

*mgr Sylwia Sagan*¹

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

Miejsce wiedzy i zarządzania wiedzą w lubelskich organizacjach

WPROWADZENIE

W obecnych realiach gospodarki opartej na wiedzy, w której funkcjonują organizacje, właściwe i odpowiednie wykorzystywanie zasobu, jakim jest wiedza, stanowi podstawę do uzyskania przewagi konkurencyjnej bądź utrzymania się na rynku. Zdaniem Petera Druckera tradycyjne zasoby, takie jak: praca, ziemia i kapitał stają się mniej ważne i decydujące o rozwoju przedsiębiorstwa, a tym, co zajmuje kluczowe miejsce i jest głównym czynnikiem kreatywności we wszystkich dziedzinach życia, jest wiedza [Grudzewski, Hejduk, 2005]. Dynamiczne zmiany zachodzące w gospodarce zmuszają przedsiębiorstwa do ciągłego doskonalenia się oraz poszukiwania źródeł sukcesu w zasobach niematerialnych. Celem pracy jest przedstawienie wiedzy i zarządzania wiedzą oraz związanych z nimi wybranych problemów jako ważnych czynników w organizacji, a także określenie zainteresowania lubelskich organizacji obszarem zarządzania wiedzą i ukazanie stosowanych przez nie rozwiązań zarządzania wiedzą. Realizacji celu pracy służą badania przeprowadzone przez autorkę w 2014 r. wśród organizacji z województwa lubelskiego posiadających wdrożony system zarządzania jakością ISO 9001. Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety przesłany w formie papierowej do 250 organizacji. Otrzymano odpowiedzi od 102 badanych. Do analizy zebranych danych empirycznych wykorzystane zostały metody statystyki opisowej.

ZASOBY WIEDZY W ORGANIZACJACH

Wiedza jest pojęciem trudnym do zdefiniowania i zmierzenia. Nie ma ona jednej właściwej i respektowanej przez wszystkich definicji. Ashok Jashapara naj-

¹ Adres korespondencyjny: Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą, Wydział Ekonomiczny, UMCS w Lublinie, pl. M. Curie-Skłodowskiej 5, 20-031 Lublin, e-mail: sylwia.sagan@poczta.umcs.lublin.pl, tel. 81 537 51 65.

prościej określił wiedzę jako użytkową informację [Jashapara, 2006, s. 33]. Informacja to według J. Meadowsa usystematyzowane, według jakiegoś klucza, dane [Jashapara, 2006, s. 32, za: Meadows, 2001]. Podobnie wiedzę zdefiniował Bogusz Miłucha twierdząc, że jest ona informacją (lub zbiorem informacji), umieszczoną w kontekście organizacyjnym, gospodarczym i społecznym, który człowiek uważa za ważny z punktu widzenia interesów organizacji, a następnie poddaną osądowi. Zintegrowane zbiory informacji nabierają charakteru wiedzy, gdy posiadają cechę otwartości i dynamiczności [Morawski, 2006, s. 17].

Wiedza w przedsiębiorstwie jest jednym z zasobów o charakterze niematerialnym. Jest ona wynikiem procesu tworzenia wiedzy. Przedsiębiorstwo tworzy, generuje wiedzę między innymi poprzez organizacyjne uczenie się (w tym nabywanie wiedzy, obieg informacji, interpretacja informacji, pamięć organizacyjna) [Jashapara, 2006, s. 93; por. Sagan, 2013, s. 77–83]. Zasoby wiedzy indywidualnej (pojedynczych pracowników) i zbiorowej (całej organizacji) tworzone są na podstawie danych i informacji posiadanych przez pracowników firmy. Na zasoby wiedzy w organizacji składa się suma wiedzy pojedynczych pracowników i zespołów pracowników. Ponadto z założenia teorii zasobowej wynika, że źródłem uzyskania przewagi konkurencyjnej (o ile nie mogą być powielone przez konkurencję) są te zasoby i umiejętności przedsiębiorstwa, które są trudne do imitacji, rzadkie i trwałe. W efekcie umożliwiają one przedsiębiorstwu osiągnięcie korzyści ekonomicznych [Sudolska, 2006, s. 66, za: Barney, 1991, s. 99–120]. Jednym z tego typu zasobów jest wiedza.

P. Drucker już w 1995 roku podkreślił, że wiedza stała się głównym zasobem ekonomicznym i najważniejszym – a może jedynym – źródłem przewagi konkurencyjnej [Drucker, 1995, s. 43]. A. Jashapara zauważył, że w gospodarce wiedzy (społeczeństwie postindustrialnym) to nie technologie czy zdolności manualne pracowników, ale coraz bardziej wiedza decydują o przetrwaniu i sukcesach rynkowych przedsiębiorstw [Jashapara, 2006, s. 106].

Dla organizacji ważna jest wiedza przydatna w działaniu, czyli taka, która niezależnie od swojej treści dotyczy zależności przyczynowo-skutkowych występujących w otoczeniu organizacji oraz relacjach organizacji z otoczeniem [Argyris, 1993, s. 3].

W kontekście funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa wiedza nabrała charakteru zasobu strategicznego. Jest ona podstawą uzyskiwania przewagi konkurencyjnej i ma na tym gruncie duże znaczenie. To, jakimi zasobami dysponuje przedsiębiorstwo, jak je wykorzystuje, ma wpływ na pozycję tej firmy na rynku. Ważna jest nie tylko umiejętność efektywnego wykorzystywania posiadanych zasobów wiedzy, ale pozyskania nowych, pozwala to na utrzymanie względnie stabilnej sytuacji wewnątrzorganizacyjnej i na bardziej skuteczne konkurowanie na rynku.

Należy zwrócić uwagę na to, że zarządzanie zasobami takimi jak wiedza w organizacji jest bardzo trudne, ze względu na brak efektywnych sposobów jej

pomiaru, na co mają wpływ różne czynniki, m.in. niematerialny charakter czy nieustanny rozwój i zmiany [Skrzypek A., 2011, s. 125–138]. Nie ma systemu pomiaru wiedzy, który uwzględniałby wielowymiarowość tej kategorii i zależność między poszczególnymi jej składnikami, zwłaszcza że większość wartości opisujących poszczególne elementy na charakter jakościowy, a nie ilościowy. Dodatkowo trudnością w pomiarze wiedzy jest także obecny system rachunkowości, który skupia się głównie na aktywach materialnych, przez co nie jest dostosowany do warunków gospodarki opartej na wiedzy (GOW). Ponadto menedżerowie podejmując decyzje skupiają się zwłaszcza na tym co mierzalne, co łatwo można przełożyć na wymierne efekty [Kasiewicz i in., 2006, s. 100–101]. Wiedza jest zwykle zasobem ukrytym, przez co ciężko ją wycenić, a czasem jest to niemożliwe. Problemem, na który zwracają uwagę Gilbert Probst, Steffen Raub, Kai Romhardt jest to, że trudno jest wskazać bezpośredni wpływ, jaki wywierają zmiany w zasobach wiedzy na sytuację finansową organizacji. Dlatego koncentrowanie się menedżerów podejmujących decyzje tylko na wskaźnikach finansowych nie jest pożądane, ponieważ nie dostarczają one przydatnych informacji dotyczących zasobów wiedzy. Wskazani autorzy zwracają uwagę także na to, że zwykle mierzone są nakłady na szkolenia i rozwój wiedzy, a nie bada się korzyści, jakie wynikają z ich przeprowadzenia. Ponadto zwracają oni uwagę, że często mierzone jest to, co łatwo zmierzyć, a nie to co powinno być zmierzone [por.: Probst i in., 2002, s. 258–259; Grzegorzczak, Kamińska-Kokot, 2012, s. 11–12]. Problemem w pomiarze wiedzy jest także brak narzędzia do wartościowania informacji, która stanowi podstawowy element procesu zarządzania wiedzą. Pomiar wiedzy wymaga właściwego systemu wskaźników oraz umiejętności posługiwania się nimi. Braki w tym zakresie sprawiają, że wiele decyzji managerskich podejmowanych jest w warunkach niepewności [Grzegorzczak, Kamińska-Kokot, 2012, s. 19].

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W ORGANIZACJACH

Według Elżbiety Skrzypek zarządzanie wiedzą jest obecnie często rozumiane jako zarządzanie informacją i powiązane z rozwiązaniami technicznymi. Nie jest to wystarczające rozumienie tej koncepcji, ponieważ zarządzanie wiedzą obejmuje znacznie szerszy zakres. Powinno ono wykorzystywać technologie informacyjne, procesy biznesowe i kulturę organizacji w celu rozwoju wiedzy i upowszechnianiu dzielenia się wiedzą [Skrzypek E., 2014, s. 360]. Stanisław Iwan pisze, że zarządzanie wiedzą to interdyscyplinarny model biznesowy, obejmujący swoim zakresem nie tylko nauki ekonomiczne i zarządzanie, ale również technologie informacyjne i telematykę, socjologię, lingwistykę oraz zagadnienia z zakresu psychologii [Iwan, 2012, s. 45]. Inne rozumienie zarządzania wiedzą jest pojawiającym się modelem działań przedsiębiorstw ze wszystkimi aspektami wie-

dzy w kontekście, włącznie z tworzeniem wiedzy, kodyfikacją, dzieleniem się wiedzą i wykorzystaniem tych działań do promowania uczenia się oraz innowacji. Obejmuje ono zarówno narzędzia technologiczne, jak i rutynę organizacyjną składającą się z wielu komponentów.

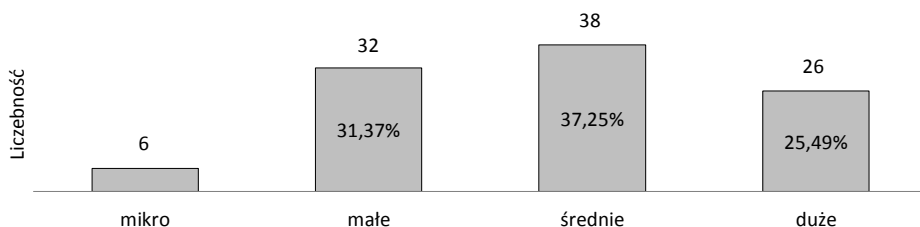
W powyższym rozumieniu zarządzanie wiedzą nie jest czymś istniejącym w oderwaniu od wcześniejszego dorobku nauk o zarządzaniu, a wręcz przeciwnie. Koncepcja ta nawiązuje do innych znanych koncepcji, między innymi TQM, zarządzania zasobami ludzkimi, marketingu, kontrolingu, logistyki, zarządzania innowacjami [por. Lichtarski, Czura, 2005, s. 151–158]. Można powiedzieć, że zarządzanie wiedzą będzie tym sprawniejsze im lepiej funkcjonować będą pozostałe systemy wewnętrzne.

W procesie zarządzania wiedzą wykorzystywane są technologie informatyczne, które usprawniają przepływ danych i informacji w związku z zarządzaniem wiedzą. Technologie i narzędzia informatyczne w znacznym stopniu usprawniły przetwarzanie i zarządzanie danymi oraz informacjami. Jakub Brdulak pisze, że jedną z głównych funkcji zarządzania wiedzą jest dostarczanie użytkownikowi informacji, która po przetworzeniu umożliwi podejmowanie skuteczniejszych decyzji. W związku z tym niezwykle ważnym elementem koncepcji zarządzania wiedzą są systemy informatyczne. Pełnią one funkcję wspomagającą zarządzanie wiedzą w organizacji, a wiedza pozostaje w gestii ludzi [Brdulak, 2004]. Gospodarka oparta na wiedzy bazuje przede wszystkim na informacji oraz technologii komputerowej i wymusza na organizacjach implementację nowych rozwiązań, będących skutkiem rewolucji informacyjnej. Wiąże się to z koniecznością stosowania metod pracy wykorzystujących systemy informatyczne [Szep-tuch, 2013].

MIEJSCE WIEDZY W LUBELSKICH ORGANIZACJACH – WYBRANE WYNIKI BADAŃ

Realizacji celu pracy służą wyniki badań ankietowych przeprowadzonych przez autorkę w 2014 roku na próbie 250 organizacji województwa lubelskiego posiadających system zarządzania jakością zgodny z wymaganiami normy ISO 9001. Dobór próby do badań wykonano metodą celowo-losową. Otrzymano odpowiedzi od 102 respondentów. Badanie miało na celu rozpoznanie poziomu zarządzania wiedzą i związanych z tym aspektów w lubelskich organizacjach. Do analizy zebranych danych empirycznych wykorzystane zostały metody statystyki opisowej i analiza korelacji Spearmana. W niniejszym artykule przedstawione zostaną wyniki badań dotyczące dzielenia się wiedzą i innowacyjności badanych organizacji. Przedstawione będą również wykorzystywane przez nie narzędzia informatyczne w celu usprawnienia zarządzania wiedzą. Zaprezentowane zostaną także korzyści zarządzania wiedzą.

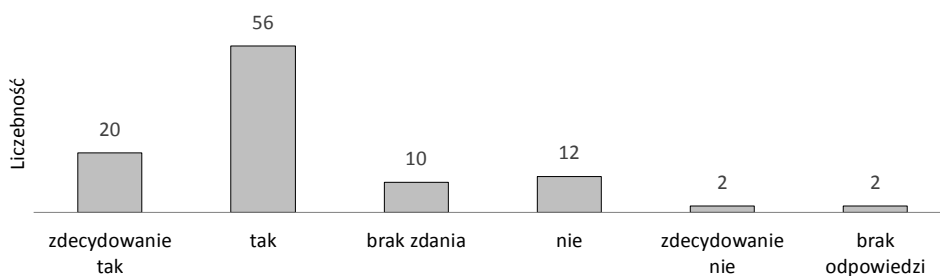
Struktura organizacji, które udzieliły odpowiedzi na postawione pytania przedstawiona została na rys. 1.



Rysunek 1. Struktura badanych organizacji według wielkości

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

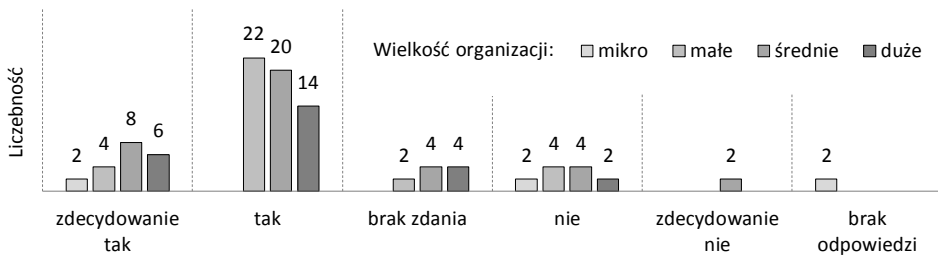
W kwestionariuszu ankietowym poproszono respondentów o odpowiedź na pytanie czy pracownicy organizacji motywowani są do dzielenia się wiedzą. Wśród uzyskanych odpowiedzi można zauważyć że zdecydowana większość pracowników badanych organizacji jest motywowana do dzielenia się wiedzą (łącznie 76 wskazań – odpowiedzi „tak” i „zdecydowanie tak”). 14 badanych organizacji nie motywuje swoich pracowników do dzielenia się wiedzą, a 10 nie ma zdania w tym temacie (rys. 2). Organizacje, które nie motywują swoich pracowników lub nie mają zdania w tym temacie powinny zainteresować się korzyściami płynącymi z motywowania i w przyszłości zmienić swoją decyzję.



Rysunek 2. Motywowanie pracowników organizacji do dzielenia się wiedzą

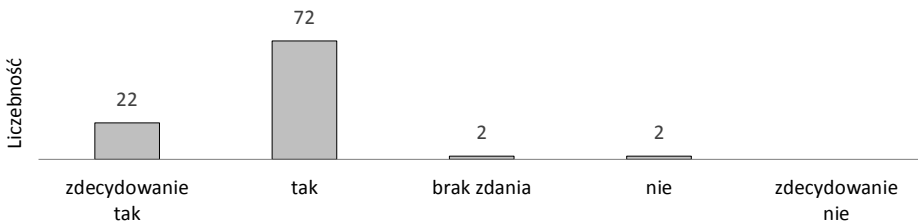
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Patrząc na motywowanie pracowników z uwzględnieniem wielkości organizacji można zauważyć, że w każdej grupie (mikro, małe, średnie, duże organizacje) są te które motywują, jak i te, które nie motywują pracowników do dzielenia się wiedzą. Pozytywny jest fakt, że zdecydowana większość organizacji małych, średnich i dużych zdaje sobie sprawę z tego, jak ważne jest właściwe motywowanie pracowników i czyni to w swoich strukturach (rys. 3).



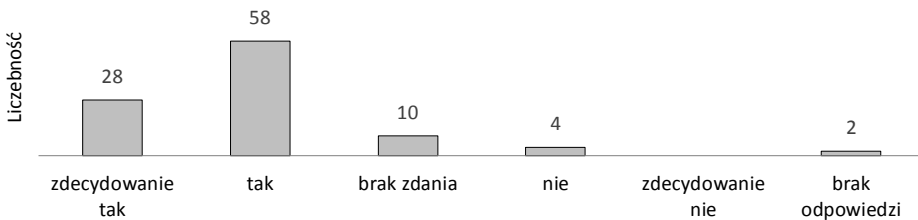
Rysunek 3. Motywowanie pracowników do dzielenia się wiedzą w podziale na wielkość organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.



Rysunek 4. Widoczność procesu przekazywania wiedzy, dzielenia się wiedzą w kontaktach bezpośrednich

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.



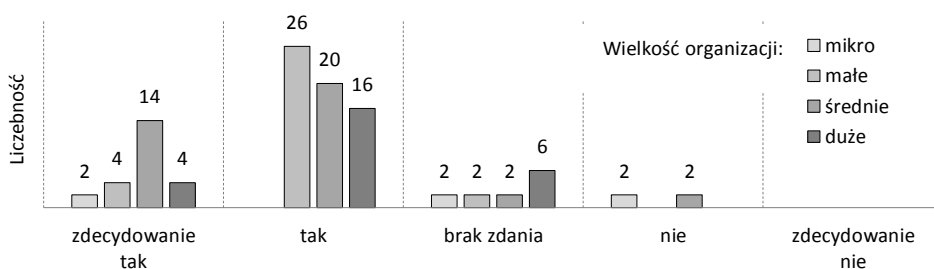
Rysunek 5. Organizacja docenia innowacyjne rozwiązania pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Prawie we wszystkich przebadanych organizacjach widoczny jest proces przekazywania wiedzy i dzielenia się nią – łącznie 94 odpowiedzi twierdzących. Tylko w sześciu przedsiębiorstwach proces ten nie jest widoczny, a dwa przedsiębiorstwa nie mają zdania na ten temat (rys. 4).

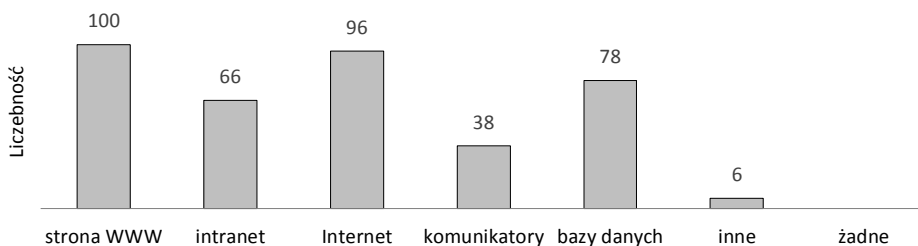
Zdecydowana większość badanych docenia innowacyjne rozwiązania tworzone przez pracowników (łącznie 86 odpowiedzi twierdzących), dziesięć przedsiębiorstw nie ma w tym temacie zdania, a w czterech innowacje nie są doceniane (rys. 5).

W przeważającej części ankietowanych, pracownicy zachęceni są do zwiększania swojej innowacyjności. W największym stopniu widoczne jest to wśród małych i średnich organizacji – odpowiednio w 30 i 34 organizacjach (rys. 6).



Rysunek 6. Pracownicy organizacji są zachęceni do zwiększania swojej innowacyjności, proponowania rozwiązań

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

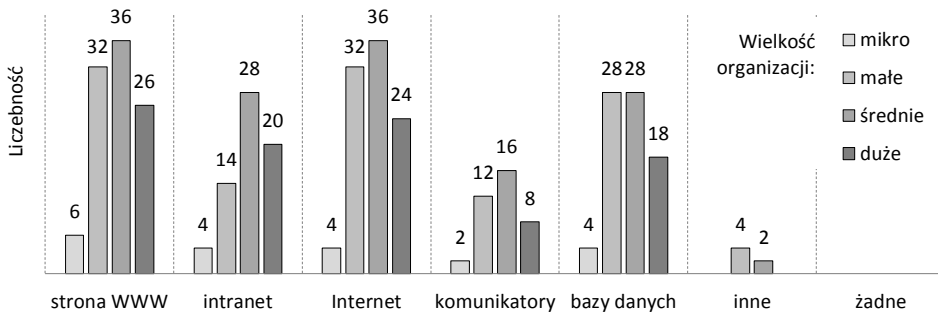


Rysunek 7. Narzędzia informatyczne stosowane w organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Pytając respondentów o stosowane w organizacji narzędzia informatyczne, uzyskano następujące wyniki (rys. 7). Prawie w każdej badanej organizacji wykorzystywane są strony WWW (100 respondentów) oraz Internet (96 respondentów). Nieco mniej wykorzystuje bazy danych (78 odpowiedzi) oraz intranet (66 odpowiedzi). Ponad 1/3 badanych używa komunikatorów (38 ankietowanych). Dodatkowo 6 badanych zadeklarowało używanie innych, niż wymienione, narzędzi informatycznych w swoich organizacjach. Żaden ankietowany nie wybrał odpowiedzi dotyczącej nieużywania jakichkolwiek narzędzi informatycznych. Oznacza to, że każde z przebadanych przedsiębiorstw, w mniejszym lub większym stopniu, używa tego typu narzędzi.

Liczbę uzyskanych odpowiedzi dla każdego z narzędzi w podziale na wielkość organizacji przedstawia rys. 8.



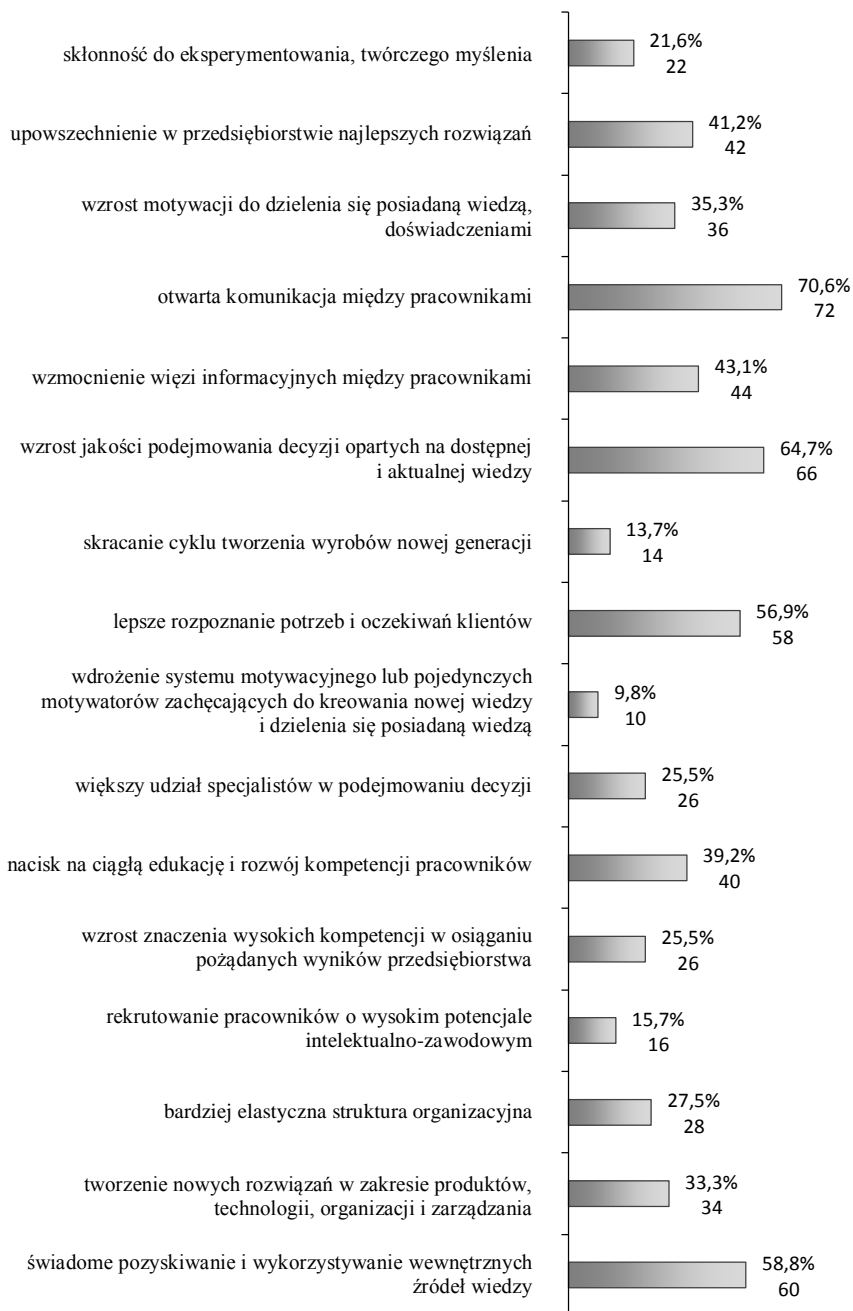
Rysunek 8. Narzędzia informatyczne stosowane w organizacji w podziale na jej wielkość

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Patrząc na strukturę stosowanych narzędzi informatycznych w podziale na wielkość organizacji można zauważyć, że we wszystkich przebadanych mikroprzedsiębiorstwach wykorzystywane są strony WWW (6 odpowiedzi), 4 mikroprzedsiębiorstwa stosują w swojej działalności bazy danych, Intranet oraz intranet, a 2 – komunikatory. Ta grupa badanych nie zadeklarowała używania innych, niż wymienione, narzędzi informatycznych. W grupie małych organizacji wszyscy respondenci (32) wykorzystują Internet oraz strony WWW. 28 z badanych tej grupy stosuje bazy danych, 14 intranet, a 12 komunikatory. 4 małe przedsiębiorstwa wykorzystują inne narzędzia informatyczne.

Prawie wszystkie średnie organizacje, tj. 36 z 38 badanych używają w swojej działalności Internet i stron WWW, 28 z nich korzysta z intranetu oraz baz danych. 16 średnich przedsiębiorstw wykorzystuje komunikatory, a 2 inne narzędzia. Duże organizacje korzystają ze stron WWW – 26 odpowiedzi (co stanowi całość badanej grupy), Internetu – 24 odpowiedzi, intranetu – 20 odpowiedzi. W 18 przedsiębiorstwach wykorzystywane są również bazy danych, a w 8 komunikatory. W tej grupie przedsiębiorstw nie są używane inne niż wymienione narzędzia informatyczne (rys. 8).

Strukturę odpowiedzi respondentów na pytanie dotyczące pomocy i skuteczności wykorzystywanych narzędzi informatycznych dla: rozpowszechniania wiedzy, gromadzenia wiedzy pozyskanej od pracowników, łatwiejszego lokalizowania wiedzy poszukiwanej przez pracowników, zwiększenia szybkości przekazywanych informacji, zmniejszenia zakłóceń w kanałach informacyjnych, zwiększenia dostępności poszukiwanej wiedzy, zwiększenia aktualności wiedzy uzyskano odpowiedzi, przedstawiono w tabeli 1.



Rysunek 9. Korzyści z zarządzania wiedzą

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 1. Przydatność stosowanych narzędzi informatycznych dla określonych działań

		Wielkość przedsiębiorstwa											
		mikro			małe			średnie			duże		
		liczebność	% z mikro	% z N ogółem	liczebność	% z małe	% z N ogółem	liczebność	% z średnie	% z N ogółem	liczebność	% z duże	% z N ogółem
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
rozpowszechniania wiedzy w organizacji	zdecydowanie tak	2	33,3%	2,0%	12	37,5%	11,8%	16	42,1%	15,7%	14	53,8%	13,7%
	tak	2	33,3%	2,0%	20	62,5%	19,6%	20	52,6%	19,6%	12	46,2%	11,8%
	nie mam zdania	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%
	nie	2	33,3%	2,0%	0	0,0%	0,0%	2	5,3%	2,0%	0	0,0%	0,0%
	zdecydowanie nie	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%
gromadzenia wiedzy pozyskanej od pracowników	zdecydowanie tak	0	0,0%	0,0%	6	20,0%	5,9%	4	10,5%	3,9%	6	23,1%	5,9%
	tak	2	33,3%	2,0%	20	66,7%	19,6%	22	57,9%	21,6%	16	61,5%	15,7%
	nie mam zdania	2	33,3%	2,0%	4	13,3%	3,9%	6	15,8%	5,9%	0	0,0%	0,0%
	nie	2	33,3%	2,0%	0	0,0%	0,0%	4	10,5%	3,9%	4	15,4%	3,9%
	zdecydowanie nie	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	2	5,3%	2,0%	0	0,0%	0,0%
łatwiejszego lokalizowania wiedzy poszukiwanej przez pracowników	zdecydowanie tak	2	33,3%	2,0%	6	18,8%	5,9%	8	21,1%	7,8%	8	30,8%	7,8%
	tak	2	33,3%	2,0%	22	68,8%	21,6%	20	52,6%	19,6%	16	61,5%	15,7%
	nie mam zdania	0	0,0%	0,0%	2	6,3%	2,0%	6	15,8%	5,9%	2	7,7%	2,0%
	nie	2	33,3%	2,0%	2	6,3%	2,0%	4	10,5%	3,9%	0	0,0%	0,0%
	zdecydowanie nie	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%
zwiększenia szybkości przekazywanych informacji	zdecydowanie tak	4	66,7%	3,9%	14	43,8%	13,7%	20	52,6%	19,6%	12	46,2%	11,8%
	tak	2	33,3%	2,0%	16	50,0%	15,7%	14	36,8%	13,7%	10	38,5%	9,8%
	nie mam zdania	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	2	7,7%	2,0%
	nie	0	0,0%	0,0%	2	6,3%	2,0%	4	10,5%	3,9%	2	7,7%	2,0%
	zdecydowanie nie	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%
zmniejszenia zakłóceń w kanałach informacyjnych	zdecydowanie tak	2	33,3%	2,0%	8	25,0%	7,8%	10	26,3%	9,8%	4	15,4%	3,9%
	tak	0	0,0%	0,0%	18	56,3%	17,6%	16	42,1%	15,7%	14	53,8%	13,7%
	nie mam zdania	0	0,0%	0,0%	4	12,5%	3,9%	10	26,3%	9,8%	8	30,8%	7,8%
	nie	4	66,7%	3,9%	2	6,3%	2,0%	2	5,3%	2,0%	0	0,0%	0,0%
	zdecydowanie nie	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
zwiększenia dostępności poszukiwanej wiedzy	zdecydowanie tak	0	0,0%	0,0%	10	35,7%	9,8%	12	31,6%	11,8%	6	23,1%	5,9%
	tak	4	66,7%	3,9%	12	42,9%	11,8%	22	57,9%	21,6%	18	69,2%	17,6%
	nie mam zdania	0	0,0%	0,0%	6	21,4%	5,9%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%
	nie	2	33,3%	2,0%	0	0,0%	0,0%	4	10,5%	3,9%	2	7,7%	2,0%
	zdecydowanie nie	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%
zwiększenia aktualności wiedzy	zdecydowanie tak	2	33,3%	2,0%	8	26,7%	7,8%	16	42,1%	15,7%	8	30,8%	7,8%
	tak	2	33,3%	2,0%	18	60,0%	17,6%	16	42,1%	15,7%	16	61,5%	15,7%
	nie mam zdania	0	0,0%	0,0%	4	13,3%	3,9%	4	10,5%	3,9%	2	7,7%	2,0%
	nie	2	33,3%	2,0%	0	0,0%	0,0%	2	5,3%	2,0%	0	0,0%	0,0%
	zdecydowanie nie	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Zdaniem większości badanych wykorzystywane narzędzia informatyczne przyczyniają się do rozpowszechniania wiedzy w organizacji – łącznie 98 odpowiedzi „zdecydowanie tak” oraz „tak”. Ankietowani potwierdzają również, że wykorzystywane narzędzia są pomocne dla pozyskiwania wiedzy od pracowników – 76 odpowiedzi twierdzących, oraz dla łatwiejszego lokalizowania wiedzy poszukiwanej przez pracowników – 84 odpowiedzi twierdzące. W dużej mierze badani potwierdzają również przydatność stosowanych narzędzi informatycznych dla zwiększenia szybkości poszukiwanych informacji, zmniejszenia zakłóceń w kanałach informacyjnych, zwiększenia dostępności poszukiwanej wiedzy, czy zwiększenia aktualności wiedzy – odpowiednio łącznie 78, 72, 84 i 86 odpowiedzi twierdzących (tabela 1).

Pytając respondentów o korzyści, jakie wynikają z wprowadzenia zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie (pytanie wielokrotnego wyboru), można zauważyć, że najczęściej, bo 72 badanych (co stanowi 70,6% wszystkich respondentów) wskazało na otwartą komunikację między pracownikami. Znaczna liczba ankietowanych wskazała również na wzrost jakości podejmowania decyzji opartych na dostępnej i aktualnej wiedzy (66 respondentów), świadome pozyskiwanie i wykorzystywanie wewnętrznych źródeł wiedzy (60 respondentów) oraz na lepsze rozpoznanie potrzeb i oczekiwań klientów (58 respondentów) (rys. 9).

PODSUMOWANIE

Dostrzeżenie znaczącej roli wiedzy i zarządzanie wiedzą w obecnym czasie jest szansą na sukces przedsiębiorstwa. Gwałtowny rozwój gospodarczy oraz

globalizacja wymuszają zwrócenie uwagi na niematerialne zasoby organizacji. Tym bardziej, że w obliczu nasyconych rynków i coraz krótszego cyklu życia produktów przedsiębiorstwa poszukują nowych źródeł sukcesu i konkurencyjności. Kadra kierownicza musi uznać wiedzę za strategiczny zasób w przedsiębiorstwie.

Wyniki badań w lubelskich organizacjach pokazują, że w większości zdają one sobie sprawę z istotności zasobu wiedzy oraz konieczności zarządzania nim. Zdecydowana większość z nich motywuje swoich pracowników do dzielenia się wiedzą. Widoczne są również procesy przekazywania wiedzy, doceniane są innowacyjne rozwiązania. Jest to pozytywne spostrzeżenie i dowód na to że organizacje dostrzegają potrzebę skupienia uwagi na obszarze wiedzy i zarządzania wiedzą oraz czynią kroki w tym kierunku. W celu bardziej efektywnego zarządzania wiedzą wykorzystywane są różne narzędzia, które w opinii badanych pomagają rozpowszechniać, gromadzić, lokalizować wiedzę, zwiększać szybkość jej przekazywania czy aktualność.

Zarządzanie wiedzą w badanych organizacjach widoczne jest w wielu działaniach i przekłada się na identyfikowane przez respondentów korzyści, którymi między innymi są: wzrost jakości podejmowanych decyzji na podstawie dostępnej i aktualnej wiedzy, świadome pozyskiwanie i wykorzystanie wewnętrznych źródeł wiedzy, lepsze rozpoznanie potrzeb i oczekiwań klientów czy otwarta komunikacja między pracownikami.

Z przeprowadzonych badań wynika także, że organizacje posiadają wdrożone niektóre elementy systemu zarządzania wiedzą, natomiast nie tworzą takiego systemu. Lubelskie organizacje są na początkowym etapie wprowadzania zarządzania wiedzą, niemniej jednak pozytywny jest fakt, że w zdecydowanej większości widzą one potrzebę skupienia uwagi na tym obszarze.

W przyszłości organizacje, zwłaszcza duże, powinny bardziej zgłębić tematykę zarządzania wiedzą oraz korzyści z niego płynących, wprowadzać coraz więcej nowych rozwiązań, monitorować rezultaty, a w efekcie zacząć tworzyć system zarządzania wiedzą. Z pewnością znacznie wzrośnie zainteresowanie organizacji wdrażaniem systemów zarządzania wiedzą, gdy zostaną dokładnie opracowane metody pomiaru i wyceny wiedzy, a także gdy organizacje będą potrafiły wykorzystywać uzyskane wyniki pomiarów do podejmowania trafnych decyzji.

BIBLIOGRAFIA

- Argyris Ch., 1993, *Knowledge for Action. A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Barney J., 1991, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management”, Vol. 17, No. 1.

- Brdulak J.J., 2004, *Systemy informatyczne w zarządzaniu wiedzą*, „E-mentor”, nr 4, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/4/id/52>.
- Drucker P., 1995, *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., 2005, *Zarządzanie wiedzą w organizacjach*, „E-mentor”, nr 8, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/8/id/115>.
- Grzegorzczak A., Kamińska-Kokot R., 2012, *Wiedza jako obiekt pomiaru* [w:] *Procesy decyzyjne w warunkach niepewności*, red. A. Grzegorzczak, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa.
- Iwan S., 2012, *Podstawy zarządzania wiedzą* [w:] *Zarządzanie wiedzą*, red. J. Trajer, A. Paszek, S. Iwan, PWE, Warszawa.
- Jashapara A., 2006, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa.
- Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., 2006, *Kapitał intelektualny: spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Lichtarski J., Czura M.N., 2005, *Komplementarność koncepcji zarządzania wiedzą z innymi koncepcjami zarządzania* [w:] *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce*, red. B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz, Dom Organizatora, Toruń.
- Meadows J., 2001, *Understanding Information*, K.G. Saur, Monachium.
- Mikuła B., 2001, *W kierunku organizacji inteligentnych*, Oficyna Wydawnicza Antykwa, Kraków.
- Morawski M., 2006, *Wiedza jako przedmiot zarządzania w przedsiębiorstwie* [w:] *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, red. G. Kobyłko, M. Morawski, Difin, Warszawa.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., 2002, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Sagan S., 2013, *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] *Pracownicy wiedzy w warunkach gospodarki opartej na wiedzy*, red. E. Skrzypek, Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą UMCS, Lublin.
- Skrzypek A., 2011, *Managing Knowledge in conditions of changing surroundings* [w:] *Improving organizations in Knowledge Society*, red. E. Skrzypek, UMCS, Lublin.
- Skrzypek E., 2002, *Kapitał intelektualny jako czynnik stymulujący rozwój przedsiębiorstwa* [w:] *Strategia rozwoju społecznej gospodarki rynkowej w Polsce*, red. S. Partycki, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
- Skrzypek E., 2014, *Uwarunkowania pomiaru efektywności zarządzania wiedzą w organizacji* [w:] *Wybrane aspekty zarządzania jakością*, red. M. Salerno-Kochan, Wydawnictwo Naukowe PTTŻ, Kraków.
- Sudolska A., 2006, *Zasoby wiedzy jako strategiczny czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa* [w:] *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M. Stankiewicz, Dom Organizatora, Toruń.
- Szeptuch A., 2013, *Metody informatyczne jako instrument zarządzania wiedzą*, „E-mentor”, nr 48, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/48/id/993>.

Streszczenie

W obecnych czasach wiele przedsiębiorstw zdaje sobie sprawę ze znaczenia wiedzy, widzi potrzebę zarządzania nią, a także traktuje jako strategiczny zasób. Organizacje powiększają swoje zasoby wiedzy w coraz bardziej świadomy sposób. Zdaniem Elżbiety Skrzypek zarządzanie wiedzą staje się podstawą twórczego myślenia, przenoszącego organizacje na wyższy stopień funkcjonowania [Skrzypek E., 2002, s. 34]. W oparciu o studia literatury wskazano, że wiedza stała się głównym czynnikiem wpływającym na konkurencyjność organizacji i wzrost osiąganych przez nią korzyści.

Celem artykułu było przedstawienie wiedzy i zarządzania wiedzą oraz związanych z nimi wybranych problemów jako ważnych czynników w organizacji, a także określenie zainteresowania lubelskich organizacji obszarem zarządzania wiedzą i ukazanie stosowanych przez nie rozwiązań zarządzania wiedzą. Realizacji celu posłużyły wyniki badań przeprowadzonych w 2014 r. w organizacjach zlokalizowanych na terenie województwa lubelskiego. Z badań wynika, że niemal wszyscy respondenci zetknęli się z pojęciem „zarządzanie wiedzą”. Ankietowani wskazali jakie ich zdaniem korzyści może przynieść wprowadzenie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. Odnieśli się również między innymi do takich czynników jak: dzielenie się wiedzą, innowacyjność, wykorzystywanie narzędzi wspierających zarządzanie wiedzą w swoich przedsiębiorstwach. Wyniki badań dowodzą, że większość lubelskich organizacji dostrzega potrzebę zarządzania wiedzą i zarządza nią. Jest to niezwykle ważne z punktu widzenia innowacyjności i konkurencyjności organizacji.

Słowa kluczowe: wiedza, zarządzanie wiedzą

The Place of Knowledge and Knowledge Management in Organizations in Lublin*Summary*

Nowadays, many organizations are aware of the importance of knowledge, they see the need for knowledge management and treat it as a strategic resource. Organizations are enhancing their knowledge resources in a conscious manner. According to E. Skrzypek knowledge management becomes the basis for creative thinking and transfers an organization to a higher level of functioning. Based on literature studies one can conclude that knowledge has become a major factor in the competitiveness of the organization and growth generated by the benefits thereof.

The purpose of the article was to present knowledge, knowledge management and related issues as important factors in the organization. The next objective of the article was to determine whether organizations in the Lublin area are interested in knowledge management and in presenting their experiences in this area. This was done using results of studies conducted in 2014 among organizations located in the Lublin area. The research shows that almost all the respondents encountered the concept of knowledge management. The respondents indicated that they believed the introduction of knowledge management could bring benefit for their organizations. They referred to some factors, such as: sharing of knowledge, innovation, using tools to support knowledge management in their organizations. The test results show that the majority of organizations in the Lublin area see the need for knowledge management. This is extremely important from the point of view of innovation and competitiveness of the organization.

Keywords: knowledge, knowledge management

JEL: D83, M10