

*prof. dr hab. Elżbieta Skrzypek*

Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą  
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

## **Uwarunkowania zarządzania wiedzą w organizacji w społeczeństwie informacyjnym**

### WSTĘP

Jakość informacji i wiedzy świadczy o inteligencji biznesu. Wiedza to rezultat uczenia się i doświadczenia, a czynienie wiedzy produktywną to główny wymóg współczesności. Konieczność zarządzania wiedzą wynika ze zmieniającego się charakteru rynku o rosnącej wartości zasobów niematerialnych, wysokiej zmienności i narastającej konkurencji. Organizacje przywiązują coraz większą wagę do zarządzania wiedzą, traktując je jako ważny obszar przewagi konkurencyjnej. Wiedza i kompetencje pracowników stały się „złotym środkiem” na stworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Elastyczność tego zasobu, a więc dostosowanie się do wymagań rynku czyni ten zasób „dźwignią zysku w gospodarce opartej na wiedzy”<sup>1</sup>. Wiedza to wnioskowanie na temat informacji i danych w celu zwiększenia efektywności, zdolności do rozwiązywania problemów, podejmowania decyzji, nauki i uczenia się<sup>2</sup>.

W warunkach społeczeństwa informacyjnego bardzo ważnym jest ciąg logiczny: poznanie – nauka – wiedza – mądrość<sup>3</sup>. Jakość wiedzy jako zasobu o charakterze strategicznym przesądza o sukcesie organizacji funkcjonującej w warunkach nasilających się zmian, ryzyka i niepewności. Zarządzanie wiedzą jest ważnym podsystemem zarządzania w organizacji. Znaczenie wiedzy i informacji wzrasta, ponieważ zwiększają się ich zasoby w obszarze technologii wytwarzania, informatycznych i komunikacyjnych. Organizacje funkcjonujące w warunkach społeczeństwa informacyjnego muszą wiedzę zdobywać i wykorzystywać oraz stale troszczyć się o jej aktualność i odpowiednią jakość. Celem artykułu jest wskazanie, że wiedza jest ważnym zasobem strategicznym i umożliwia osiągnięcie sukcesu rynkowego organizacji funkcjonującej w warunkach społeczeństwa informacyjnego. Przedstawiono opinie badanych organizacji na temat możliwych efektów, które mogą uzyskać one w wyniku zarządzania wiedzą. Przedmiotem badania były także opinie na temat czterech aspektów zarzą-

---

<sup>1</sup> M. Juchnowicz, *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Wyd. Difin, Warszawa 2007, s. 13–14.

<sup>2</sup> J. Brdulak, *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005, s. 13.

<sup>3</sup> K. Kietliński, *Moralność gospodarki opartej na wiedzy*, UKSW, Warszawa 2009, s. 27.

dzania wiedzą, tj. funkcjonalnego, procesowego, instrumentalnego i instytucjonalnego. Badania zostały przeprowadzone w Katedrze Zarządzania Jakością i Wiedzą UMCS w Lublinie w 2011 roku.

#### ZARZĄDZANIE WIEDZĄ JAKO STRATEGICZNY CZYNNIK ROZWOJU ORGANIZACJI

Zmienność otoczenia zmusza organizacje do koncentracji na wiedzy, która stanowi produktywne wykorzystanie informacji i jest jednym z kluczowych zasobów organizacji. O zasadności implementacji zarządzania wiedzą przesądza fakt, że może ona przyczynić się do zwiększenia skuteczności działań operacyjnych organizacji, a w efekcie do wzrostu konkurencyjności. Dostęp do wiedzy z wykorzystaniem technologii informatycznych, jej dystrybucja i wykorzystanie stają się determinantami wzrostu efektywności i poprawy kompleksowo rozumianej jakości. Rosnące znaczenie wiedzy skutkuje podejmowaniem prób opracowania systemu zarządzania jakością. Zarządzanie wiedzą stanowi sztukę tworzenia wartości z wykorzystaniem aktywów niematerialnych. Jest to pewnego rodzaju połączenie ludzi i informacji z wykorzystaniem technologii informatycznych. Zarządzanie wiedzą rozpatrywane jest w wymiarze strategicznym i operacyjnym. W literaturze występują różne definicje zarządzania wiedzą. Biorąc pod uwagę wyniki badań w przedsiębiorstwach brytyjskich można uznać, że czytelną definicją zarządzania wiedzą jest pojmowanie tego zarządzania jako ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie, wykorzystywanie wiedzy dla realizacji celów organizacji<sup>4</sup>. O przewadze jednej organizacji nad drugą decyduje koncentracja na pomnażaniu wiedzy i ciągłym rozwijaniu umiejętności organizacji.

Z badań przeprowadzonych przez KPMG w 121 dużych polskich przedsiębiorstwach wynika, że szacują one swoje straty z tytułu nieefektywnego zarządzania wiedzą na 45 tys. zł rocznie na jednego zatrudnionego, a wśród problemów związanych z zarządzaniem wiedzą wskazano na brak czasu na dzielenie się wiedzą (645 odpowiedzi), natłok informacji (57% odpowiedzi) oraz niepotrzebne powtarzanie tych samych czynności (40% odpowiedzi)<sup>5</sup>. Natomiast z badań S. Zapłaty przeprowadzonych w polskich przedsiębiorstwach wynika, że na skuteczność, czyli realizację celów wpływa: zaangażowanie kierownictwa, rola przedstawiciela najwyższego kierownictwa, orientacja na klienta, podniesienie kwalifikacji, wiedzy i umiejętności pracowników, satysfakcja klientów, komunikacja wewnętrzna, polityka jakości i cele jakości, zasoby rzeczowe,

<sup>4</sup> P. Murray, A. Myers, *"The Facts about Knowledge" Information strategy – special report*, 1997.

<sup>5</sup> K. Nowakowski, *Wiedza w organizacji – szanse i zagrożenia*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2006, nr 1, s. 48.

współpraca z dostawcami, zaangażowanie pracowników, zarządzanie relacjami z klientem, współpraca z podwykonawcami, podejście procesowe, kwalifikacje dostawców i poddostawców, dane dotyczące jakości oraz raportowanie, praca zespołowa, relacje pracownicze oraz środowisko pracy<sup>6</sup>.

Zarządzanie wiedzą na poziomie organizacji jest bardzo ważnym problemem, gdyż jej przewaga konkurencyjna ma swe źródło w wyróżniających się kompetencjach, które budowane są w oparciu o zasoby niematerialne, w tym wiedzę, relacje z klientami i partnerami biznesowymi. F.A.von Hayek podkreślał, że konkurencja to odkrywanie wiedzy. Współczesna gospodarka oparta na wiedzy staje się nowym paradygmatem rozwoju. Symptomy GOW, będącej elementem społeczeństwa wiedzy dotyczą wartości czynników niematerialnych, które wykazują rosnącą przewagę nad czynnikami materialnymi. Wiedza staje się najważniejszym czynnikiem wzrostu epoki postindustrialnej. W organizacji wyróżnia się cztery poziomy wiedzy:

- poziom wiedzy nieuświadomionej, gdy procesy dotyczące wiedzy są nieuświadomione i samoistne,
- poziom wiedzy uświadomionej, gdy pojawia się świadomość znaczenia wiedzy dla przyszłości przedsiębiorstw, aktywności nie są kompletne i nie stanowią spójnego systemu, bardziej docenia się zarządzanie informacją niż wiedzę,
- poziom zarządzania wiedzą, gdy w przedsiębiorstwie występują wszystkie kluczowe procesy związane z wiedzą, które tworzą system zarządzania wiedzą,
- poziom organizacji uczącej się, gdy nie tylko zarządza się wiedzą, ale bardzo dużą wagę przywiązuje się do procesów uczenia się ludzi i organizacji, a uczenie się staje się swoistą filozofią firmy.

Wiedza w organizacji jest źródłem kompetencji, inteligentnego wigoru, siły, bogactwa, konkurencji, efektywności i skuteczności. Wiedza jest to zrozumienie działań. O roli potencjału intelektualnego świadczyć może fakt, że ostateczna wartość produktów zależy od takich jego elementów jak kreatywność i powiązana z nim innowacyjność, które muszą być poparte odpowiednią wiedzą. Sukces strategiczny bo wynik codziennego wykonywania strategii krok po kroku, a postępująca zmienność warunków otoczenia nie sprzyja realizacji strategii. Sukces ten zależy więc od skali luki technologicznej, organizacyjnej, mentalnej, ludzkiej, kompetencyjnej oraz umiejętności i warunków dla ich niwelowania.

#### POTRZEBA ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W ORGANIZACJI

Koncepcja zarządzania wiedzą jest uniwersalnym sposobem zarządzania przedsiębiorstwem, gdyż dotyczy zasobu, jaki jest w posiadaniu każdej organi-

---

<sup>6</sup> S. Zapłata, *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009, s. 187–188.

zacji. Zarządzanie wiedzą winno mieć miejsce w każdej organizacji, która chce być konkurencyjna na rynku. Obejmuje ono lokalizowanie wiedzy, pozyskiwanie, rozwijanie, dzielenie się wiedzą i rozpowszechnianie jej, wykorzystywanie i zachowanie wiedzy. Zarządzanie wiedzą jest jeszcze bardzo młodym obszarem badań, dopiero rozwijającym się w Polsce. Zarządzanie wiedzą jako oprzyrządowana koncepcja systemowa jest jeszcze zjawiskiem niezmiernie rzadkim<sup>7</sup>. Podobne stanowisko prezentuje Wigg stwierdzając, że „zarządzanie wiedzą jest na etapie niemowlęstwa i stałego rozwoju. Nie mamy oglądu tego jak wiedza – skojarzenia, modele umysłu, zrozumienie i myślenie – są wykorzystywane przez człowieka w celu wykonywania pracy”<sup>8</sup>.

Bardzo ważnym problemem jest świadomość, że problemem współczesnego zarządzania nie jest już niedobór informacji, lecz raczej jej nadmiar (ang. *Information overload*). Dlatego konieczne jest selekcjonowanie informacji<sup>9</sup>. Proceso podejmowania decyzji w obszarze zasobów niematerialnych towarzyszy niepewność, która jest spowodowana niepewnością ludzi co do swojej wiedzy<sup>10</sup>. Niepewność ta odnosi się do niepewności technologicznej, rynkowej, dotyczącej uregulowań prawnych związanych z ochroną własności intelektualnej, społeczną, polityczną, dotyczącą akceptacji i zgodności z prawem, czasu realizacji procesów, bezpośrednich i pośrednich konsekwencji oraz niepewności zarządzania oraz konieczności podejmowania nierutynowych zadań.

Źródłem informacji o otoczeniu dotyczącym długoterminowych zmian są publikacje, panele, konferencje, analizy eksperckie, Internet. Wśród narzędzi stosowanych w tym zakresie można wskazać na:

- PEST – Political, Economic, Social, Technological,
- metodę delficką,
- Scenario planning,
- SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats,
- ETOP – Environmental, Threat, Opportunity, Profile,
- QUEST – Quick environmental scanning technique,
- Krzyżowa analiza wpływów – Crossimpact analysis,
- ekstrapolacja trendu – trend analysis,
- Model 5 sił M. Portera,
- metody portfelowe.

---

<sup>7</sup> T. Jaworski, *Zarządzanie wiedzą w procesie zmian* [w:] *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, red. J. Kisielnicki, Oficyna Wydawnicza WSHiP, Warszawa 2003, s. 103.

<sup>8</sup> K.M. Wigg, *Knowledge management in public administration*, „Journal of knowledge management” 6, 2002, s. 6.

<sup>9</sup> P. Trkman, *The critical success factors of business management*, „International Journal of Information Management”, 2010, 30, s. 125–134.

<sup>10</sup> M. Jurczyk-Bunkowska, *The task of Knowledge management system in the context of the risk associated with the innovation processes* [w:] *Innovations in management and production engineering*, red. R. Knosala, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2012, s. 72–80.

Zarządzanie wiedzą dla organizacji jest kwestią istotną i trudną. Stwarza możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej, ale jednocześnie dużo kosztuje. A. Kowalczyk i B. Nogalski przedstawiają w koncepcji zarządzania wiedzą cztery poziomy<sup>11</sup>:

- integracyjny: przywództwo oraz kultura,
- strukturalny: technologia informatyczna i infrastrukturalna,
- megaprocesy: obszar procesów w organizacji,
- narzędziowy: praktyka, staże, najlepsze praktyki, pamięć indywidualna i zbiorowa, targi wiedzy, uczenie się poprzez działanie.

Zarządzanie wiedzą zmusza do nadzorowania zasobów wiedzy w celu ułatwienia dostępu i korzystania z niej. Dużą rolę mają do spełnienia w tym względzie technologie informatyczne. Sprawny system informatyczny wspiera procesy związane z zarządzaniem wiedzą. Zarządzanie wiedzą należy rozpatrywać w znaczeniu funkcjonalnym, procesowym, instrumentalnym i instytucjonalnym.

Zarządzanie wiedzą jest systemem zaprojektowanym w taki sposób, aby podejmować szybkie, mądrzejsze i lepsze decyzje, umożliwiające uzyskanie przewagi konkurencyjnej, a także sukcesu rynkowego. Zarządzanie wiedzą traktowane jest jako zarządzanie kluczowym aktywem przedsiębiorstwa, sposób na doskonalenie produktów i usług, podstawowa działalność firmy oraz sposób na doskonalenie procesów<sup>12</sup>.

W wyniku badań przeprowadzonych ponad 10 lat temu w 423 organizacjach przez firmę konsultingową KPMG ustalono, że przedsiębiorstwa, które zarządzają wiedzą mogą znaleźć się na pięciu różnych etapach implementacji tej koncepcji, tj. etapie chaosu, świadomości, ukierunkowania, zarządzania i systemowego zintegrowania. Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie winno polegać na tym, że wszystkie procesy postrzegane winny być jako związane z wiedzą, co oznacza, że zawierają w sobie elementy twórczości i praktycznego stosowania wiedzy, by organizacja mogła przetrwać i rozwijać się.

Zarządzanie wiedzą jest to zaprojektowany system po to, aby pomóc w zdobywaniu, analizowaniu i wykorzystywaniu wiedzy w celu podejmowania szybszych i mądrzejszych decyzji, które umożliwią wzrost wartości oraz konkurencyjności organizacji. Jest to także zespół specyficznych działań i inicjatyw, które organizacje podejmują w celu zwiększenia ilości i jakości wiedzy organizacyjnej.

Zarządzać wiedzą to znaczy tak działać, aby luka w wiedzy, rozumiana jako różnica między posiadanymi zasobami wiedzy a wiedzą potrzebną do podejmowania decyzji, była jak najmniejsza. Pozyskiwanie wiedzy uwzględnia dwa źródła: wewnętrzne i zewnętrzne. Pojawia się wobec tego potrzeba uczenia się,

<sup>11</sup> A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007, s. 81.

<sup>12</sup> E. Skrzypek, M. Hofman, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 11–40.

a organizacje winny stać się organizacjami opartymi na wiedzy, posiadającymi strukturę podporządkowaną i nakierowaną na tworzenie wartości dodanej w oparciu o efektywne wykorzystanie wiedzy. Organizacja ucząca się potrafi rozwiązywać problemy, doskonalić metody podnoszenia jakości, eksperymentować, uczyć się w oparciu o doświadczenie, uczyć się od innych oraz efektywnie przekazywać wiedzę<sup>13</sup>.

Aby zarządzać wiedzą należy odpowiedzieć na pytania:

- jaka wiedza jest kluczowa dla organizacji?
- jaki rodzaj wiedzy tworzy wartość dodaną?
- jakiej wiedzy nasza organizacja potrzebuje, aby skutecznie realizować złożoną strategię organizacji?

Zarządzanie wiedzą w organizacji wiąże się z rozpoznaniem, co tak naprawdę wiedza oznacza dla niej oraz zidentyfikowanie jaką wartość dostarcza interesariuszom organizacji. Zarządzanie wiedzą staje się podstawą twórczego myślenia, przenoszącego organizację na wyższy szczebel funkcjonowania. Myślenie twórcze oznacza bardzo często rozbicie i zmianę struktury naszej wiedzy, dotyczącej danego zjawiska w celu uzyskania nowego spojrzenia na jego istotę. Proces zarządzania wiedzą wspierany jest przez cztery czynniki: przywództwo, kulturę organizacyjną, technologię i system pomiarowy.

Wdrażanie zarządzania wiedzą oznacza konieczność prowadzenia działań w trzech kluczowych wymiarach integracji procesów zarządzania wiedzą z procesami biznesowymi, kulturowymi oraz technologicznymi. System zarządzania wiedzą obejmuje technologię informatyczną, kulturę organizacyjną i czynniki strukturalne.

Jest to kompleks zasad, metod i środków, zbiór informacji, ludzi i sieci ich wzajemnych powiązań, który pozwala przyjąć i realizować strategię zarządzania wiedzą dla osiągnięcia celów organizacji. Kultura firmy tworzy warunki do inwestowania w kapitał ludzki, zatrzymuje pracowników w przedsiębiorstwie, a tym samym nie pozwala na odpływ cennej wiedzy, lecz powoduje jej pomnażanie<sup>14</sup>. System zarządzania wiedzą obejmuje wymiar strategiczny, operacyjny i pomiarowy.

Do zarządzania wiedzą należy podejść od strony zadań strategicznych i operacyjnych. Do podstawowych zadań z zakresu strategicznego zarządzania wiedzą należy zaliczyć<sup>15</sup>:

---

<sup>13</sup> E. Skrzypek, *Zarządzanie wiedzą i informacją w procesie doskonalenia jakości w organizacji* [w:] *Zarządzanie wiedzą i informacją w procesie doskonalenia jakości*, red. E. Skrzypek, t. I, Wyd. UMCS, Lublin 2001, s. 108–124.

<sup>14</sup> E. Tabaszewska, *Zarządzanie wiedzą a inne koncepcje zarządzania*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 63–64.

<sup>15</sup> E. Skrzypek, *Wiedza jako czynnik sukcesu w nowej gospodarce* [w:] *Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce opartej na wiedzy*, E. Skrzypek, red. A. Sokół, Wyd. Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009, s. 139–153.

- kształtowanie świadomości wagi i znaczenia wiedzy oraz wyrażenie rangi problemu poprzez zapis w misji i wizji przedsiębiorstwa,
- analizę strategiczną otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego środowiska przedsiębiorstwa,
- tworzenie wizji i strategii wiedzy, ustalanie luk wiedzy i relacji, luki ludzkiej oraz sposobów ich likwidacji,
- określenie zasobów, metod i narzędzi umożliwiających realizację strategii zarządzania wiedzą oraz wybór sposobu podejścia do tworzenia systemu zarządzania wiedzą, poprzez określenie wagi i relacji pomiędzy podejściem społecznym i technicznym w procesie tworzenia systemu,
- tworzenie modelu klimatu i kultury organizacyjnej, które zorientowane są na wiedzę, wszak trudno mówić o przyroście wiedzy oraz rozwoju społecznym bez kontekstu kulturowego,
- ocena poziomu realizacji celów oraz ekonomiczna ocena działań podejmowanych w obszarze zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie.

Zadania operacyjne w obszarze zarządzania wiedzą obejmują:

- identyfikowanie wiedzy,
- transfer wiedzy, gromadzenie wiedzy, selekcjonowanie wiedzy, kreowanie wiedzy,
- łączenie wiedzy, przechowywanie wiedzy,
- ocenianie wiedzy i stosowanie wiedzy.

Zarządzanie wiedzą na poziomie strategicznym i operacyjnym umożliwia poszukiwanie możliwości rozwoju organizacji oraz wzrost innowacyjności. Stwarza możliwość oceny i poprawy efektywności procesów oraz umożliwia osiągnięcie stabilności, która wiąże się z umiejętnością unikania ryzyka, podniesieniem efektywności, poprawą skuteczności działań, poszerzeniem umiejętności i kompetencji zatrudnionych oraz poprawą systemu komunikacji. Ponadto wśród efektów zarządzania wiedzą można wskazać na: wzrost kreatywności, poprawę relacji z klientami i dostawcami, poprawę wizerunku przedsiębiorstwa, wzrost efektywności i konkurencyjności przedsiębiorstwa, a w konsekwencji jego rozwój. Zarządzanie wiedzą przekłada się na poprawę wyniku finansowego przedsiębiorstwa.

W organizacjach nowoczesnie zarządzanych wzrasta znaczenie umiejętności kierowania zespołami pracowników, stymulowania ich zaangażowania, tworzenia warunków, dzięki którym można uwolnić drzemiące w nich pokłady energii i kreatywności, które ułatwiają kierownictwu osiągnięcie wyznaczonych celów i misji. Pobudzanie kreatywności pracowników zależy od umiejętności menedżera, pracy z ludźmi i umiejętności, uczciwości w postępowaniu i szanowaniu pracowników.

Podejmowanie przez kadrę kierowniczą działań mających na celu między innymi stymulowanie pracowników do rozwijania wiedzy i rozwiązywania problemów, wspieranie ich kreatywności poprzez określone działania motywacyjne,

doradcze lub związane ze szkoleniami pracowników, jest jednym z warunków zwiększania efektywności zarządzania wiedzą w organizacjach, a ponadto zwiększania konkurencyjności organizacji.

Procesy składowe zarządzania wiedzą obejmują identyfikację strategiczną, identyfikację luki wiedzy, redukcję luki wiedzy, rozpowszechnianie i zastosowanie dostępnej wiedzy oraz rozwiązanie problemu.

Zarządzanie wiedzą polega na tym, aby: pozyskać odpowiednie zasoby, odpowiednio nimi dysponować, efektywnie wykorzystywać je w swojej działalności. Zarządzanie wiedzą jest modelem działań przedsiębiorstw ze wszystkimi aspektami wiedzy, włącznie z tworzeniem wiedzy, kodyfikowaniem, dzieleniem się wiedzą i wykorzystywaniem tych działań do promowania uczenia się oraz innowacji. Obejmuje ona zarówno narzędzia technologiczne, jak i rutynę organizacyjną składająca się z wielu komponentów takich jak: generowanie nowej wiedzy, pozyskiwanie wartościowej wiedzy z zewnętrznych źródeł, wykorzystywanie tej wiedzy w procesach produkcyjnych produktów i/lub usług, kodowanie informacji w postaci dokumentów, baz danych, oprogramowania, sprzyjanie rozwojowi wiedzy, transferowanie wiedzy do innych części organizacji oraz pomiar wartości zasobów wiedzy i wyników zarządzania wiedzą<sup>16</sup>.

#### WYNIKI BADAŃ NAD PROBLEMATYKĄ ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W ORGANIZACJACH

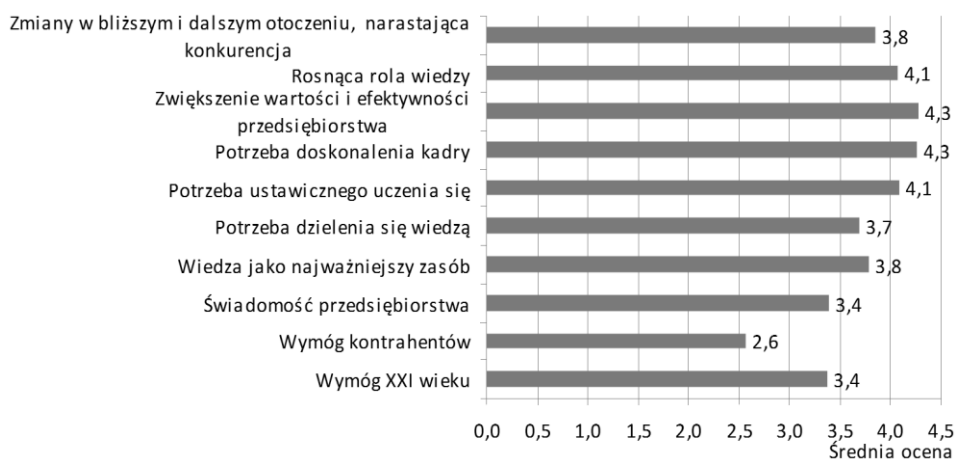
Problematyka zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach posiadających certyfikowany system na zgodność z wymaganiami normy ISO 9001 stała się przedmiotem badań zespołu pracowników Katedry Zarządzania Jakością i Wiedzą UMCS w Lublinie w 2011 roku. Badania ilościowe przeprowadzone zostały w oparciu o kwestionariusz ankiety, skierowane zostały do 300 przedsiębiorstw, zlokalizowanych w województwie lubelskim, które posiadały wdrożony system zarządzania jakością. Otrzymano 100 poprawnie wypełnionych ankiet, które mogły być przedmiotem analizy. Dodatkowo przeprowadzono badania jakościowe w kilku przedsiębiorstwach. Badanie dotyczyło między innymi określenia stopnia wdrożenia systemu zarządzania wiedzą lub jego elementów w przedsiębiorstwach.

Respondenci, którzy posiadali wdrożony system zarządzania jakością są w większości nastawieni na innowacyjność i rozwój. Posiadają świadomość, że jeśli nie będą innowacyjni i nie będą wprowadzać innowacji, zginą, zgodnie

<sup>16</sup> M.J. Stankiewicz, *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw*, Wyd. TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2006, s. 118.



z wynikami badań H. Chesbrough<sup>17</sup>. Posiadają także przekonanie o potrzebie zarządzania wiedzą oraz wyceny wiedzy. Z przytoczonych wcześniej danych wynika, że wdrażanie zarządzania wiedzą jest w wielu przedsiębiorstwach na etapie niemowlęctwa. Biorąc to pod uwagę zwrócono się z pytaniem o przyczyny szerszego wprowadzania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach. Spośród dziesięciu przyczyn najwyższe średnie oceny (4,3) przypisano zwiększeniu wartości i efektywności przedsiębiorstwa oraz potrzebie doskonalenia kadry. Wyso-ko, bo przypisując ocenę 4,1 oceniono rosnącą rolę wiedzy oraz potrzebę ustawicznego uczenia się jako przyczyny szerszego wprowadzenia zarządzania wie-dzą w swoich organizacjach. Oznacza to, że w dużej części są to organizacje oparte na wiedzy, mające świadomość wymagań, jakie stawia społeczeństwo wiedzy i gospodarka oparta na wiedzy. Zmiany w bliższym i dalszym otoczeniu oraz narastająca konkurencja, a także potraktowanie wiedzy jako najważniejszego zasobu uznano za ważne przesłanie przypisując im średnia ocenę 3,8. Na uwagę zasługuje odniesienie się badanych do dzielenia się wiedzą z oceną 3,7. W dalszych badaniach podjęto próbę identyfikacji przyczyn powodujących niechęć dzielenia się wiedzą przez pracowników. Wskazywali oni na lęk przed utratą pracy, trudności w prezentacji własnych rozwiązań, obawę przed utratą informacji, potrzebę ochrony własnych interesów oraz mały stopień zaangażowania menedżerów w procesy przekazywania wiedzy. Wyniki badań są podobne do przeprowadzonych przez W.M. Grudzewskiego i I.K. Hejduk<sup>18</sup>.



**Rys. 1. Przyczyny coraz szerszego wprowadzania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach**

Źródło: opracowanie własne.

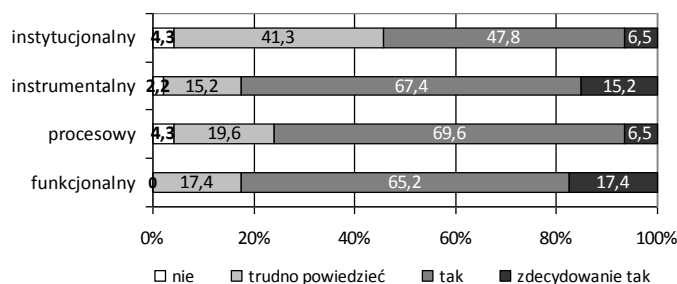
<sup>17</sup> H. Chesbrough, *Open Innovation, The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business Scholl Press, Boston 2003, s. 17.

<sup>18</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004, s. 126–127.

Z przeprowadzonych badań wynika także niska ocena (3,4) świadomości organizacji w zakresie roli i znaczenia tego zasobu niematerialnego w przedsiębiorstwach, a także uznania, że zarządzanie wiedzą jest ważnym wymogiem XXI wieku stawianym przedsiębiorstwom, ponieważ umiejętne zarządzanie wiedzą prowadzi do wzrostu efektywności ekonomicznej i konkurencyjności organizacji funkcjonującej w warunkach zmiennego rynku. Najniżej spośród dziesięciu czynników wyceniono wymóg kontrahentów odnoszący się do posiadania przez organizację systemu zarządzania wiedzą. Ocena ta wyniosła 2,6. Wymagania kontrahentów są bardziej rygorystyczne jeśli chodzi o znormalizowane systemy zarządzania, w tym system zarządzania jakością, środowiskiem, bezpieczeństwem i higieną pracy.

Z przeprowadzonych badań wynika konieczność poszukiwania sposobów podnoszenia świadomości organizacji w zakresie znaczenia wiedzy w warunkach nowej gospodarki.

Przedmiotem badania były także aspekty zarządzania wiedzą w organizacjach. W przedsiębiorstwach opierających swoją działalność na wiedzy wyróżnia się cztery aspekty zarządzania wiedzą: funkcjonalny, procesowy, instrumentalny i instytucjonalny. Respondenci określili swój stosunek do wskazanych aspektów zarządzania wiedzą.



**Rys. 2. Aspekty zarządzania wiedzą w organizacji**

Źródło; opracowanie własne.

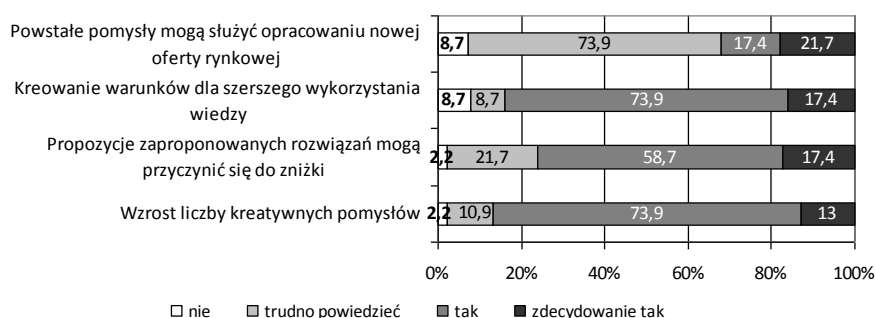
Aspekt funkcjonalny skierowany jest na zasoby wiedzy, zadania zmierzające do ich rozwoju i poprawy wykorzystania. Opowiada się za nim 38 organizacji, co stanowi 82,6% badanych, 17,4% nie ma zdania w tym względzie.

Aspekt procesowy: nastawiony na procesy umożliwiające tworzenie systemów, procedur, przepisów, dokumentacji. Opowiada się za nim 76,1%, 23,4 % respondentów nie ma opinii na ten temat, a dwie organizacje nie akceptują tego aspektu.

Aspekt instrumentalny: obejmujący instrumenty np. systemy decyzyjne, motywacyjne i narzędzia; Internet, bazy danych, metody np. koła jakości akceptuje 81,6%, nie ma zdania 15,2%, jedna organizacja nie akceptuje tego aspektu zarządzania wiedzą.

Aspekt instytucjonalny, odnoszący się do systemu stanowisk i zespołów ludzkich skierowanych na zasoby wiedzy akceptuje 54,3%, 41,3 % nie ma zdania, a dwie organizacje są przeciwne wyróżnieniu tego aspektu zarządzania wiedzą.

Respondentom zadano ponadto pytanie o możliwe efekty, które można uzyskać w wyniku zastosowania metod i narzędzi zarządzania wiedzą. Rozkład odpowiedzi obrazuje rys. 3.



**Rys. 3. Efekty, które można uzyskać w wyniku zastosowania metod i narzędzi zarządzania wiedzą w organizacji**

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Z analizy odpowiedzi udzielonych przez respondentów posiadających wdrożony system zarządzania jakością wynika, że zastosowane metody i narzędzia zarządzania wiedzą prowadzą zdaniem 73,9% respondentów do wzrostu kreatywnych pomysłów i umożliwiają kreowanie warunków szerszego wykorzystania wiedzy. Natomiast propozycje przedstawionych rozwiązań w obszarze zarządzania wiedzą mogą zdaniem 58,7% respondentów przyczynić się do obniżki kosztów. Tylko 17,4% przedsiębiorstw potwierdza, że powstałe pomysły mogą służyć opracowaniu nowej oferty rynkowej, a pewności w tym względzie nie posiada aż 73% respondentów<sup>19</sup>.

## PODSUMOWANIE

W warunkach nowej gospodarki systematycznie wzrasta rola zarządzania wiedzą. Zarządzający przedsiębiorstwami mają świadomość rosnącego znaczenia zasobów niematerialnych w procesie doskonalenia zarządzania, które tworzy szanse na sukces rynkowy i poprawę pozycji konkurencyjnej. Przedsiębiorstwa zorientowane na jakość wykazują rosnące zainteresowanie wdrażaniem rozwią-

<sup>19</sup> E. Skrzypek, *Zarządzanie wiedzą i informacją w organizacjach gospodarczych*, Zeszyty Naukowe SGGW, Warszawa 2012, nr 97, s. 5–16.

zań wchodzących w zakres systemu zarządzania wiedzą. Respondenci wskazali na powiązania, jakie zachodzą pomiędzy wprowadzaniem rozwiązań systemowych z zakresu zarządzania wiedzą a możliwościami poprawy efektywności organizacji. Badane przedsiębiorstwa wskazują na uwarunkowania wdrażania systemu zarządzania wiedzą lub jego elementów.

#### LITERATURA

- Brdulak J., *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.
- Chesbrough H., *Open Innovation, The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business Scholl Press, Boston 2003.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004.
- Jaworski T. *Zarządzanie wiedzą w procesie zmian* [w:] *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*. red. J. Kisielnicki, Oficyna Wydawnicza WSHiP, Warszawa 2003.
- Juchnowicz M., *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Wyd. Difin, Warszawa 2007.
- Jurczyk-Bunkowska M., *The task of Knowledge management system in the context of the risk associated with the innovation processes* [w:] *Innovations in management and production engineering*, red. R. Knosala, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2012.
- Kietliński K., *Moralność gospodarki opartej na wiedzy*, UKSW, Warszawa 2009.
- Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
- Murray P., Myers A., *“The Facts about Knowledge” Information strategy – special report*, 1997.
- Nowakowski K., *Wiedza w organizacji – szanse i zagrożenia*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2006, nr 1.
- Skrzypek E., Hofman M., *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- Skrzypek E., *Wiedza jako czynnik sukcesu w nowej gospodarce* [w:] *Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce opartej na wiedzy*, red. E. Skrzypek, A. Sokół, Wyd. Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009.
- Skrzypek E., *Zarządzanie wiedzą i informacją w organizacjach gospodarczych*, Zeszyty Naukowe SGGW, Warszawa 2012, nr 97.
- Skrzypek E., *Zarządzanie wiedzą i informacją w procesie doskonalenia jakości w organizacji* [w:] *Zarządzanie wiedzą i informacją w procesie doskonalenia jakości*, t. I, red. E. Skrzypek, Wyd. UMCS, Lublin 2001.
- Stankiewicz M.J. *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw*, Wyd. TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2006.

- Tabaszewska E., *Zarządzanie wiedzą a inne koncepcje zarządzania*. Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- Trkman P., *The critical success factors of business management*, International Journal of Information Management, 2010, nr 30.
- Wiig K.M., *Knowledge management in public administration*, "Journal of knowledge management" 6, 2002.
- Zapłata S., *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009.

#### *Streszczenie*

Wiedza jest najważniejszym zasobem, a jej rola jest szczególnie ważna w warunkach nowej ekonomii. Przydatność zarządzania wiedzą jest nieodzowna w procesie doskonalenia zarządzania współczesną organizacją funkcjonującą w warunkach zmienności otoczenia. Badania zostały przeprowadzone w 2011 roku i objęły 100 przedsiębiorstw zainteresowanych wprowadzeniem systemu zarządzania wiedzą, posiadających wdrożony system zarządzania jakością na zgodność z wymaganiami normy ISO 9001. Celem badań były wybrane aspekty zarządzania wiedzą, przesłanki wdrożenia systemu zarządzania wiedzą i ocena rezultatów uzyskanych z wdrożenia systemu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach.

#### **Determinants of knowledge management in organizations in the information society**

#### *Summary*

Knowledge is the most important of all resources and even more so in conditions of the new economy. Usefulness of KM becomes more evident in the process of improving management of an organization which nowadays is functioning in changeable surroundings. Research, was conducted in 2011 concerning 100 enterprises with implemented QMS in accordance that ISO 9001 requirements that were interested in implementation of KM system. The subject of the research were selected aspects of KM, premises of implementation of KMS and results obtained in the process of KM implementation in enterprises.