać do wypracowania metod i technik umożliwiających efektywny przebieg procesów tworzenia, gromadzenia i wykorzystywania wiedzy. Istota zarządzania wiedzą wskazuje na konieczność ciągłego uczenia się. Zarządzanie wiedzą polega na tworzeniu projektu jej wykorzystania, przy czym cele tego projektu obejmują: budowę korporacyjnej bazy wiedzy, zwiększenie dostępu do wiedzy, a także wprowadzenie kultury wiedzy (Skrzypek, 2002, s. 289). Proces ten dotyczy generowania wiedzy, jej identyfikacji, stwarzania warunków, w których może się ona swobodnie rozwijać i rozprzestrzeniać, jest to także proces, który umożliwia składowanie wiedzy i jej wdrażanie.

Brian Gladstone uważa, że zarządzanie wiedzą oznacza zdobywanie wiedzy, która pozwala na osiągnięcie pewnych celów biznesowych. Zajmuje się ono następującymi zagadnieniami (za: Dajczak, 2008, s. 11):

- skąd bierze się nasz *know-how*,
- w jaki sposób można zdefiniować nasz *know-how* i lepiej rozpowszechnić go w przedsiębiorstwie,
- jakiej wiedzy fachowej będzie nasza firma potrzebowała jutro,
- jak możemy poprawić przyswajanie i rozpowszechnianie nowej wiedzy w naszej organizacji w przyszłości,
- jak możemy usprawnić naszą zdolność eliminowania nowej wiedzy w naszej organizacji w przyszłości,
- jak możemy usprawnić naszą zdolność eliminowania na bieżąco wiedzy fachowej, która nie jest już przydatna.

Na uwagę zasługuje podejście Europejskiego Komitetu Normalizacyjnego (CEN) do tej kwestii. Zarządzanie wiedzą to według nich zaplanowane i trwałe zarządzanie działaniem i procesami w celu wykorzystania wiedzy indywidualnej i grupowej do poprawy konkurencyjności organizacji (CEN, 2004).

Zdaniem Instytutu Systemów Produkcji i Projektowania Technologii w Berlinie (Fraunhofer IPK) zarządzanie wiedzą obejmuje metody, instrumenty i narzędzia, które w holistycznym podejściu przyczyniają się do przebiegu głównych procesów z udziałem wiedzy, dystrybucji wiedzy (przy wsparciu definicji celów wiedzy i jej identyfikacji) na wszystkich obszarach i poziomach organizacji (Mikuła, 2001, s. 59).

Przegląd rozumienia koncepcji zarządzania wiedzą przez firmy przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Zarządzanie wiedzą z punktu widzenia praktyków
(Table 1. Knowledge management in terms of practitioners)

Firma (Company)	Rozumienie zarządzania wiedzą (Knowledge management comprehension)
Delhi Group	Wnoszenie zbiorowej mądrości w celu zwiększenia adaptacyjności i innowacyjności.
Xerox	Budowanie dynamicznego środowiska pracy i nauki, które sprzyja stałemu generowaniu, gromadzeniu oraz stosowaniu wiedzy indywidualnej i zbiorowej w celu odkrycia dla firmy nowych wartości.
PriceWaterhouseCoopers	Sztuka przetwarzania informacji i innych aktywów intelektualnych w trwałą wartość dla klientów i pracowników organizacji.
KPMG	Zbiór wytycznych, procedur i systemów odnoszących się do tworzenia, gromadzenia, ochrony i wykorzystania kapitału intelektualnego.
Arthur Andersen	Proces identyfikowania, zdobywania i wykorzystywania wiedzy mający na celu poprawę pozycji konkurencyjnej organizacji.
Ernst & Young	Zaprojektowany system, aby pomóc przedsiębiorstwom w zdobywaniu, analizie, wykorzystywaniu wiedzy w celu podejmowania szybszych, mądrzejszych i lepszych decyzji, dzięki czemu mogą one osiągnąć przewagę konkurencyjną (CEN, 2004, s. 1).

Źródło: Strojny, 2000, s. 20.

Istnieje szereg definicji zarządzania wiedzą, które rozpatrują to zagadnienie z perspektywy różnych dziedzin naukowych, co obrazuje tabela 2.

Tabela 2. Przegląd definicji zarządzania wiedzą
(Table 2. Definitions of knowledge management – an overview)

Autor (Author)	Koncepcja zarządzania wiedzą (The concept of knowledge management)
T.H. Davenport, L. Prusak (1998, s. 6)	Polega na wykorzystywaniu zasobów posiadanych przez organizację. Obejmuje zarządzanie systemami informacyjnymi, zasobami ludzkimi i zmianami organizacyjnymi.
J. Swan i in. (1999)	Obejmuje wszystkie procesy, które wiążą się z tworzeniem, nabywaniem, wymianą oraz wykorzystywaniem wiedzy w celu poprawy zdolności uczenia się organizacji.
D.J. Skyrme (Skryme, Amidon, 1997, s. 59)	Jest to świadome, a także systematyczne zarządzanie wiedzą fundamentalną oraz procesami, takimi jak: jej tworzenie, gromadzenie, upowszechnianie czy wykorzystywanie.

Autor (Author)	Koncepcja zarządzania wiedzą (The concept of knowledge management)
W.R. Bukowitz, R.L. Williams (1999, s. 31)	Jest to proces, dzięki któremu przedsiębiorstwo generuje bogactwo, opierając się na aktywach organizacyjnych wykorzystujących wiedzę.
K. Mertins, P. Heisig, J. Vorbeck (2001, s. 31)	Obejmuje metody i narzędzia, które wpływają na kluczowe procesy w sferze wiedzy.
R.P. uit Beijerse (2000)	Osiąganie celów organizacji dzięki produktywnemu wykorzystaniu czynnika wiedzy.
S. Newell i in. (2002, s. 15)	Doskonalenie aktywizacji posiadanych zasobów wiedzy w celu nieustannego wprowadzania kolejnych innowacji.
A. Andersen (za: Borowiecki, Romanowska, 2001)	Proces identyfikowania, zdobywania i wykorzystania wiedzy mający na celu poprawę pozycji konkurencyjnej. Cały proces zarządzania wiedzą jest wspierany przez przywództwo, kulturę organizacyjną, technologię i system pomiarowy.
I. Nonaka (Nonaka, Tekeuchi, 1995)	Zespół powtarzających się procesów konwersji wiedzy cichej i formalnej w przystosowanie, uzewnętrznianie, łączenie i uwewnętrznianie.
G. Probst (Probst, Raub, Romhardt, 2002, s. 41)	Lokalizowanie, tworzenie, gromadzenie, upowszechnianie i wykorzystanie wiedzy do realizacji celów organizacji.
P. Murray, A. Myers (1997)	Ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystanie wiedzy do realizacji celów organizacji.
T.A. Stewart (za: Miłucha, Pietruszka-Ortyl, Potocki, 2002, s. 73)	Posiadanie wiedzy o tym, co wiemy, zdobywanie i organizowanie jej oraz wykorzystywanie w sposób przynoszący korzyści.
Ch. Handy (za: Kołakowski, Tabaszewska, 2006, s. 13)	Inteligentne wykorzystanie nowej technologii zrównoważone docenieniem wartości twórców i powierników wiedzy – ludzi.
K. Wiig (1997)	Systematyczne, jawne i świadome budowanie, odnawianie i zastosowanie wiedzy do maksymalizowania wydajności funkcjonowania firmy.
M. Sarvay (za: Miłucha, 2001, s. 59)	Proces biznesowy, dzięki któremu firmy kreują i stosują swoją instytucjonalną lub zbiorową wiedzę.
D. Smith (za: Kołakowski, Tabaszewska, 2006, s. 13)	Strategia i procesy umożliwiające tworzenie i obieg wiedzy w organizacji, poprzez które kreuje ona wartość służącą samej organizacji i jej klientom.
W.M. Grudzewski, I. Hejduk (2002, s. 31)	Ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystanie wiedzy do realizacji celów organizacji.
B. Miłucha (Miłucha, Pietruszka-Ortyl, Potocki, 2002, s. 73)	Pozyskiwanie odpowiednich środków, wypracowanie warunków, metod i technik umożliwiających przebieg procesów związanych z wiedzą oraz sterowanie ich wykorzystaniem. Takie podejście do zarządzania wiedzą podkreśla jego operacyjny charakter i jest pewną fazą implementacji strategii ogólnej organizacji.
K. Perechuda (2007, s. 47)	Pewnego rodzaju klauzula spinająca dotychczasowe koncepcje zarządzania, ponieważ koncentruje się na konieczności tworzenia zasobów niematerialnych oraz przesuwania nowoczesne organizacje z obszaru rynkowego (<i>market place</i>) w kierunku przestrzeni rynkowej (<i>market space</i>).
M.J. Stankiewicz (2006, s. 345)	Ocena i pomiar wiedzy posiadanej, lokalizowanie wiedzy niezbędnej do funkcjonowania organizacji, pozyskiwanie, rozwijanie (kreowanie) wiedzy, kodyfikowanie wiedzy, przechowywanie (magazynowanie) posiadanej wiedzy, dzielenie się (dyfuzja) wiedzy, wykorzystywanie wiedzy, aktualizacja i weryfikacja wiedzy, ochrona wiedzy.
A. Jashapara (2006, s. 28)	Efektywny proces uczenia się, który wiąże się z poszukiwaniem, wykorzystywaniem i upowszechnianiem wiedzy (zarówno jawnej, jak i ukrytej) oraz wykorzystuje odpowiednie środowisko kulturowe i technologie. Jego celem jest wzrost kapitału intelektualnego i sprawności całego przedsiębiorstwa.

Biorąc pod uwagę przedstawione stanowiska w kwestiach definicyjnych, możemy stwierdzić, że zarządzanie wiedzą jest traktowane jako proces, strategia, narzędzie kreowania korzyści oraz metoda zarządzania. Większość wymienionych definicji wskazuje, że zarządzanie wiedzą jest procesem mającym na celu budowanie baz wiedzy, zastosowanie czy odnawianie wiedzy. Jednym z bardziej przydatnych ujęć tego terminu jest podejście zintegrowane Ashoka Jashapary, łączące w sobie różne dziedziny w sposób interdyscyplinarny. Według niego rozwijanie wiedzy posiadanej przez jednostkę, zespół czy całą organizację następuje poprzez procesy uczenia się i w dużej mierze zależy od ludzi (Jashapara, 2006, s. 26).

2. Zarządzanie wiedzą w świetle wyników badań laureatów Polskiej Nagrody Jakości

Badanie zostało przeprowadzone przez autora artykułu w 2011 roku i obejmowało wszystkich laureatów Polskiej Nagrody Jakości z lat 1995–2010. Narzędziem badawczym była ankieta oraz wywiad. Badaniem objęto wszystkie organizacje, które zostały laureatami Polskiej Nagrody Jakości. Przedmiotem analizy były odpowiedzi uzyskane od 46 laureatów. Polska Nagroda Jakości została ustanowiona w 1995 roku. Okres funkcjonowania przedsiębiorstw był zróżnicowany. Gdyby za kryterium przyjąć rok 1989, który wyznaczył początek transformacji polskiej gospodarki, to przed tą datą swą działalność prowadziło 28 organizacji, co stanowi 60% badanej populacji, natomiast 18 organizacji, czyli 40% badanych, rozpoczęło swoją działalność po 1989 roku, co oznacza, że funkcjonują 21 lat i mniej. Badania zakończono w 2011 roku. Badane organizacje były zróżnicowane pod względem wielkości zatrudnienia. Dominowały organizacje zatrudniające powyżej 250 osób i stanowiące 63% badanych. Na kolejnych miejscach uplasowały się organizacje zatrudniające: od 151 do 250 osób (13% badanych przedsiębiorstw), do 150 osób (10,9%), poniżej 100 osób, tj. od 51 do 100 (6,5%) oraz 10–50 osób (4,3%). Badane organizacje reprezentowały następujące obszary działania: 31 to przedsiębiorstwa produkcyjne, co stanowi 67,4% badanej populacji; ponadto badaniem objęto jednostkę budżetową, organizacje ze sfery finansów publicznych, administracji publicznej, administracji samorządowej, instytut badawczy oraz zakłady opieki zdrowotnej. Pod względem własności rozkład respondentów był następujący: 52,1% to przedsiębiorstwa i organizacje publiczne, a 48,8% – prywatne. Badane podmioty dysponowały kapitałem zagranicznym w niewielkim zakresie, ponieważ w 78,3% organizacji kapitał ten nie występuje, natomiast tylko siedmiu respondentów, co stanowi 15,2% badanych, gospodaruje takim kapitałem. Badani respondenci prowadzą działalność na rynku lokalnym i regionalnym (31,1%), trzech prowadzi działalność w skali ponadregionalnej, sześciu w skali ogólnopolskiej, a 21, co stanowi 45,5% ogółu badanych, w skali międzynarodowej. Prawie połowa respondentów eksportuje swoje wyroby, przy czym skala eksportu jest zróżnicowana: 7% respondentów eksportuje do 20% swojej produkcji, 11% – do 40% produkcji, 8,9% – do 60% produkcji, trzy przedsiębiorstwa eksportują 81–100% swoich wyrobów. Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie może obejmować różne obszary, dlatego zwrócono się z prośbą do laureatów PNJ o wskazanie tych obszarów, które ich zdaniem powinny wchodzić w zakres zarządzania wiedzą (tabela 3).

Tabela 3. Obszary zarządzania wiedzą w organizacji
(Table 3. Areas of knowledge management in organizations)

Czy Państwa zdaniem można wskazać obszary, jakie powinno obejmować zarządzanie wiedzą? (Can you indicate the areas which should include knowledge management?)	Tak i zdecydowanie tak (Yes and definitely yes)		Nie (No)		Trudno powiedzieć (Hard to tell)	
	N	%	N	%	N	%
Zarządzanie potencjałem intelektualnym pracowników, zarządzanie zasobami wiedzy, wspomaganie informatyczne zarządzaniem wiedzą (Managing of the employees intellectual potential, knowledge management, management information support)	37	93,5	0	0	3	6,5
Zarządzanie wiedzą jako informacją (Knowledge management as an information)	40	86,9	0	0	6	13
Zarządzanie wiedzą jako ludźmi (Knowledge management as people)	34	73,9	0	0	12	26,1

Źródło: opracowanie własne.

Prawie wszyscy respondenci (93,5%) wskazali, że zarządzanie wiedzą powinno w organizacji obejmować zarządzanie potencjałem intelektualnym pracowników, zarządzanie zasobami wiedzy, wspomaganie informatyczne zarządzaniem wiedzą. 86,9% badanych traktuje zarządzanie wiedzą jako zarządzanie informacją, natomiast 73,9% laureatów uważa, że zarządzanie wiedzą to zarządzanie ludźmi (tabela 3).

Systemy zarządzania jakością są oparte na podejściu procesowym, powstaje wobec tego pytanie, czy zarządzanie wiedzą w organizacji powinno uwzględniać podejście procesowe, które obejmuje: pozyskiwanie wiedzy jawnej i ukrytej, rozwijanie wiedzy, jej rozpowszechnianie (dzielenie się wiedzą), wykorzystywanie wiedzy oraz ochronę wiedzy (ochrona własności intelektualnej i wiedzy skodyfikowanej). 30 badanych, co stanowi 65,2%, odpowiedziało na postawione pytanie twierdząco, „zdecydowanie tak” odpowiedziało 19,6% badanych, czyli 9 organizacji, natomiast 15,2% nie miało zdania (tabela 4).

Tabela 4. Możliwość podejścia procesowego do zarządzania wiedzą
(Table 4. The ability of a process approach to knowledge management)

Wyszczególnienie (Specification)	Liczność (Number)	Skumulowanie (Cumulated)	Procent (Percentage)	Skumulowanie (Cumulated)
Trudno powiedzieć (Hard to tell)	7	7	15,2	15,2
Tak (Yes)	30	37	65,2	80,4
Zdecydowanie tak (Definitely yes)	9	46	19,6	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Ochrona wiedzy w przedsiębiorstwie powinna obejmować: ochronę własności intelektualnej i wiedzy skodyfikowanej, ochronę zasobów informatycznych i ochronę wiedzy ludzi. Opinie respondentów w tym względzie zawarto w tabeli 5.

Tabela 5. Zakres ochrony wiedzy w przedsiębiorstwie: ochrona własności intelektualnej i wiedzy skodyfikowanej, ochrona zasobów informatycznych i ochrona wiedzy ludzi
(Table 5. Extent of knowledge protection in the enterprise: protection of intellectual property and codified knowledge, protection of resources and protection of human knowledge)

Wyszczególnienie (Specification)	Liczność (Number)	Skumulowanie (Cumulated)	Procent (Percentage)	Skumulowanie (Cumulated)
Trudno powiedzieć (Hard to tell)	2	2	4,3	4,3
Tak (Yes)	31	33	67,4	71,7
Zdecydowanie tak (Definitely yes)	13	46	28,3	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Zawarty w pytaniu zakres ochrony wiedzy znalazł akceptację u 95,7% badanych, a tylko 4,3% nie miało zdania na ten temat.

W przedsiębiorstwach opierających swoją działalność na wiedzy wyróżnia się cztery aspekty zarządzania wiedzą: funkcjonalny, procesowy, instrumentalny i instytucjonalny. Podczas badania zwrócono się do respondentów z pytaniem, które z nich winny być uwzględnione w przedsiębiorstwie.

Aspekt funkcjonalny skierowany jest na zasoby wiedzy oraz zadania zmierzające do ich rozwoju i poprawy ich wykorzystania, a jego uwzględnienie w zarządzaniu wiedzą jest niezbędne w opinii 82,6% badanych (tabela 6).

Tabela 6. Funkcjonalny aspekt zarządzania wiedzą w organizacji
(Table 6. The functional aspect of knowledge management in organization)

Wyszczególnienie (Specification)	Liczność (Number)	Skumulowanie (Cumulated)	Procent (Percentage)	Skumulowanie (Cumulated)
Trudno powiedzieć (Hard to tell)	8	8	17,4	17,4
Tak (Yes)	30	38	65,2	82,6
Zdecydowanie tak (Definitely yes)	8	46	17,4	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Aspekt procesowy nastawiony jest na procesy umożliwiające tworzenie systemów, procedur, przepisów, dokumentacji, a jego uwzględnienie w zarządzaniu wiedzą jest niezbędne w opinii 76,1% badanych. 19,6% respondentów nie ma zdania, a 4,3% nie widzi potrzeby uwzględniania tego aspektu w zarządzaniu wiedzą (tabela 7).

Tabela 7. Procesowy aspekt zarządzania wiedzą w organizacji
(Table 7. Process aspect of knowledge management in organization)

Wyszczególnienie (Specification)	Liczność (Number)	Skumulowanie (Cumulated)	Procent (Percentage)	Skumulowanie (Cumulated)
Nie (No)	2	2	4,3	4,3
Trudno powiedzieć (Hard to tell)	9	11	19,6	23,9

Wyszczególnienie (Specification)	Liczność (Number)	Skumulowanie (Cumulated)	Procent (Percentage)	Skumulowanie (Cumulated)
Tak (Yes)	32	43	69,6	93,5
Zdecydowanie tak (Definitely yes)	3	46	6,5	100,0

Źródło: opracowanie własne.

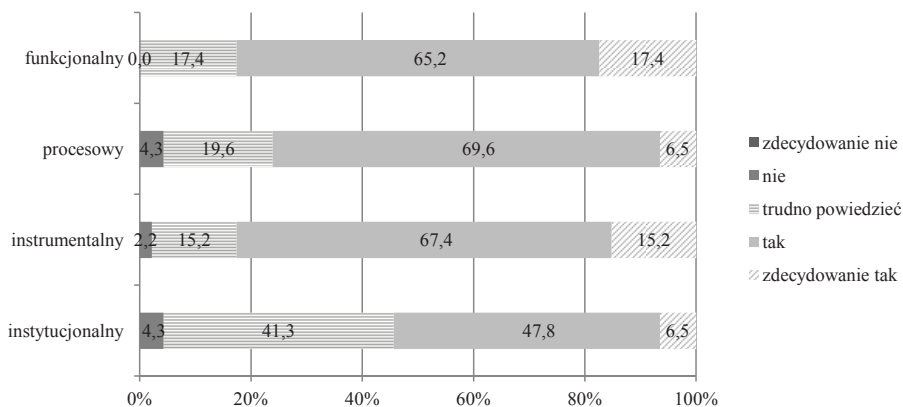
Aspekt instrumentalny obejmuje takie instrumenty, jak systemy decyzyjne, motywacyjne i narzędzia, Internet, bazy danych, metody (np. koła jakości), a jego uwzględnienie w zarządzaniu wiedzą jest niezbędne w opinii 82,6% badanych. 15,2% respondentów nie ma zdania, a 2,2% nie widzi potrzeby uwzględniania tego aspektu w zarządzaniu wiedzą (tabela 8).

Tabela 8. Instrumentalny aspekt zarządzania wiedzą w organizacji
(Table 8. Instrumental aspect of knowledge management in organizations)

Wyszczególnienie (Specification)	Liczność (Number)	Skumulowanie (Cumulated)	Procent (Percentage)	Skumulowanie (Cumulated)
Nie (No)	1	1	2,2	2,2
Trudno powiedzieć (Hard to tell)	7	8	15,2	17,4
Tak (Yes)	31	39	67,4	84,8
Zdecydowanie tak (Definitely yes)	7	46	15,2	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Aspekt instytucjonalny odnosi się do systemu stanowisk i zespołów ludzkich skierowanych na zasoby wiedzy, a jego uwzględnienie w zarządzaniu wiedzą jest niezbędne w opinii 54,3% badanych. 41,3% respondentów nie ma zdania, a 4,3% nie widzi potrzeby uwzględniania tego aspektu w zarządzaniu wiedzą (rysunek 1).



Rysunek 1. Aspekty zarządzania wiedzą
(Figure 1. Aspects of knowledge management)

Źródło: opracowanie własne.

Organizacja funkcjonująca w warunkach społeczeństwa wiedzy powinna odczuwać potrzebę opracowania strategii zarządzania wiedzą, dlatego zwrócono się do respondentów z pytaniem, czy przedsiębiorstwo podjęło próbę opracowania strategii zarządzania wiedzą i włączenia jej do strategii ogólnej.

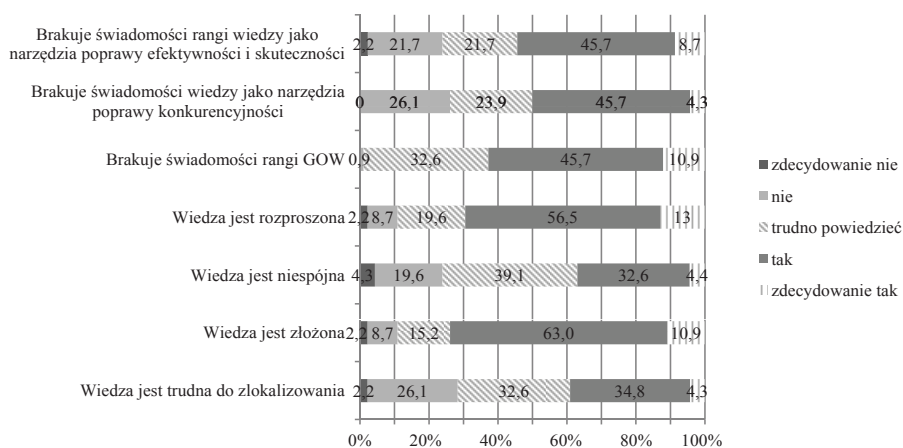
Z przeprowadzonych badań wynika, że 37% badanych podjęło taką próbę, 34,8% nie podjęło próby opracowania strategii zarządzania wiedzą i w konsekwencji nie włączyło jej do strategii ogólnej organizacji. Jednocześnie 28,2% badanych nie zajęło w tej ważnej sprawie własnego stanowiska (tabela 9).

Tabela 9. Próba opracowania strategii zarządzania wiedzą i włączenia jej do strategii ogólnej
(Table 9. The attempt to develop knowledge management strategy and integrate it into the overall strategy)

Wyszczególnienie (Specification)	Liczność (Number)	Skumulowanie (Cumulated)	Procent (Percentage)	Skumulowanie (Cumulated)
Nie (No)	16	16	34,8	34,8
Tak (Yes)	17	33	37,0	71,7
Trudno powiedzieć (Hard to tell)	13	46	28,2	100,0

Źródło: opracowanie własne.

W warunkach zmienności otoczenia, ryzyka i niepewności posiadanie szerokiej, kompleksowej i głębokiej wiedzy jest znaczącym gwarantem sukcesu. Wiedza ta jest niezbędna szczególnie w sytuacji podejmowania decyzji o znaczeniu strategicznym. Dlatego zwrócono się do laureatów PNJ z pytaniem, dlaczego potrzeba posiadania głębokiej wiedzy może być ignorowana w procesie podejmowania decyzji strategicznych w przedsiębiorstwie.



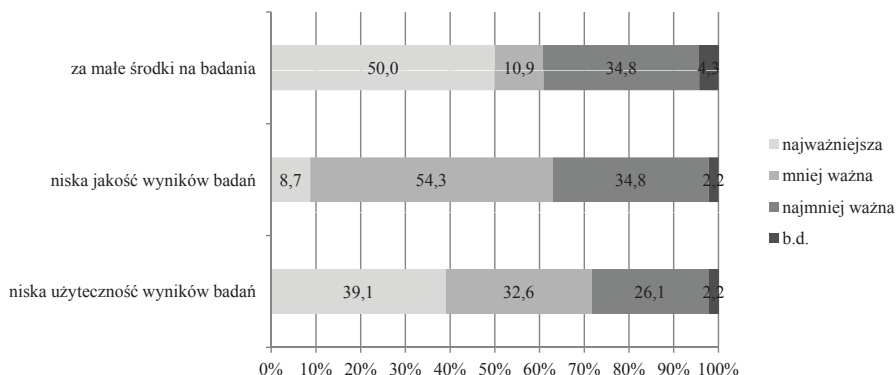
Rysunek 2. Przyczyny ignorowania wiedzy w procesie podejmowania decyzji strategicznych
(Figure 2: Reasons for ignoring the knowledge in the process of strategic decision-making)

Źródło: opracowanie własne.

Wśród przyczyn ignorowania potrzeby posiadania głębokiej wiedzy w procesie podejmowania decyzji strategicznych wskazano na złożoność wiedzy (73,9%), jej rozproszenie (69,5%), brak świadomości rangi GOW (56,6%), brak świadomości rangi wiedzy jako znaczącego narzędzia poprawy efektywności i skuteczności organizacji (54,4%). Połowa badanych wskazuje na brak świadomości rangi wiedzy jako ważnego narzędzia konkurencyjności przedsiębiorstw (rysunek 2).

Obserwuje się małą aktywność przedsiębiorstw w obszarze współpracy z uczelniami i jednostkami naukowo-badawczymi. Zwrócono się zatem do respondentów z pytaniem, jakie mogą być przyczyny zbyt niskiego zainteresowania współpracą przedsiębiorstw z jednostkami B+R, szkołami wyższymi czy placówkami PAN. W odpowiedzi wskazano na: niską użyteczność wyników badań, niską jakość wyników badań oraz za małe środki na badania.

Badani respondenci za najważniejszą przyczynę słabej współpracy ze środowiskiem naukowym uznali za małe środki na badania (54,3% odpowiedzi), niską użyteczność wyników badań była przyczyną braku współpracy zdaniem 41,3% badanych, a tylko 10,9% uznało, że najważniejszą przeszkodą w nawiązaniu współpracy jest niską jakość wyników badań (rysunek 3).



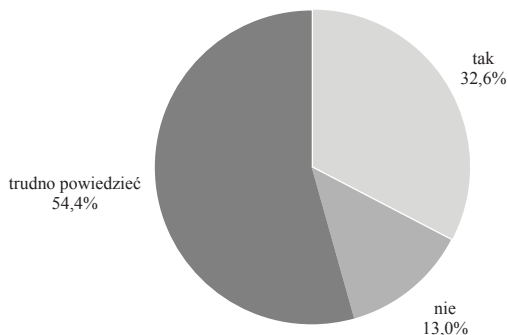
Rysunek 3. Przyczyny niskiego zainteresowania przedsiębiorstw współpracą z jednostkami B+R, szkołami wyższymi czy placówkami PAN

(Figure 3. Reasons for the low interest of companies in working with R&D units, universities or Institutions of Polish Academy of Sciences)

Źródło: opracowanie własne.

W warunkach społeczeństwa informacyjnego rośnie rola technologii informacyjnych. Zapytano zatem laureatów PNJ, czy można stwierdzić, że w zarządzaniu wiedzą zdecydowana rola przypada technologiom informatycznym, przedsięwzięciom o charakterze kulturowym oraz sposobom dzielenia się wiedzą.

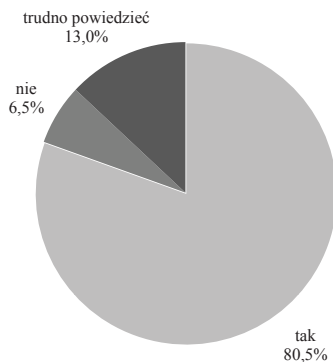
Z uzyskanych odpowiedzi wynika, że zdaniem tylko 32,6% badanych technologie informatyczne, przedsięwzięcia o charakterze kulturowym oraz sposoby dzielenia się wiedzą odgrywają decydującą rolę w zarządzaniu wiedzą, 13% badanych nie dostrzega takiej roli, a 54,3% nie ma w tej kwestii własnego zdania. Świadczy to o braku wiedzy w zakresie rangi najważniejszych elementów zarządzania wiedzą w organizacji (rysunek 4).



Rysunek 4. Ważne elementy zarządzania wiedzą
(Figure 4. Important elements of knowledge management)

Źródło: opracowanie własne.

Zarządzanie wiedzą w organizacji pełni wiele funkcji, w tym: umożliwia rozwój nowej wiedzy, służy procesom pozyskiwania wiedzy, tworzy warunki do zapewnienia dostępności do wiedzy wszystkim członkom organizacji, umożliwia doskonalenie organizacji we wszystkich obszarach jej funkcjonowania. Ponad 80% badanych potwierdziło, że wskazane funkcje są realizowane w ramach zarządzania wiedzą, 13% nie miało swojego zdania w tej kwestii, a 6,5% respondentów nie dostrzegło tych funkcji (rysunek 5).



Rysunek 5. Funkcje zarządzania wiedzą w organizacji
(Figure 5. The functions of knowledge management in organizations)

Źródło: opracowanie własne.

Warunkiem rozwoju organizacji jest człowiek, jego wiedza i intelekt, dlatego konieczne jest nieustanne inwestowanie w zasoby ludzkie, co skutkuje określonymi efektami w sferze ekonomicznej i organizacyjnej i prowadzi do doskonalenia zarządzania. Laureaci Polskiej Nagrody Jakości wskazali korzyści uzyskane z tytułu wprowadzenia rozwiązań z obszaru zarządzania wiedzą, w tym:

- poprawę efektywności działania, obniżenie kosztów;
- rozwój kapitału intelektualnego pracowników poprzez wymianę doświadczeń i korzystanie z wiedzy powstałej w przedsiębiorstwie;

- dalszy rozwój potencjału pracowników;
- wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa poprzez przełamywanie barier w przepływie informacji;
- wzrost jakości usług, poprawę atrakcyjności oferty rynkowej;
- wzrost efektywności finansowej, ekonomicznej i organizacyjnej;
- realizację usługi/produktu zgodnie z oczekiwaniami klienta;
- integrację załogi, umacnianie marki i wizerunku organizacji;
- możliwość pozyskania nowych rynków zbytu;
- lepszą jakość wyrobów;
- lepszą jakość zarządzania, poprawę innowacyjności, lepsze zaspokojenie potrzeb;
- dobre rozeznanie rynku;
- wprowadzenie na rynek nowych wyrobów;
- poprawę komunikacji wewnętrznej.

3. Podsumowanie

W warunkach społeczeństwa wiedzy i gospodarki opartej na wiedzy rośnie rola zarządzania wiedzą w podejmowaniu trafnych i skutecznych decyzji. Zarządzanie wiedzą jest zaliczane do nowoczesnych metod zarządzania organizacją, która traktuje wiedzę jako ważny zasób strategiczny. Zarządzanie wiedzą stanowi przedmiot badań i analiz prowadzonych przez przedstawicieli nauki i praktyki. Biorąc pod uwagę przedstawione stanowiska w kwestiach definicyjnych, możemy stwierdzić, że zarządzanie wiedzą jest traktowane jako proces, strategia, narzędzie kreowania korzyści oraz metoda zarządzania. Większość wymienionych definicji wskazuje, że zarządzanie wiedzą jest procesem mającym na celu budowanie baz wiedzy, zastosowanie czy odnawianie wiedzy. Przeprowadzone badania dotyczące zarządzania wiedzą wśród najlepszych polskich przedsiębiorstw, które zostały nagrodzone Polską Nagrodą Jakości, posłużyły do zobrazowania postrzegania zarządzania wiedzą, interpretowania aspektów zarządzania wiedzą, przyczyn ignorowania wiedzy w procesie podejmowania decyzji oraz powodów słabej współpracy przedsiębiorstw z ośrodkami naukowymi. Jednocześnie wskazano na istotne elementy zarządzania wiedzą, podkreślając, że w wyniku przeprowadzonych badań stwierdzono, iż zarządzanie wiedzą umożliwia rozwój nowej wiedzy, służy procesom pozyskiwania wiedzy, tworzy warunki do zapewnienia większej dostępności do wiedzy wszystkim członkom organizacji oraz umożliwia doskonalenie organizacji we wszelkich obszarach jej funkcjonowania. Zarządzanie wiedzą przynosi organizacjom określone korzyści w sferze ekonomicznej, organizacyjnej i społecznej. Jednocześnie należy stwierdzić, że podejścia teoretyczne i praktyczne do zarządzania wiedzą w znacznym stopniu nakładają się na siebie, chociaż wdrożenie do praktyki rozwiązań modeli zarządzania wiedzą napotyka także na bariery mentalnościowe, finansowe, organizacyjne czy techniczne. Wskazano na przypadki ignorowania wiedzy i zarządzania nią w procesie podejmowania decyzji strategicznych, nieuwzględniania strategii wiedzy w strategii ogólnej firmy oraz brak zainteresowania daleko idącą współpracą z jednostkami naukowo-badawczymi czy uczelniami. Podobnie pewne rozbieżności w stosunku do teorii i praktyki stwierdzono także w odniesieniu do możliwości procesowego

podejścia do zarządzania wiedzą oraz zakresu ochrony wiedzy. Doświadczenia organizacji zdobyte podczas wdrażania strategii zarządzania wiedzą dostarczają informacji i wiedzy dla teoretyków, by mogli doskonalić modelowe rozwiązania, ale jednocześnie z opracowanych teorii i modeli korzystają praktycy. Zatem teoria i praktyka muszą się wspierać, by mógł nastąpić rozwój. Nasuwa się w tym miejscu ważne spostrzeżenie Jaca Fitz-enza: „Wiedza i umiejętności pracowników nie mają żadnej wartości dla organizacji, dopóki nie zostaną zastosowane w praktyce” (Fitz-enz, 2001, s. 98).

Bibliografia

- Beijerse, R.P. uit (2000). Knowledge management in small and medium-sized companies: Knowledge management for entrepreneurs. *Journal of Knowledge Management*, 4(2), 162–180.
- Borowiecki, R., Romanowska, M. (2001). *Systemy informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstw*. Warszawa: Difin. ISBN 83-7251-183-7.
- Bukowitz, W.R., Williams, R.L. (1999). *The Knowledge Management Fieldbook*. London: Prentice Hall. ISBN 0-273-63882-3.
- Comité Européen de Normalisation [CEN]. (2004). *European guide to good practice in Knowledge Management – Part 5*. Dostępny w Internecie: *KM Terminology*, <ftp://centfp1.cenorm.be/PUBLIC/CWAs/e-Europe/KM/GWA14924-05-2004-Mar.Pdf>.
- Dajczak, K. (2008). Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przemyśle stoczniowym. W: E. Skrzypek (red.). *Wiedza jako zasób strategiczny przedsiębiorstwa*. Lublin: Zakład Ekonomiki Jakości i Zarządzania Wiedzą, Wydział Ekonomiczny UMCS. ISBN 978-83-924547-2-4.
- Davenport, T.H., Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.
- Fitz-enz, J. (2001). *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna. ISBN 83-88597-48-5.
- Grudzewski, W.M., Hejduk, I. (2002). Kreowanie systemów zarządzania wiedzą podstawą osiągnięcia przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw. W: T. Wawak (red.). *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie. T. 5: Zarządzanie pracą*. Kraków: Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej Uniwersytetu Jagiellońskiego. ISBN 83-911343-5-0.
- Jashapara, A. (2006). *Zarządzanie wiedzą*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1631-9.
- Kisielnicki, J. (2007). Kapitał intelektualny w procesie zarządzania wiedzą: relacje i czynniki. *Problemy Zarządzania*, 4(18), 26–42.
- Kołakowski, T., Tabaszewska, E. (2006). Zarządzanie jakością i zarządzanie wiedzą – płaszczyzny współdziałania w organizacji. *Problemy Jakości*, 10, 13–16.
- Kotarba, W., Kotarba, M. (2006). Istota zarządzania wiedzą. W: W. Kotarba (red.). *Ochrona wiedzy a kapitał intelektualny organizacji*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1642-4.
- Kwast, U., Herman, U. (2004). Wiedza jako czynnik konkurencyjności polskich przedsiębiorstw. W: A. Szwarczyński (red.). *Zarządzanie wiedzą. Wybrane problemy*. Gdańsk: Zakład Zarządzania Wiedzą i Informacją Naukowo-Techniczną. ISBN 83-88617-02-8.
- Maier, R. (2002). *Knowledge Management Systems: Information and Communication Technologies for Knowledge Management*. Berlin; Heidelberg: Springer. ISBN 978-3-540-71407-1.
- Marshall, A. (1965). *Principles of Economics*. London: Macmillan.
- Mertins, K., Heisig, P., Vorbeck, J. (2001). *Knowledge Management: Best Practices in Europe*. New York: Springer-Verlag. ISBN 3-540-67484-5.
- Mikuła, B. (2001). *Elementy nowoczesnego zarządzania: w kierunku organizacji inteligentnych*. Kraków: Antykwa. ISBN 83-87493-66-X.
- Mikuła, B. (2005). Geneza, przesłanki i istota zarządzania wiedzą. W: K. Perechuda (red.). *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-14492-0.
- Mikuła, B., Pietruszka-Ortyl, A., Potocki, A. (2002). *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*. Warszawa: Difin. ISBN 83-7251-298-1.
- Murray, P., Myers, A. (1997). *The facts about Knowledge Information Strategy – special report*.

- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H., Swan, J. (2002). *Managing Knowledge Work*. Basingstoke: Palgrave Macmillan. ISBN 0-333-96299-0.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press. ISBN 0-19-509269-4.
- Perechuda, K. (2007). *Dyfuzyja wiedzy*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej. ISBN 978-83-7011-861-7.
- Piasny, B. (2001). Zarządzanie wiedzą w organizacjach gospodarczych. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 10, 11–21.
- Probst, G., Raub, S., Romhardt, K. (2002). *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna. ISBN 83-88597-77-9.
- Skrzypek, E. (2002). *Jakość i efektywność*. Lublin: Wydawnictwo UMCS. ISBN 83-227-1626-5.
- Skyrme, D.J., Amidon, D.M. (1997). *Creating the Knowledge-Based Intelligence*. London: Business Intelligence Limited. ISBN 1-898-08527-7.
- Stankiewicz, M.J. (2006). Próba modelowania procesów zarządzania konkurencyjnym potencjałem wiedzy w polskich przedsiębiorstwach. W: M.J. Stankiewicz (red.). *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*. Toruń: Dom Organizatora TNOiK. ISBN 978-83-7285-285-4.
- Strojny, M. (1999). *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Kraków: Akademia Ekonomiczna.
- Strojny, M. (2000). Zarządzanie wiedzą w firmach konsultingowych. *Problemy Jakości*, 3, 20.
- Swan, J., Newell, S., Scarbrough, H., Hislop, D. (1999). Knowledge management and innovation: Networks and networking. *Journal of Knowledge Management*, 3(4), 262–275.
- Toffler, A. (1996). *Budowa nowej cywilizacji: polityka trzeciej fali*. Poznań: Wyd. Zysk i S-ka. ISBN 83-7150-102-1.
- Trajer, J., Paszek, A., Iwan, S. (2012). *Zarządzanie wiedzą*. Warszawa: PWE. ISBN 978-83-208-2015-7.
- Wigg, K. (1997). Knowledge management: Where did it come from and where will it go? *Expert Systems with Applications*, 14(1), 1–14.

Managing knowledge in theory and practice. Insight from Polish Quality Award laureates

Abstract: This article introduces and expands the issue of knowledge management in organisations from both a theoretical and practical perspective. The article has theoretical and empirical layers which complement each other to form a logical whole. The purpose of this article is to show the essence of knowledge management and the benefits of implementing the concept of knowledge management in an organisation. The article shows the growing importance of knowledge management in modern enterprises, which operate in the conditions

of knowledge society and knowledge-based economy. A review of approaches to the concept of knowledge management was done. Knowledge management focuses on the acquisition of knowledge, which enables the achievement of business objectives. In this article, knowledge management is referred to as understood by practitioners and is accompanied by broad overview knowledge management definitions and concepts. The article contains research results done by the author among the winners of the Polish Quality Award.

Key words: knowledge, knowledge management, benefits from managing knowledge