

**Barbara Czerniachowicz**

Uniwersytet Szczeciński

## **DOSKONALENIE ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W PRZEDSIĘBIORSTWACH WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO**

Zarządzanie wiedzą jest definiowane w różnych aspektach, a same definicje niejednokrotnie nie oddają całości istoty tego procesu. W.R. Bukowitz i R.L. Williams definiują zarządzanie wiedzą jako proces, dzięki któremu organizacja generuje bogactwo z wiedzy i kapitału intelektualnego [Bukowitz, Williams 2000, s. 2]. Według R.G. Weniga zarządzanie wiedzą polega na realizowaniu działań, które koncentrują się na tworzeniu wiedzy z doświadczeń (własnych i innych) oraz na racjonalnym jej wykorzystaniu w osiąganiu założonych celów i misji. Podstawą systemu zarządzania wiedzą jest nowoczesna technologia informacyjno-komunikacyjna. Jednak systemu zarządzania wiedzą nie należy utożsamiać tylko z systemem informacyjno-komunikacyjnym przedsiębiorstwa, ponieważ podstawowe elementy są w tym przypadku odmienne. Narzędzia, metody, nośniki czy reguły działania systemu zarządzania wiedzą koncentrują się głównie na wiedzy.

M. Sarvary definiuje zarządzanie wiedzą jako proces biznesowy, w którego wyniku organizacje tworzą i stosują wiedzę instytucjonalną albo zbiorową. Autor ten wymienia trzy składowe subprocesy, które tworzą ten proces [Sarvary 1999, s. 95]:

- organizacyjne uczenie się – czyli proces gromadzenia wiedzy czy informacji,
- kreowanie wiedzy – jest to proces polegający na transformacji i integracji informacji w wiedzę, dzięki której możliwe staje się rozwiązywanie problemów organizacji,
- dystrybucję wiedzy – proces, który pozwala uczestnikom organizacji stosować w praktyce wiedzę przez bezpośrednią możliwość korzystania z niej.

Elastyczna organizacja pracy polega na tym, że w tym samym czasie różne grupy specjalistów mogą ze sobą współpracować i korzystać z tej samej wiedzy. Według D.J. Skyrme zarządzanie wiedzą to systematyczne i precyzyjne gospodarowanie kluczową wiedzą. Zarządzanie wiedzą w czasie funkcjonowania przed-

siębiorstwa składa się z sześciu procesów: tworzenia wiedzy, gromadzenia wiedzy, organizowania wiedzy, rozpowszechniania wiedzy, użycia wiedzy w przedsiębiorstwie, ciągłej eksploatacji wiedzy [Skyrme 1999, s. 59].

W literaturze można spotkać wiele sposobów prezentacji procesu uzyskiwania i wykorzystania wiedzy. Inaczej jednak ujmują owe procesy praktycy. Na przykład firmy konsultingowe wyróżniają takie składowe, jak [Strojny 2000, s. 23-24]:

1) KPMG – identyfikacja wiedzy, przechowywanie i zapisywanie wiedzy, kreowanie nowej wiedzy, dzielenie i rozpowszechnianie wiedzy, uczenie się, zastoso-  
wanie wiedzy wewnątrz organizacji, wykorzystanie wiedzy poza organizacją;

2) Arthur Andersen – identyfikacja źródeł wiedzy, gromadzenie wiedzy, organi-  
zowanie wiedzy, dostosowanie i dzielenie wiedzy, wykorzystanie i tworzenie wiedzy.

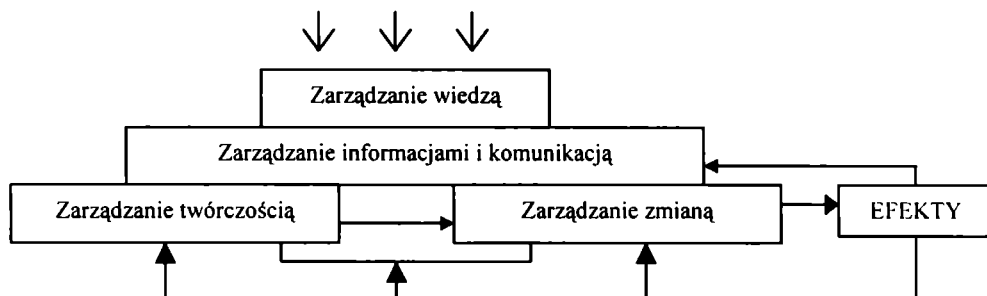
Zarządzanie wiedzą ma na celu umożliwienie efektywnego przebiegu wszy-  
stkich powyższych procesów, to znaczy tworzenia, gromadzenia i wykorzystania  
wiedzy. Zatem zmierza w kierunku wypracowania odpowiednich do tego metod i  
technik. Wiedza i sprawna komunikacja w organizacji jest współcześnie uważana  
za ważne narzędzie wykorzystywane przez przedsiębiorstwa do stymulowania  
wzrostu ich efektywności [Skrzypek 2000, s. 27].

Zarządzanie wiedzą stanowi zaprojektowany system, który ma pomóc orga-  
nizacji w podejmowaniu szybszych i lepszych decyzji oraz zdobywaniu, analizo-  
waniu i wykorzystywaniu wiedzy. W celu osiągnięcia założonych celów organi-  
zacji i korzyści ekonomicznych, zarządzanie to przyjmuje charakter systema-  
tycznego zarządzania, wykorzystywania i powtórnego wykorzystywania informa-  
cji, doświadczenia i wiedzy. Zarządzanie wiedzą to również dyscyplina promująca  
kompleksowe podejście do rozwijania, wprowadzania i utrzymywania odpowied-  
niej infrastruktury technologicznej i organizacyjnej, która umożliwi dzielenie się  
wiedzą oraz do identyfikowania, zarządzania i dzielenia posiadanych przez orga-  
nizację zasobów informacyjnych [Skrzypek 2001, s. 257].

Można zatem stwierdzić, że u podstaw procesów identyfikowania, rozwoju i  
wykorzystania wiedzy znajdują się procesy organizacyjnego uczenia się [Koh 2000,  
s. 85]. Procesy te są procesami zdobywania, organizowania, rozpowszechniania  
oraz skoordynowanego zastosowania wiedzy w organizacji. Zarządzanie wiedzą  
polega więc na integracji tych obszarów organizacji związanych z pozyskiwaniem  
wiedzy przez pracownika, grupę oraz całą organizację, tworzeniem wiedzy,  
rozpowszechnianiem oraz wykorzystaniem jej (rys. 1).

Uzyskiwanie nowej wiedzy przez pracownika może przebiegać przez nastę-  
pujące czynności: doświadczenia w organizacji, rozmowy (słuchanie) ludzi, intui-  
cję, edukację i trening, programy mentoringowe, analizę istniejącej wiedzy. Gene-  
rowanie nowej wiedzy przez organizację może odbywać się głównie przez: za-  
stosowanie benchmarkingu lub podobnych metod, za których pomocą pozyska się  
wiedzę z otoczenia, zgromadzi się doświadczenia, poeksperymentuje, poobserwuje  
oraz przeprowadzi analizę trendów rozwojowych zjawisk czy systematycznie  
będzie rozwiązywać problemy [Mikuła 2001, s. 63-64].

## WIEDZA ZEWNĘTRZNA



Rys. 1. Integracyjna rola zarządzania wiedzą wobec obszarów tworzenia, gromadzenia, przekazywania i wdrażania wiedzy

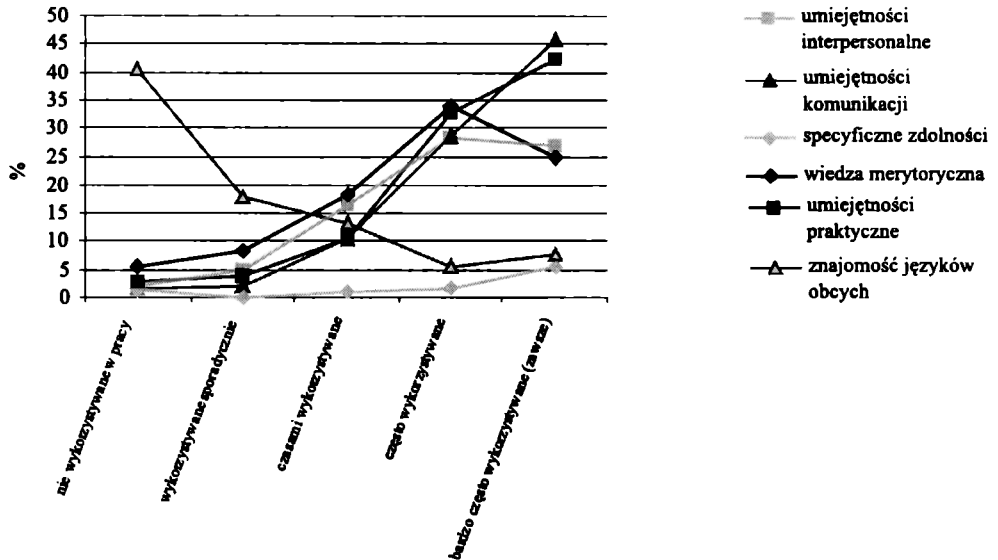
Źródło: [Mikuła 2001, s. 63].

Warto stworzyć w organizacji odpowiednie warunki sprzyjające dzieleniu się wiedzą przez jej członków. Pracownicy powinni znać korzyści, jakie daje im dzielenie się wiedzą, powinni również wiedzieć o korzyściach dla całej organizacji. Kadra menedżerska musi zatem doceniać dzielenie się wiedzą wśród personelu, wykorzystując do tego system wynagradzania lub motywując bodźcami pozamaterialnymi podwładnych, aby ich promować i zachęcać do powielania tych zachowań. Najważniejszym warunkiem poprawnej realizacji procesów zarządzania wiedzą może być konieczność uzyskania przez organizację umiejętności pozyskiwania i przetwarzania informacji o potrzebach klientów.

Identyfikacja dostępnej wiedzy w przedsiębiorstwie lub jego otoczeniu, a następnie możliwość jej zastosowania w efektywnym działaniu została przeanalizowana w odniesieniu do pracowników działów handlowych<sup>1</sup> (rys. 2). Wybór tej grupy pracowniczej wynika z postrzegania jej jako niezwykle istotnej z punktu widzenia przedsiębiorstwa, gdyż może być źródłem informacji i wiedzy od klientów (odbiorców) oraz z otoczenia. Ścisłe kontakty handlowe i pozahandlowe podczas prowadzenia działalności firmy mogą przynieść niezwykle cenne informacje, dotyczące zarówno wiedzy o klientach, jak i samej wiedzy klientów<sup>2</sup> [Probst 2002, s. 132].

<sup>1</sup> Poniżej zaprezentowano wyniki badań empirycznych, które przeprowadzono w latach 1997-2004 w dużych w przedsiębiorstwach województwa zachodniopomorskiego. Kwestionariuszem objęto w sumie 1574 pracowników. W pracy przedstawiono fragmentaryczne wyniki analiz dotyczące jednej z badanych grup zawodowych, mających bezpośredni kontakt z klientami (pracowników pionów handlowych, w tym działów sprzedaży, marketingu).

<sup>2</sup> Przedsiębiorstwa określają to źródło wiedzy mianem „kluczowego klienta”, mając na myśli osoby, które używają produktu najczęściej i znają jego zalety oraz wady. Obserwacja klienta w trakcie użytkowania produktu niesie wiele cennych informacji (np. które cechy produktu są najbardziej pożądane). Klienci mogą również być pomocni w realizacji projektów, począwszy od projektowania i na wykończeniu skończywszy.



Rys. 2. Liczba osób korzystających ze swoich kompetencji w trakcie wykonywania obowiązków na analizowanych stanowiskach pracy

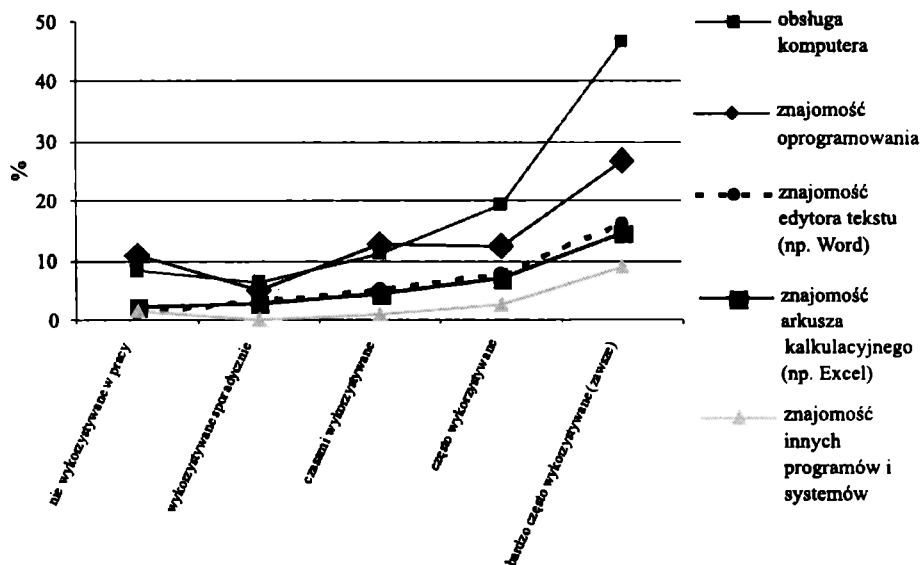
Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwa, chcąc funkcjonować w oparciu o wiedzę, muszą najpierw tę wiedzę mieć. Wdrażanie schematów zarządzania wiedzą wymaga przewartościowania postaw zarówno pracowników, jak i kadry zarządzającej, a także sprecyzowania sposobów pozyskiwania wiedzy i identyfikacji jej źródeł. A to stanowi poważny problem dla wielu badanych podmiotów, ponieważ ok. 15% badanych osób nie korzysta ze swoich kompetencji w trakcie wykonywania obowiązków lub robi to sporadycznie (tylko w przypadku posługiwania się językami obcymi na stanowiskach pracy wielkość ta wzrasta do ok. 58% pracowników). A kluczem do właściwego zarządzania przedsiębiorstwem poprzez wiedzę jest umiejętność poszukiwania jej źródeł, przede wszystkim uświadomienia przez przedsiębiorstwa, jakim potencjałem intelektualnym dysponują.

Model zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie wymaga ciągłego monitorowania stanu i jakości gromadzonej wiedzy. Ten proces powinien łączyć jakość informacji z doświadczeniem pracowników i możliwością wykorzystania wiedzy w praktyce. Powinien on ponadto rozpoznawać luki informacyjne i wskazywać potencjalnie potrzebne informacje. Jednakże praktyka gospodarcza nie pokazuje optymistycznych tendencji w możliwościach wykorzystywania komputerów przez pracowników (rys. 3).

Aż 17% badanych twierdzi, że nie korzysta z komputerów w realizacji swoich zadań na stanowiskach pracy, gdyż w badanych podmiotach występują braki odpowiedniego sprzętu. Odpowiednie wyposażenie komórek w sprzęt kompute-

rowy przyczynia się do wykorzystywania go zawsze przy wykonywaniu obowiązków służbowych przez 46% badanych, często – przez 20% zatrudnionych, a czasami – tylko przez 11% osób.



Rys. 3. Liczba pracowników badanych podmiotów wykorzystujących w pracy komputer

Źródło: opracowanie własne.

Badane podmioty często posiadają strony internetowe, które w oczywisty sposób dostarczają użytkownikowi informacji o firmie i jej produktach, ale również dzięki nim przedsiębiorstwa gromadzą różne dane. Nie jest to już jednak niczym wyjątkowym, coraz bardziej popularne stają się wirtualne e-roomy, umożliwiające twórcy produktu i jego użytkownikowi prowadzenie swobodnych dyskusji [Dąbrowski, Kołodkiewicz 2002, s. 6]. Trzeba zatem zwrócić uwagę na możliwości wykorzystywania posiadanego sprzętu, gdyż w obliczu boomu internetowego jest to warunek konieczny do wprowadzania intranetu czy ekstranetu, zastosowania wewnętrznych elektronicznych baz danych, CRM czy powszechnego korzystania z poczty elektronicznej i serwerów korporacyjnych [Zaliwski 2000].

Koncepcja zarządzania wiedzą opiera się na technikach informatycznych i celowo tworzonych programach komputerowych, systemach czy sieciach elektronicznych. W przedsiębiorstwach budowane są nowe narzędzia umożliwiające gromadzenie informacji, zapewniające łatwy i precyzyjny dostęp do pożądanego zasobu wiedzy [Fazlagić, Strojny 2002, s. 31]. Ale nawet najlepiej działający program komputerowy musi być sprzężony z pracownikiem, który korzysta z niego, aby kreować wartość dodaną dla klienta. Dlatego pracownicy muszą być

świadomi tego procesu i chętni do korzystania ze swojej wiedzy, wiedzy organizacyjnej już istniejącej w przedsiębiorstwie i jej ciągłej kreacji.

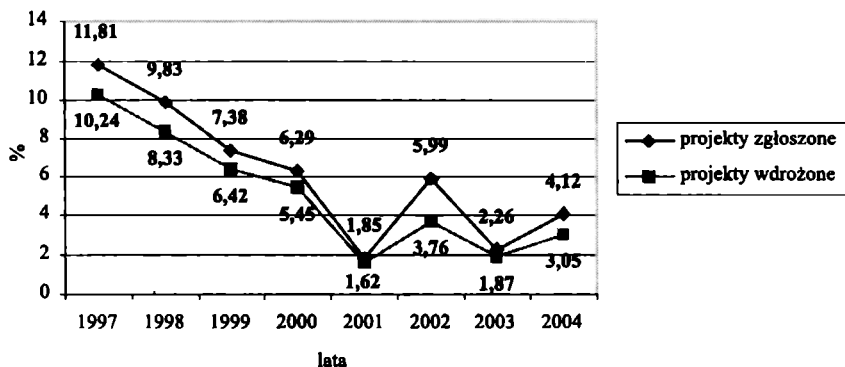
Zarządzanie wiedzą to proces, który, aby mógł funkcjonować w organizacji, musi opierać się na stworzonym systemie zarządzania wiedzą. Podstawowe składniki tego systemu to: zasady, metody, środki i zbiory informacji. Firma Ernst&Young określiła ten system zarządzania wiedzą jako zaprojektowany system pomocny organizacjom w zdobywaniu, analizowaniu i wdrażaniu wiedzy w celu podejmowania szybszych, mądrzejszych i lepszych decyzji, które prowadzą do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej [Strojny 2000, s. 20]. Efektywność jego funkcjonowania uzależniona jest natomiast od warunków panujących w organizacji. Istotne jest, by pracownicy zdobyli umiejętność uczenia się, mieli poczucie przynależności i lojalności wobec organizacji. Ważne może być również skonstruowanie systemu motywacji ukierunkowanej na rozwój zawodowy zatrudnionych i tworzenie środowiska sprzyjającego kreowaniu innowacji. Trzeba także zbudować system dostępu do informacji dla wszystkich uczestników organizacji oraz uzyskać orientację zespołową, w której dominuje przekonanie o wartości jednostki w uczeniu się całego zespołu pracowników. Warunki związane z funkcjonowaniem systemu uwzględniają również klientów, ważne jest rozpoznanie, antycypacja i zaspokajanie ich potrzeb. Nie można pominąć też kultury organizacyjnej, która sprzyja twórczości i innowacjom, a także umożliwia eksperymentowanie oraz uczenie się na błędach.

Kapitał ludzki kryje w sobie potencjał intelektualny, który odpowiednio pokierowany może być czynnikiem rozwoju przedsiębiorstw. Z punktu widzenia odpowiedniego wykształcenia i doświadczenia zatrudnionych wyodrębniono grupy pracownicze<sup>3</sup>, które są potencjalnymi dawcami pomysłów twórczych i innowacyjnych. Analizując liczbę zgłaszanych i wdrożonych ofert projektów racjonalizatorskich, stworzono miernik obrazujący odsetek rodzajów projektów wynalazczych na 1000 pracowników z PI. Na rys. 4 ukazano kształtowanie się obu wielkości w badanym okresie w analizowanych podmiotach województwa zachodniopomorskiego.

Do 2001 r. następował spadek odsetka projektów zgłaszanych i wdrażanych w badanych podmiotach. W następnych latach nastąpiły wahania w analizowanych wielkościach, gdyż w 2002 r. wystąpił ich wzrost do 5,99% projektów zgłoszonych i 3,76% wdrożonych na 1000 pracowników z PI. W 2003 r. omawiane wartości ponownie spadły do 2,26% i 1,87%, w 2004 r. natomiast ponownie odnotowano ich wzrost do odpowiednio 4,12% i 3,05%.

---

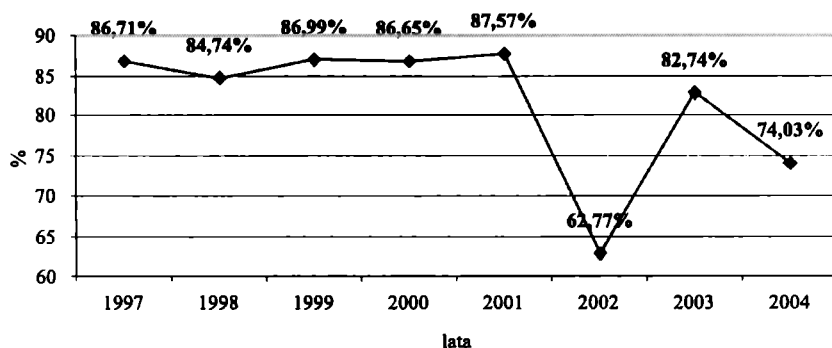
<sup>3</sup> Do grup tych można zaliczyć: najwyższy szczebel decyzyjny, kadrę kierowniczą poszczególnych działów, pracowników technicznych i administracyjnych oraz pracowników produkcji bezpośredniej i pośredniej. W dalszej części artykułu zastosowana została jedna nazwa obejmująca wszystkich pracowników: pracownicy z potencjałem intelektualnym – PI.



Rys. 4. Liczba zgłoszonych i wdrożonych ofert projektów wynalazczych w przeliczeniu na 1000 pracowników z PI w latach 1997-2004

Źródło: opracowanie własne.

Analizy liczby zgłaszanych i wdrożonych projektów wynalazczych w badanych podmiotach mogą budzić niepokój, gdyż średnia arytmetyczna w badanym okresie dla projektów zgłoszonych wyniosła 6,19, a dla projektów wdrożonych 5,09 na 1000 pracowników z PI. Osiągnięte wyniki należy uznać za bardzo niskie; w dodatku mają one tendencje spadkową. Wydaje się to szczególnie niepokojące, jeśli weźmie się pod uwagę procent zgłoszonych projektów wynalazczych ostatecznie kierowanych do realizacji, co zaprezentowano na rys. 5.



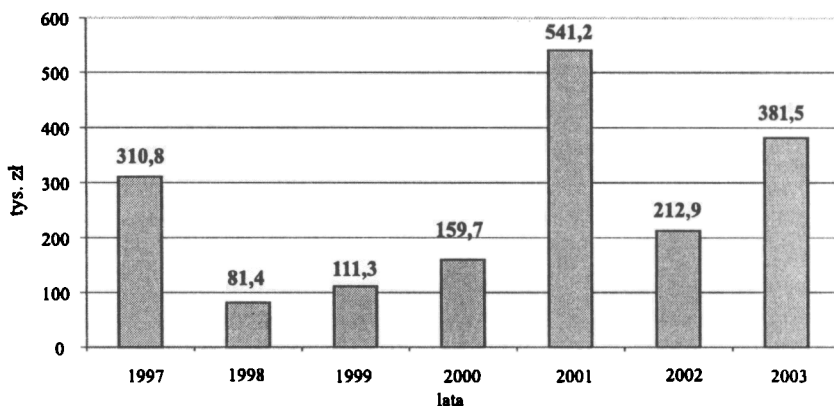
Rys. 5. Procent projektów przekazanych do realizacji w całej liczbie projektów zgłoszonych

Źródło: opracowanie własne.

Procent zatwierdzenia i realizacji ofert projektów wynalazczych jest stosunkowo wysoki w badanych jednostkach gospodarczych (średnia wartość to 81,53%). Powinno to być motywatorem dla kadry zarządzającej i pracowników z grupy PI do wzrostu aktywności w tym zakresie. Szczególnie ważne może okazać się w przyszłości powiązanie tej sfery działań z atrakcyjnym systemem motywacyjnym

oraz sprzyjającą atmosferą mobilizującą do generowania i realizacji nowych pomysłów racjonalizatorskich.

Ważnym aspektem może być weryfikacja efektów wymiernych z realizacji projektów wynalazczych w badanych jednostkach. Uśredniony wpływ jednego zrealizowanego pracowniczego projektu wynalazczego na wynik finansowy w przedsiębiorstwach województwa zachodniopomorskiego w badanym okresie został przedstawiony na rys. 6.



Rys. 6. Średni efekt ekonomiczny przypadający na jeden zastosowany projekt wynalazczy w badanych przedsiębiorstwach w latach 1997-2003 (z roku 2004 nie uzyskano informacji)

Źródło: opracowanie własne.

Zastosowane w praktyce gospodarczej projekty racjonalizatorskie mają różną wartość dla efektywności badanych przedsiębiorstw. Podane na wykresie dane są fragmentaryczne, ze względu na uzyskanie jedynie częściowych informacji, dotyczących wielkości uzyskanych efektów ekonomicznych przypadających na 1 zł nakładów poniesionych na innowacje pracownicze. Dodatkowo trzeba zaznaczyć, że wdrażane projekty wynalazcze wpływają na osiąganie różnej wysokości korzyści wymiernych i trudno wymiernych (np. wpływających na wzrost bezpieczeństwa, komfortu czy jakości pracy na stanowiskach). Dotyczą także różnych wielkości nakładów, a co za tym idzie zasięgu realizacji prac z tym związanych i czasu potrzebnego do ich zastosowania. Trzeba zauważyć, że w badanym okresie, mimo wysokiego współczynnika realizacji zgłaszanych projektów i optymistycznych wyników ekonomicznych osiąganych z wdrażania projektów innowacyjnych, występuje jednocześnie tendencja spadkowa tej aktywności pracowniczej.

Nowe rozwiązania technologiczne mogą być upowszechniane za pomocą patentów i praw autorskich. Niejednokrotnie stanowią tylko kompilację istniejących rozwiązań, ale właśnie owo połączenie stanowi rozwiązanie innowacyjne i z tego też względu podlega opatentowaniu. Powstające w podmiotach gospodarczych innowacyjne projekty mogą być upowszechniane (wzbogacić wiedzę dostępną w



otoczeniu) lub pozostać organizacyjną wiedzą *know-how* (mającą charakter czynnika strategicznego).

Problematyka wiedzy i zarządzania nią jest bardzo obszerna, na co wskazuje ilość publikacji z tego zakresu. Generalnie można stwierdzić, że wszystkie koncepcje zarządzania wiedzą skupiają się na nabywaniu, dzieleniu i przekształcaniu posiadanej przez organizację wiedzy w decyzje. Często organizacje, które opierają swą działalność na stałym pogłębianiu wiedzy przez swoich członków, na procesach organizacyjnego uczenia się, w końcu dążą do osiągnięcia koncepcji organizacji stale uczącej się, a w dalszej perspektywie organizacji inteligentnej.

## Literatura

- Bukowitz W.R., Williams R.L., *The Knowledge Management Fieldbook*, Financial Times/Prentice Hall, London 2000.
- Dąbrowski J., Koładkiewicz I., *Inicjatywy zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 2.
- Fazlagić A., Strojny M., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, „Manager” 2002, nr 2.
- Koh A.-T., *Linking Learning, Knowledge Creation, and Business Creativity*, „Technological Forecasting and Social Change” 2000, nr 1.
- Mikuła B., *Elementy nowoczesnego zarządzania. W kierunku organizacji inteligentnych*, Antykwa, Kraków 2001.
- Probst G., Raub S., Romhard K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Sarvary M., *Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry*, „California Management Review” 1999, nr 2.
- Skrzypek E., *Zarządzanie wiedzą i informacją jako podstawa zintegrowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*, red. R. Borowiecki, AE, Kraków 2000.
- Skrzypek E., *Wpływ zarządzania wiedzą na wartość firmy*, [w:] *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji. Wybrane zagadnienia*, red. E. Urbańczyk, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2001.
- Skyrme D.J., *Knowledge Networking Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth Heinemann, Oxford 1999.
- Strojny M., *Zarządzanie wiedzą w firmach konsultingowych*, „Problemy Jakości” 2000, nr 3.
- Zaliwski A., *Korporacyjne bazy wiedzy*, PWE, Warszawa 2000.

## THE IMPROVEMENT OF THE KNOWLEDGE MANAGEMENT IN ENTERPRISES OF ZACHODNIOPOMORSKIE PROVINCE

### Summary

Chosen issues referring to the realization of the concept were presented in the report of managing knowledge in companies of Zachodniopomorskie Province. The realization of the processes of knowledge management requires identification of available knowledge in the organization and/or in

the environment and applying this knowledge to effective action. And so the attention was paid to utilizing knowledge and skills and chances to use computers during the realization of tasks by workers being in touch with customers, and influencing the image of the company. The concept of knowledge management includes also gaining new knowledge, creating new assets of knowledge. And therefore in the present study the number of reported and put into practice innovative projects was analysed, as well as the average economic effect ascribed to one applied inventive project.