

*dr Adam Skrzypek*

Zakład Zarządzania  
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

## **Zarządzanie wiedzą w organizacjach zorientowanych projakościowo w społeczeństwie informacyjnym – aspekty teoretyczne i praktyczne**

### WPROWADZENIE

W warunkach społeczeństwa informacyjnego rośnie znaczenie wiedzy jako ważnego zasobu niematerialnego. Gospodarka światowa ewoluuje w kierunku gospodarki opartej na wiedzy, w której sukcesy rynkowe zależą od efektywnego zarządzania wiedzą, która ma charakter strategiczny. Taki charakter wiedzy wynika z faktu, iż jest to zasób trudny do imitacji i substytucji, cechuje go elastyczność przejawiająca się w przydatności do tworzenia i doskonalenia jakości, procesów, wyrobów i usług. Jeżeli wiedza posiada cechy zasobu strategicznego, to powinna podlegać procesom zarządzania, w tym pozyskiwania, rozwoju, wykorzystywania, ochrony, identyfikacji i pomiaru. Znaczenie wiedzy wzrasta, ponieważ zwiększają się jej zasoby w obszarze technologii wytwarzania, informatycznych i komunikacyjnych. Także ważne znaczenie w tym zakresie trzeba przypisać zmianom w otoczeniu, które odnoszą się do obszaru ekonomicznego, politycznego i społecznego. Wobec powyższego współczesne organizacje muszą zdobywać i wykorzystywać wiedzę i dlatego powinny to być organizacje uczące się, oparte na wiedzy. Funkcjonowanie takich organizacji potwierdzają liczne badania prowadzone w różnych krajach świata.

W artykule wskazano na najważniejsze aspekty zarządzania wiedzą w ujęciu teoretycznym oraz przedstawiono wyniki badań przeprowadzonych przez autora w polskich przedsiębiorstwach, które zostały laureatami Polskiej Nagrody Jakości w latach 1995–2010. Badaniem objęto wszystkich laureatów, dane do analiz uzyskano z 46 przedsiębiorstw, co stanowi ponad 80% populacji objętej badaniem. Celem artykułu jest wskazanie elementów zarządzania wiedzą w pierwszym kryterium Polskiej Nagrody Jakości, jakim jest przywództwo.

### WIEDZA JAKO CZYNNIK SUKCESU ORGANIZACJI W WARUNKACH GOW

Zmienność otoczenia zmusza organizacje do koncentracji na wiedzy, która stanowi produktywnie wykorzystanie informacji i jest jednym z kluczowych

zasobów organizacji. O zasadności implementacji zarządzania wiedzą przesądza fakt, że może ona przyczynić się do zwiększania 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 pojmowanej jakości. Wiedza przesądza o inteligencji organizacji, ułatwia zarządzanie, rodzi się w umysłach ludzi, a w organizacjach przejawia się w dokumentach, bazach danych, normach, zwyczajach i procedurach. Rosnące znaczenie wiedzy skutkuje próbami opracowania systemu zarządzania wiedzą. Zarządzanie wiedzą to wyzwanie, nowa wartość, podstawa działań doskonalących, sztuka tworzenia wartości z wykorzystaniem aktywów niematerialnych, to połączenie ludzi i informacji przy wykorzystaniu technik informacyjnych. Zarządzanie wiedzą rozpatrywane jest w wymiarze strategicznym i operacyjnym. W wymiarze strategicznym oznacza umiejętność budowania organizacji opartej na wiedzy, która potrafi zintegrować strategię, ludzi, kulturę i technologie wokół efektywnego wykorzystania zasobów. W wymiarze operacyjnym to proces tworzenia wiedzy cichej i jawnej oraz przetwarzanie, gromadzenie, ochrona i praktyczne jej wykorzystanie dla osiągnięcia założonych celów organizacji<sup>1</sup>.

Wiedza jest mocno powiązana z kapitałem intelektualnym (ludzkim, organizacyjnym i relacji). Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym mają wspólny korzeń, przy czym wiedza bardziej wiąże się z zarządzaniem, a kapitał intelektualny z rachunkowością i finansami<sup>2</sup>. O przewadze jednego przedsiębiorstwa nad drugim decydują trzy czynniki, tj. mądre pozycjonowanie, zasoby i obsesja wiedzy, czyli koncentracja na pomnażaniu wiedzy i ciągłym rozwijaniu umiejętności organizacji. Zdolność przedsiębiorstwa do przetrwania zależy od wagi, jaką przywiązuje się w nim do istniejącej wiedzy i generowania nowej wiedzy, jakości, wartości, innowacyjności, obsługi klienta i rynkowego refleksu<sup>3</sup>.

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. Wśród problemów związanych z zarządzaniem wiedzą wskazali oni na: brak czasu na dzielenie się wiedzą (64% odpowiedzi), natłok informacji (57%), niepotrzebne powtarzanie tych samych czynności (40%)<sup>4</sup>. Zatem wprowadzenie systemu zarządzania wiedzą uznać należy za problem niezmiernie ważny we współczesnym świecie. Buckman Laboratories szacował niezbędne koszty zarządzania wiedzą na poziomie 3,5% rocznych zysków.

<sup>1</sup> A. Błaszczuk, J.J. Brdulak, M. Guzik, A. Pawluczuk, *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, SGH, Warszawa 2004, s. 19.

<sup>2</sup> L. Edvinsson, A.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2001.

<sup>3</sup> Ch. Evans, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2005, s. 22–23.

<sup>4</sup> K. Nowakowski, *Wiedza w organizacji – szanse i zagrożenia*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2006, nr 1, s. 48.

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W ORGANIZACJI  
– ASPEKTY TEORETYCZNE

Zarządzanie wiedzą rozumiane jest na gruncie nauk organizacji i zarządzania jako najnowsza metoda zarządzania, której podstawowym celem jest niekonwencjonalne i akceleracyjne uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej przez organizacje gospodarcze i niegospodarcze<sup>5</sup>. Wielkość przewagi konkurencyjnej zdeterminowana jest przez zależności substytucyjne, jakie zachodzą pomiędzy zasobami i umiejętnościami. F. Hayek twierdził, że konkurencja to odkrywanie wiedzy. Najważniejszym monopolem dziś jest monopol wiedzy, walka z monopolem wiedzy jest zasadna, bo wiedza musi być udostępniana, by stała się dobrem publicznym. Sukces organizacji to wynik realizacji strategii krok po kroku, każdego dnia. Sukces ten zależy od skali luki technologicznej, organizacyjnej, mentalnej, ludzkiej, kompetencyjnej oraz umiejętności i warunków dla ich niwelowania.

Wiedza umożliwia efektywne gospodarowanie oraz wykorzystanie zdolności umysłu i umiejętności ludzkich, poprzez co zarządzanie wiedzą staje się ważnym podsystemem zarządzania w każdej organizacji. Oczekiwane efekty zarządzania wiedzą stanowią wypadkową posiadanych zasobów i infrastruktury oraz procesów wiedzy (dopływu nowej wiedzy, aktualizacji wiedzy, mapowania wiedzy, udostępniania zasobów wiedzy i zwiększonej dynamiki współpracy). Efekty te przejawiają się we wzroście konkurencyjności organizacji, dzięki proinnowacyjnemu wykorzystaniu aktualnej i szeroko udostępnianej wiedzy organizacyjnej<sup>6</sup>. Zasoby wiedzy w warunkach nowej ekonomii mogą być najbardziej produktywnymi zasobami organizacji, o ile są racjonalnie, planowo i kompleksowo zarządzane<sup>7</sup>. Skuteczne zarządzanie wiedzą wymaga współpracy między ludźmi, systemami informacyjnymi i formami organizacyjnymi oraz procesami biznesowymi. Sukces przedsiębiorstwa mierzy się dziś poprzez udział w rynku, rozmiary zdobytego rynku, uzyskane efekty w zarządzaniu wiedzą oraz umiejętność pełnego wykorzystania kapitału intelektualnego. Wiedza to zdolność zmieniania informacji w działanie. Wiedza to jakość, która jest w posiadaniu ludzi, to zdolność do działania.

Z dokonanego w literaturze przeglądu definicji zarządzania wiedzą wynika, że traktowane jest ono w różnorodny sposób, w tym jako specjalnie zaprojektowany system, służący doskonaleniu zarządzania, proces kreowania i wy-

<sup>5</sup> K. Perechuda, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005, s. 8.

<sup>6</sup> A. Skrzypek, *Związki pomiędzy efektywnością organizacji i doskonaleniem jakości* [w:] *Wybrane aspekty zarządzania jakością*, red. M. Salerno-Kochan, Wyd. Naukowe PTTŻ, Kraków 2013, s. 349–356.

<sup>7</sup> A. Skrzypek, *Przydatność pracowników wiedzy w doskonaleniu zarządzania w warunkach GOW* [w:] *Pracownicy wiedzy w warunkach gospodarki opartej na wiedzy*, red. E. Skrzypek, Wyd. UMCS, Lublin 2013 s. 109–117.

korzystywania wiedzy do poprawy efektywności działań w organizacji oraz wzrostu wartości i konkurencyjności organizacji oraz system, który powinien pomagać przedsiębiorstwu w zdobywaniu, analizowaniu i wykorzystywaniu wiedzy w celu podejmowania trafnych decyzji oraz osiągnięciu optymalnych efektów rynkowych. To odrębna dyscyplina naukowa oraz nowa dziedzina zarządzania.

Zarządzanie wiedzą traktowane jest ponadto jako proces biznesowy, dzięki któremu firmy tworzą i stosują instytucjonalną lub kolektywną wiedzę. Jest rozumiane jako technologia transformująca informacje w wiedzę, przynosząca konkretne korzyści, to także nowa filozofia zarządzania i jednocześnie styl kierowania firmą.

Zarządzanie wiedzą to sprecyzowane i systematyczne zarządzanie kluczową wiedzą i związanymi z nią procesami tworzenia, gromadzenia, organizowania, rozpowszechniania, użycia i eksploatacji wiedzy w trakcie funkcjonowania organizacji. Zarządzanie wiedzą to podejście do zwiększania i kreowania wartości poprzez bardziej aktywne wspieranie doświadczenia związanego z know-how, jest to także proces, poprzez który organizacja generuje bogactwo w oparciu o swój kapitał intelektualny lub oparte na nim aktywa organizacyjne.

Zarządzanie wiedzą to także sposób na możliwie najlepsze wykorzystanie kapitału umysłowego, czyli wiedzy i doświadczenia pracowników poprzez dokumentację i dzielenie się wiedzą. Jest to także filozofia i styl zarządzania oraz koncepcja, która stanowi consensus pomiędzy działaniami zarządzania zasobami ludzkimi i zarządzania informacją przy wsparciu technik i technologii informacyjnych.

Zarządzanie wiedzą w organizacji umożliwia efektywny rozwój nowej wiedzy, służy wspomaganiu procesów pozyskiwania wiedzy, tworzy warunki dla zapewnienia dostępności do wiedzy wszystkim członkom organizacji oraz umożliwia doskonalenie organizacji we wszystkich obszarach jej funkcjonowania. Realizacja tych funkcji wymaga harmonizacji następujących aspektów funkcjonowania organizacji: strukturalnego, kulturowego, ludzkiego i technicznego.

Zarządzanie wiedzą oparte jest na trzech komponentach: ludziach posiadających i wykorzystujących wiedzę, procesach, w których ludzie kreują, przyswajają i przechowują wiedzę oraz informacjach, na które składają się dane związane z przebiegiem procesów przekształcania ich w wiedzę użyteczną dla organizacji. Funkcje zarządzania wiedzą obejmują planowanie, organizowanie i kontrolę procesu generowania wiedzy i nazwane są funkcjami cyklicznymi. Realizacji każdej z nich towarzyszą funkcje ciągłe, które obejmują: pracę z ludźmi, pozyskiwanie środków finansowych i rzeczowych, pracę nad informacjami, decydowanie oraz koordynowanie.

Z doświadczeń wielu firm, które wdrażają zarządzanie wiedzą wynika, że w procesie tym najważniejsza nie jest technologia, ale przedsięwzięcia o charak-

terze kulturowym oraz sposób dzielenia się wiedzą przez pracowników. Zarządzanie wiedzą należy odnosić przede wszystkim do ludzi i ich zachowania, często jednak błędnie uważa się, że jest to zagadnienie wyłącznie z obszaru technologii informatycznych. Zarządzanie wiedzą w organizacjach polega na: pozyskiwaniu środków, wypracowaniu warunków technicznych, organizacyjnych i ekonomicznych, wypracowaniu metod, technik i narzędzi umożliwiających przebieg i doskonalenie procesów związanych z uzyskiwaniem, kreowaniem, rozpowszechnianiem, składowaniem i zastosowaniem wiedzy oraz kształtowaniu świadomości sprzyjającej tworzeniu klimatu dla prawidłowego rozumienia wiedzy.

Zarządzanie wiedzą w organizacji realizuje następujące cele: ciągłe uczenie się i doskonalenie, wzrost innowacyjności, przyspieszenie procesu opracowywania i wprowadzania nowych produktów, retencja kompetencji w celu uniknięcia kosztów towarzyszących rotacji pracowników, podnoszenie kwalifikacji i rozwój pracowników, wzrost efektywności i możliwości oszczędzania.

Zarządzanie wiedzą to proces biznesowy, a potraktowanie zarządzania jako próby doskonalenia sposobów kreowania, dystrybuowania i wykorzystywania wiedzy uzasadnia używanie pojęcia zarządzania wiedzą. Organizacje, w których zarządza się wiedzą wykazują często wzrost efektywności, są zorientowane na klienta, na rozwój, przystosowują się do zmiennego otoczenia i dążą do doskonałości poprzez doskonalenie zarządzania organizacją. Wielu autorów potwierdza, że rozwój praktyki zarządzania wiedzą przekłada się pośrednio lub bezpośrednio na efektywność zarządzania<sup>8</sup>.

Doskonalenie zarządzania znajduje odzwierciedlenie we wzroście roli wiedzy i wartości kapitału intelektualnego, skuteczności realizacji strategii poprzez dokładne określenie zasobów wiedzy, wzrostu kompetencji i umiejętności pracowników, wzroście satysfakcji zatrudnionych z wykonywanej pracy, wzroście zaangażowania w pracę zespołową, innowacyjności, współpracy i umiejętności dzielenia się wiedzą, zdolności organizacji do efektywnego wykorzystania wiedzy w procesie doskonalenia procesów biznesowych, możliwości tworzenia i pozyskiwania wiedzy oraz skuteczności wykorzystania środków informatycznych.

Zarządzanie wiedzą to ogół procesów umożliwiających lokalizowanie, zachowywanie, wykorzystywanie, dzielenie się wiedzą, jej rozpowszechnianie, rozwijanie wiedzy oraz pozyskiwanie wiedzy do realizacji celów organizacji<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Por. D. Thomas, T. Keithley, *Knowledge management Improves Performance*, ACCE International Transaction” 2002, s. 17; M. Cwikliński, *Wiedza zarządzana kluczem sukcesu*, „Manager” 1999, nr 4; K.A. Zimmerman, *Can you measure return of Knowledge*, KMW world Magazine, 2003, vol. 12.

<sup>9</sup> G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 42.

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W ORGANIZACJACH ZORIENTOWANYCH  
PROJAKOŚCIOWO (KRYTERIUM PRZYWÓDZTWO)  
W ŚWIETLE WYNIKÓW BADAŃ

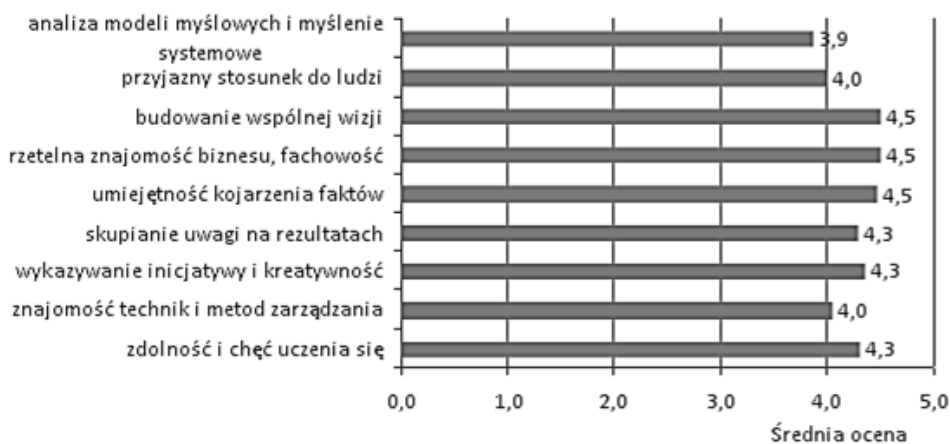
Zarządzanie jakością i zarządzanie wiedzą są w przedsiębiorstwach w warunkach społeczeństwa informacyjnego powiązane poprzez wzajemne przenikanie się jakości i wiedzy, co znajduje odzwierciedlenie w kryteriach Polskiej Nagrody Jakości i ośmiu zasadach zarządzania jakością. Osiem zasad zarządzania jakością uwzględnia: orientację na klienta, przywództwo, zaangażowanie pracowników, podejście procesowe, systemowe podejście do zarządzania, ciągłe doskonalenie, podejmowanie decyzji na podstawie faktów oraz wzajemnie korzystne relacje z dostawcami. Osiągnięcie znakomitości, do której powinna dążyć każda organizacja wymaga pełnego zaangażowania kierownictwa i akceptacji filarów znakomitości EFQM, na którym opiera się Polska Nagroda Jakości. W wielu filarach ma miejsce nawiązanie do zarządzania wiedzą w organizacji. W piątym filarze „Rozwój i zaangażowanie pracowników” mówi się o skutecznym dzieleniu się wiedzą i roli nauczania oraz rozwoju umiejętności, co jest przejawem zarządzania wiedzą w organizacji. W szóstym filarze „Ciągłe uczenie się, doskonalenie i innowacje” podkreśla się, że osiągnięcia organizacji ulegają maksymalizacji, kiedy ma miejsce kultura ciągłego uczenia się, innowacyjności, doskonalenie oparte są na zarządzaniu wiedzą i dzieleniu się wiedzą. Podobnie w filarze siódmym „Rozwój partnerstwa” podkreśla się rolę dzielenia się wiedzą w utrzymywaniu wzajemnie korzystnych relacji opartych na zaufaniu. Proces samooceny, na którym opiera się PNJ stwarza przedsiębiorstwu potrzebę oraz możliwości stałego uczenia się wszystkich zatrudnionych. Przedsiębiorstwo zorientowane projakościowo rozumiane jest jako organizacja, która opracowała, wdrożyła i doskonała system zarządzania jakością w oparciu o wymagania norm ISO 9000, wprowadziła zasady kompleksowego zarządzania jakością TQM, oparła działalność na ośmiu zasadach zarządzania jakością, stale doskonała jakość we wszystkich obszarach swej działalności oraz jest laureatem Polskiej Nagrody Jakości.

Doskonalenie zarządzania odnosi się do procesów społecznych, technicznych, organizacyjnych, ekonomicznych i powinno prowadzić do powstania doskonałej firmy. Doskonalenie to możliwe jest poprzez wprowadzenie zarządzania jakością i wiedzą, które przenika najważniejsze obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa i dotyczy jakości, informacji i wiedzy, procesów (optymalizacji kosztów, wzrostu wydajności i produktywności, usprawniania komunikacji, wzrostu efektywności i skuteczności działania). Zarządzanie wiedzą umożliwia doskonalenie zarządzania we wszystkich obszarach i procesach poprzez rozwój wiedzy, wspomaganie pozyskiwania wiedzy oraz tworzenie warunków dla dostępności wiedzy. Zarządzanie wiedzą jest strategicznym narzędziem trafnego

reagowania na zmiany zachodzące w bliższym i dalszym otoczeniu organizacji zorientowanej pro jakościowo.

Autor przeprowadził badania w roku 2010 i 2011 wśród laureatów PNJ. Badaniem objęto wszystkich laureatów z lat 1995–2010. Autorską ankietę wypełniło 46 laureatów. Badania dotyczyły zarządzania wiedzą w organizacjach zorientowanych pro jakościowo. W niniejszym artykule pokazano elementy zarządzania wiedzą, które respondenci wskazali w I kryterium PNJ, jakim jest przywództwo.

Sukces każdej organizacji, w tym zorientowanej pro jakościowo, w znacznym stopniu zależy od wiedzy, umiejętności i zaangażowania przywódców, dlatego laureaci PNJ zostali zapytani o cechy przywódców, które ich zdaniem są najważniejsze. Cechy przywódcy określone przez respondentów zawarte zostały na rysunku 1.



**Rys. 1. Cechy przywódcy określone przez respondentów**

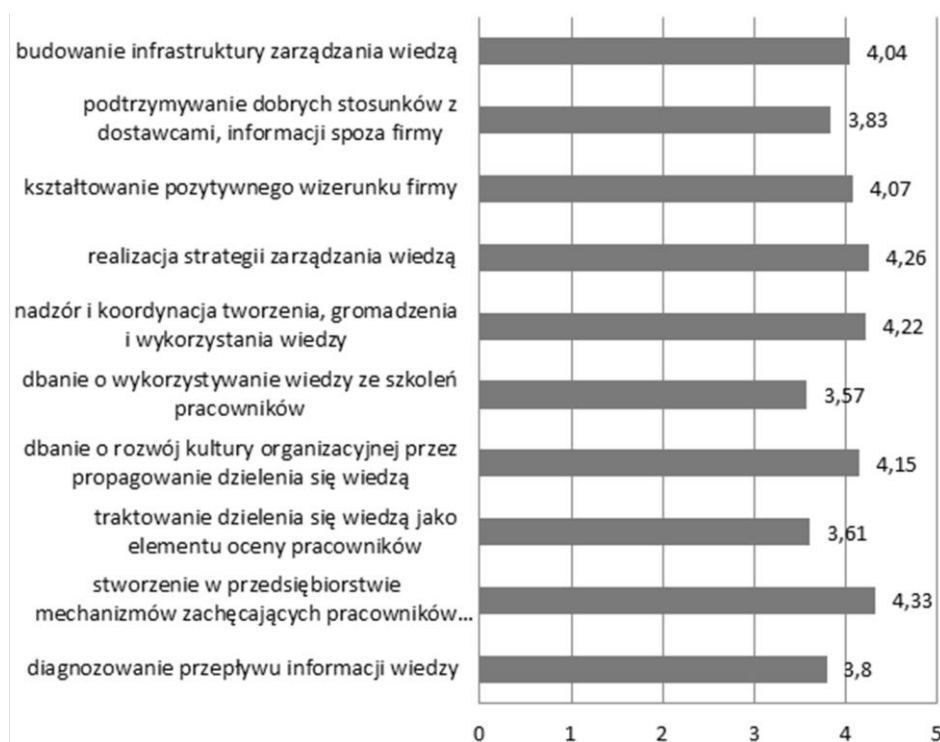
Źródło: opracowanie własne.

Od przywódcy, jego wiedzy i umiejętności w dużej mierze zależy sukces przedsiębiorstwa. Najwyższe oceny (tj. 4,5) respondenci wystawili budowaniu wspólnej wizji, rzetelnej znajomości biznesu i fachowości oraz umiejętności kojarzenia faktów. Ocenę 4,3 przypisano umiejętnościom skupiania się na rezultatach oraz wykazywaniu inicjatywy i kreatywności oraz zdolności i chęci uczenia się. Średnią ocenę 4,0 otrzymały znajomość technik i metod zarządzania oraz przyjazny stosunek do ludzi. Umiejętność przywódcy polegająca na analizie modeli myślowych i myśleniu systemowemu oceniona została na 3,9. Należy podkreślić, że wiele cech przywódcy, które są silnie związane z wiedzą, kreatywnością, modelami myślowymi oraz zdolnością i chęcią myślenia znalazło się w przedziale ocen ponad 4,0, co dobrze świadczy o rozumieniu rangi wiedzy w odniesieniu do przywódców zarządzających organizacją zorientowaną proja-

kościowo. Ocenę ponad 4,0 przypisano umiejętności budowania infrastruktury zarządzania wiedzą oraz kształtowaniu pozytywnego wizerunku firmy.

W warunkach społeczeństwa wiedzy powstała nowa grupa pracowników, zwanych pracownikami wiedzy, należy do niej także menedżer wiedzy.

Zadania menedżera wiedzy to kolejny problem będący przedmiotem badań. W warunkach społeczeństwa wiedzy, w grupie pracowników wiedzy pojawił się menedżer wiedzy, któremu wyznaczone zostały określone zadania.



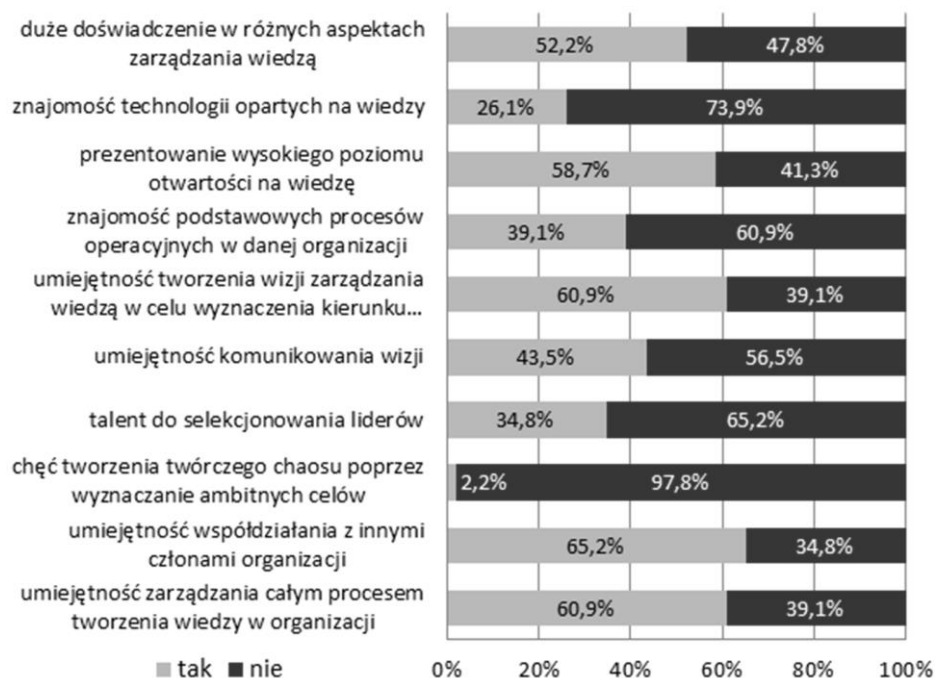
**Rys. 2. Zadania menedżera wiedzy**

Źródło: opracowanie własne.

Ocenę zadań menedżera wiedzy skupiono wokół dziesięciu jego umiejętności (rys. 2). Najwyższą wagę, wyrażoną średnią oceną, respondenci przywiązują do stworzenia w przedsiębiorstwie mechanizmów zachęcających pracowników do dzielenia się wiedzą (4,33), kolejno jest to: realizacja strategii zarządzania wiedzą (4,26), nadzór i koordynacja tworzenia, gromadzenia i wykorzystywania wiedzy (4,22). Ważne znaczenie przywiązywane jest do troski o rozwój kultury organizacyjnej przez propagowanie dzielenia się wiedzą (4,15). Respondenci zwracają ponadto dużą uwagę na umiejętność budowania infrastruktury zarządzania wiedzą oraz kształtowania pozytywnego wizerunku firmy przez menad-



żera wiedzy. Oceny w przedziale od 3,5 do 3,8 przypisane zostały: dbaniu o wykorzystanie wiedzy ze szkoleń pracowników (3,57), traktowaniu dzielenia się wiedzą jako elementu oceny pracowników (3,61) oraz diagnozowaniu przepływu informacji i wiedzy w organizacjach (3,80). Z analizy odpowiedzi respondentów wynika, że zadania menedżera wiedzy wycenione zostały przez laureatów PNJ w przedziale 3,57–4,33, a więc wysoko.



Rys. 3. Cechy menedżera wiedzy

Źródło: opracowanie własne.

Warunkiem spełniania zadań przez menedżera jest posiadanie odpowiedniej wiedzy i umiejętności, których wykaz zawarto na rysunku 3. Z analizy danych wynika, że ponad 60% respondentów opowiedziało się za umiejętnością współdziałania z innymi członkami organizacji (65,2%), umiejętnością zarządzania całym procesem tworzenia wiedzy w organizacji (60,9%), umiejętnością tworzenia wizji zarządzania wiedzą w celu wyznaczenia kierunku działania organizacji (60,9%). Ponadto umiejętność prezentowania przez menedżera wiedzy wysokiego poziomu otwartości na wiedzę uzyskała akceptację 58,7% respondentów, a posiadanie dużego doświadczenia w różnych aspektach zarządzania wiedzą jest ważne zdaniem 52,2% badanych. Tylko 2,2% respondentów opowiedziało się za chęcią tworzenia twórczego chaosu przez wyznaczanie ambitnych celów przez menedżerów. Oznacza to, że przedsiębiorstwa w zdecydowa-

nej większości chciałyby pracować w warunkach stabilności. Zaskakująco mało respondentów, bo tylko 26,1% wskazało na potrzebę znajomości przez menedżera wiedzy technologii opartych na wiedzy.

Z analizy danych zamieszczonych na rysunkach 2 i 3 wynika pozytywny stosunek badanych do stanowiska menadżera wiedzy w organizacji. Dlatego też zwrócono się do laureatów PNJ z prośbą o wskazanie sposobu zorganizowania stanowiska pracownika wiedzy w organizacji. Wyniki badań przedstawiono na rysunku 4.



**Rys. 4. Możliwe sposoby powołania stanowiska menedżera wiedzy w organizacji**

Źródło: opracowanie własne.

Stanowisko menedżera wiedzy tworzone jest w wielu renomowanych przedsiębiorstwach na świecie, szczególnie w tych, w których dostrzega się rosnącą rolę zasobów niematerialnych. Rozwiązania w tym względzie są bardzo różne. Laureaci PNJ w 45,7% opowiedzieli się za utworzeniem stanowiska menedżera wiedzy działającego przy zarządzie, jednocześnie 41,3% zaproponowało dołączenie zadań menedżera wiedzy do już istniejącego stanowiska szefa działu kadr. Ponadto aż 37% badanych proponuje rozłożenie zadań, które wynikają z zarządzania wiedzą na różne działy bez wyodrębniania tego stanowiska. Świadczy to o niedocenianiu roli tego stanowiska dla wprowadzenia i utrzymania systemu zarządzania wiedzą w organizacji.

Wobec zróżnicowanych opinii respondentów dotyczących stanowiska menedżera wiedzy interesująca może okazać się próba odpowiedzi na pytanie o ewentualne korzyści, jakie mogą być związane z powołaniem odrębnego stanowiska menedżera wiedzy w organizacji (rys. 5).

Respondenci wskazali, że stanowisko menedżera wiedzy umożliwia odpowiednią współpracę z innymi działami (67,4% odpowiedzi twierdzących), ponadto poprzez bliski kontakt z zarządkiem umożliwia szybkie podejmowanie decyzji (63% odpowiedzi). Jednocześnie tylko 15,2% respondentów stwierdziło, że rozwiązanie to pozwala podnieść rangę przedsiębiorstwa wśród konkurentów, natomiast zdecydowana większość, bo 84,8% badanych, takiej bezpośredniej

korzyści nie zauważa. Stanowisko to preferowane jest w przedsiębiorstwach produkcyjnych.



**Rys. 5. Korzyści związane z odrębnym stanowiskiem menedżera wiedzy**

Źródło: opracowanie własne.

Ważnym problemem postawionym na początku procesu badawczego było rozeznanie, jak badane organizacje rozumieją wiedzę oraz jej zastosowanie. 80,4% badanych zastosowanie wiedzy rozumie poprzez innowacje, jako stosowanie wiedzy do tworzenia nowej wiedzy, 76,1% jako eksploatację wiedzy, a 78,3% jako kaizen (rys. 6).

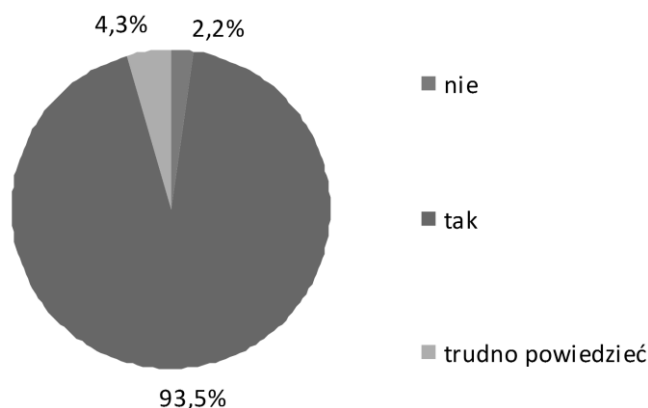


**Rys. 6. Rozumienie zastosowania wiedzy w organizacjach**

Źródło: opracowanie własne.

Zarządzanie wiedzą w organizacji uwzględnia wiele procesów, dlatego do badanych zwrócono się z zapytaniem: Czy umiejętność pozyskiwania, tworzenia, dystrybucji wiedzy przyczynia się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa? Z odpowiedzi wynika, że 93,5% respondentów potwierdza związek między umiejętnościami w tym zakresie a możliwościami wzrostu wartości przedsię-

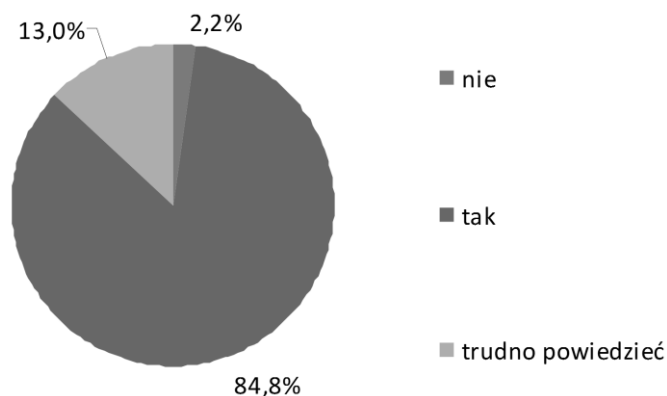
biorstwa, 2,2% badanych dała odpowiedź negatywną, a 4,3% nie miało zdania w tym względzie (rys. 7).



**Rys. 7. Wpływ umiejętność pozyskiwania, tworzenia, dystrybucji wiedzy na wzrost wartości przedsiębiorstwa**

Źródło: opracowanie własne.

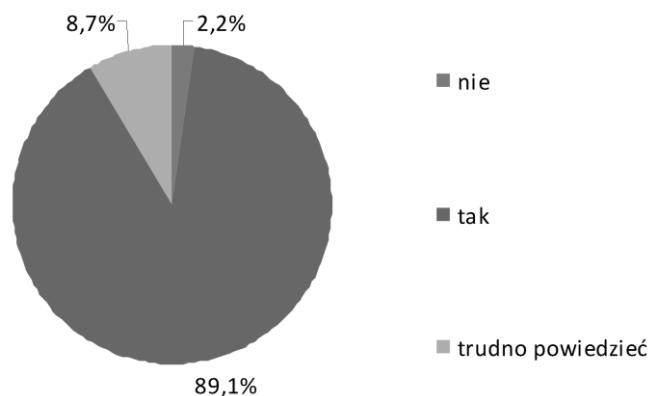
Zarządzanie wiedzą w organizacjach zwykle wyzwala ludzką energię i twórczość. Na pytanie: Czy zarządzanie wiedzą umożliwia znalezienie skutecznych sposobów docierania do potencjału twórczego ludzi i należytego wspierania go, 84,8% przedsiębiorstw odpowiedziało twierdząco, 2,2% dało odpowiedź negatywną, a 13% nie miało zdania (rys. 8).



**Rys. 8. Wpływ zarządzania wiedzą na sposoby docierania do potencjału ludzkiego i jego wspierania**

Źródło: opracowanie własne.

Zarządzanie wiedzą w teorii uznawane jest za ważny proces, który opiera się na ludziach, procesach i technologiach.



**Rys. 9. Ludzie, procesy i technologie informatyczne jako podstawa zarządzania wiedzą**

Źródło: opracowanie własne.

Zwrócono się zatem do laureatów PNJ z pytaniem: Czy można uznać, że zarządzanie wiedzą opiera się na ludziach, procesach i technologiach informatycznych. 89,1% badanych potwierdza, że zarządzanie wiedzą opiera się na ludziach, procesach i technologiach informatycznych. 2,2% uważa, że nie, a 8,7% nie miało w tym względzie zdania (rys. 9).

## PODSUMOWANIE

Badanie potwierdziło wzrost zainteresowania organizacji zorientowanych pro jakościowo zarządzaniem wiedzą oraz jego elementami. Stwierdzono rosnące znaczenie zasobów niematerialnych, w tym wiedzy jako czynników wpływających na wzrost wartości i konkurencyjności organizacji. Wskazano na wzrost znaczenia pracowników wiedzy w organizacjach funkcjonujących w społeczeństwie informacyjnym. Z przeprowadzonych badań w 46 przedsiębiorstwach wynika, że w pierwszym kryterium Polskiej Nagrody Jakości, jakim jest przywództwo, występuje wiele elementów systemu zarządzania wiedzą. Potwierdza to tezę, że organizacje zorientowane pro jakościowo w zarządzaniu wiedzą widzą szansę na poprawę wartości, jakości i konkurencyjności.

## LITERATURA

Błaszczuk A, Brdulak J.J, Guzik M., Pawluczuk A., *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, SGH, Warszawa 2004.

Ćwikliński M., *Wiedza zarządzana kluczem sukcesu*, „Manager” 1999, nr 4.

- Edvinsson L., Malone A.S., *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2001.
- Evans Ch., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2005.
- Nowakowski K., *Wiedza w organizacji – szanse i zagrożenia*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2006, nr 1.
- Perechuda K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Skrzypek A., *Związki pomiędzy efektywnością organizacji i doskonaleniem jakości* [w:] *Wybrane aspekty zarządzania jakością*, red. M. Salerno-Kochan, Wyd. Naukowe PTTŻ, Kraków 2013.
- Skrzypek A., *Przydatność pracowników wiedzy w doskonaleniu zarządzania w warunkach GOW* [w:] *Pracownicy wiedzy w warunkach gospodarki opartej na wiedzy*, red. E. Skrzypek, Wyd. UMCS, Lublin 2013.
- Thomas D., Keithley T., *Knowledge management Improves Performance*, ACCE International Transaction” 2002.
- Zimmerman K.A., *Can you measure return of Knowledge*, KMW World Magazine, 2003, vol. 12.

#### *Streszczenie*

W artykule pokazano istotę, znaczenie i przydatność zarządzania wiedzą w organizacji, której działalność zorientowana jest na jakość. Wskazano na najważniejsze aspekty teoretyczne związane z zarządzaniem wiedzą w organizacji, warunkach społeczeństwa informacyjnego. Przedstawiono wyniki badań autora przeprowadzone wśród laureatów Polskiej Nagrody Jakości. Badaniem objęto wszystkich laureatów z lat 1995–2010. W artykule przedstawiono wyniki badań mające na celu potwierdzenie występowania elementów zarządzania wiedzą w pierwszym kryterium Polskiej Nagrody Jakości, jakim jest przywództwo.

#### **Knowledge management in quality-oriented organizations in the information society - theoretical and practical aspects**

#### *Summary*

The author of the article presents the essence, the weight and utility of knowledge management in an organization orientated to quality. The most important theoretical aspects of organizational knowledge management were pointed in the paper. The author presented results of the research conducted among all the prizewinners of Polish Quality Award from 1995 to 2010. Results of the research presented in the paper aimed to confirm the presence of elements of knowledge management in the first criteria of Polish Quality Award – leadership.