

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

KAZIMIERZ PIOTRKOWSKI

WOJSKOWA AKADEMIA TECHNICZNA
WYDZIAŁ CYBERNETYKI

Wstęp

Rozpatrywana przez autora problematyka obejmuje istotne zagadnienia zarządzania wiedzą w dużych polskich przedsiębiorstwach. Dotyczy przede wszystkim źródeł pozyskania, tworzenia i rozpowszechniania nowej wiedzy. Zwrócono uwagę na funkcjonujący system kierowania ludźmi ze szczególnym uwzględnieniem oceny systemu informacyjno-decyzyjnego, który ma istotny wpływ na sprawne i skuteczne zarządzanie wiedzą. Przedstawiono również elementy polityki personalnej – te, które najbardziej sprzyjają i wspierają działania w zakresie pozyskiwania, tworzenia i dzielenia się wiedzą. Ten rodzaj wiedzy w przedsiębiorstwie jest bardzo istotny z punktu widzenia sprawnego i skutecznego nim zarządzania, a przede wszystkim kierowania ludźmi. Umiejętne pozyskiwanie i wykorzystanie tej wiedzy właśnie zależy od ludzi, a przede wszystkim od kompetencji kadry zarówno kierowniczej, jak i menedżerskiej w przedsiębiorstwie. Celem niniejszego opracowania jest wskazanie i przedstawienie głównych aspektów zarządzania wiedzą (powyżej wymienionych) w dużych przedsiębiorstwach w kontekście najnowszej teorii i praktyki zarządzania.

1. Pojęcie i znaczenie wiedzy w przedsiębiorstwie

Wiedza jest rezultatem twórczej działalności człowieka i odgrywa ważną rolę w każdym obszarze jego działania. Odpowiedzi na pytanie „co to jest wiedza”, poszukiwali już greccy filozofowie¹. Szczególnego jednak znaczenia wiedza nabiera w istniejącej rzeczywistości gospodarczej i organizacyjnej. W warunkach nowoczesnej gospodarki opartej na wiedzy wszystko nabiera zawrotnego tempa. To Platon jako pierwszy wprowadził pojęcie wiedzy definiowanej, gdzie następnie zostało ono osadzone w zachodniej epistemologii. Od tego czasu przez lata postrzegano „wiedzę” w kontekście własnych

¹ J. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Poltex, Warszawa 2000, s. 40.

przekonań, jej empiryzm lub realizm². Znaczeniem wiedzy zainteresowali się także ekonomiści i przedstawiciele nauk o zarządzaniu, którzy dostrzegli jej znaczenie praktyczne. Jeden z głównych założycieli teorii ekonomii, Alfred Marshall, właśnie jako jeden z pierwszych docenił jej znaczenie. Wiedza zaczęła nabierać znaczenia praktycznego w miarę rozwoju społeczeństw. Współcześni neoklasycy zwrócili się jednak w kierunku użytkowania istniejącej wiedzy za pośrednictwem informacji, która posiada określoną cenę. Praktyczne znaczenie wiedzy w gospodarce docenił jednak jako pierwszy Peter Drucker. Wprowadził on określenia, takie jak „praca z wiedzą”, „pracownik wiedzy”, uważał, że jesteśmy w erze „społeczeństwa wiedzy”, w którym wiedza i pracownicy wiedzy są zasobem nadrzędnym. Natomiast na znaczeniu tracą uważane za tradycyjne zasoby, takie jak: kapitał, ziemia czy praca³.

Wiedza jest pojęciem bardzo szerokim. **Aktualnie wiedzę można zdefiniować jako ogół wiarygodnych informacji o rzeczywistości wraz z umiejętnością ich wykorzystania**⁴. Wiedza w tym ujęciu to przede wszystkim nauka. Precyzyjne zdefiniowanie pojęcia „wiedza” nie jest takie oczywiste i proste, zważywszy na fakt, że jest ona bardzo specyficznym zasobem. Należy domniemywać, że głównie właśnie z tego powodu nie została sformułowana jej definicja, która określałaby w pełni jej znaczenie, satysfakcjonując większość badaczy oraz autorytetów teorii i praktyki zarządzania. Prezentowane przez znanych i cenionych autorów definicje wiedzy tylko fragmentarycznie oddają jej znaczenie, pozostawiając pewien niedosyt terminologiczny. W wąskim rozumieniu „wiedza jest ogółem wiarygodnych informacji o rzeczywistości wraz z umiejętnością ich wykorzystania”. Natomiast w ujęciu szerokim „wiedza to zbiór informacji i poglądów, którym przypisuje się wartość poznawczą lub praktyczną”⁵. Mając na uwadze zarówno powyższe rozważania, jak i rozpatrywaną problematykę, w niniejszym opracowaniu wiedzę możemy zdefiniować w sposób praktyczny jako zdolność wykorzystania danych i informacji do konkretnego działania. Według A. Koźmińskiego wiedza to zorganizowany zasób użytecznych informacji⁶. Znacznie szersze spojrzenie przytacza K. Perechuda, który ukazuje kilka sposobów rozumienia wiedzy, bowiem jest ona:

- powiązaniem informacji i ich zrozumieniem,
- efektem myślowego przetwarzania informacji i doświadczeń oraz uczenia się,
- ogółem wiadomości człowieka,
- odzwierciedleniem stanu rzeczywistości w umyśle człowieka,
- potwierdzeniem przekonań.

² A. Pawluczuk, *Istota zarządzania wiedzą*, [w:] A. Błaszczuk, J. Brdulak, M. Guzik, A. Pawluczuk, *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Wyd. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2004, s. 11-13.

³ P. Drucker, *Prokapitalistyczne społeczeństwa*, PWN, Warszawa 1999, s. 13.

⁴ K. Piotrkowski, *Organizacja i zarządzanie*, Wyd. Almamere WSE, Warszawa 2006, s. 308.

⁵ <http://www.encyklopedia.wp.pl>

⁶ A. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004, s. 94.

Z omawianych powyżej definicji i ujęć wynika, że wiedza stanowi podstawę przewagi konkurencyjnej i może być wykorzystana w różnym celu, zależnym od kierownictwa. Końcowym zaś rezultatem wykorzystania wiedzy będzie uzyskanie efektu ekonomicznego, jak również sprawności i skuteczności działania.

Na znaczenie wiedzy w organizacji w ostatnich kilku latach, jako kluczowego zasobu organizacji, wpłynęło wiele przyczyn. Do najważniejszych możemy zaliczyć zachodzące w otoczeniu zmiany, które dotyczą wzrostu jakości produktu, obsługi rynku, identyfikowania potrzeb i docierania do odbiorców poprzez różnorodne i najbardziej efektywne kanały rynkowe⁷. Wymienione zmiany zachodzące w organizacjach wymagają wiedzy, a wiedza staje się jednocześnie istotnym czynnikiem przemian zachodzących w tychże organizacjach.

Czynników powodujących wzrost znaczenia wiedzy jest bardzo wiele, natomiast do najważniejszych z nich w ostatnich latach możemy zaliczyć⁸:

- globalizację rynku,
- dużą konkurencję produktową i technologiczną, wymagającą elastyczności i szybkości działania,
- konkurencję czasową, odnoszącą się do skracania cyklu życia produktów, czasu na ich przygotowanie i wprowadzenie na rynek,
- proces integracji projektowania wyrobu, technologii i marketingu postrzegany jako źródło sukcesu na konkurencyjnym rynku,
- zmiany w technologiach konsumenckich i marketingu, nastawienie na kształtowanie dobrych i trwałych relacji z klientem i troskę o jego lojalność,
- tendencje do licznych fuzji i działań firm łączących wiedzę i doświadczenie,
- tworzenie joint ventures i aliansów w celu wzajemnej wymiany doświadczeń i wiedzy,
- dynamiczny rozwój technik informatycznych i telekomunikacyjnych,
- powszechność Internetu jako bardzo istotnego środka komunikacji.

2. Wymiary zarządzania wiedzą w firmie

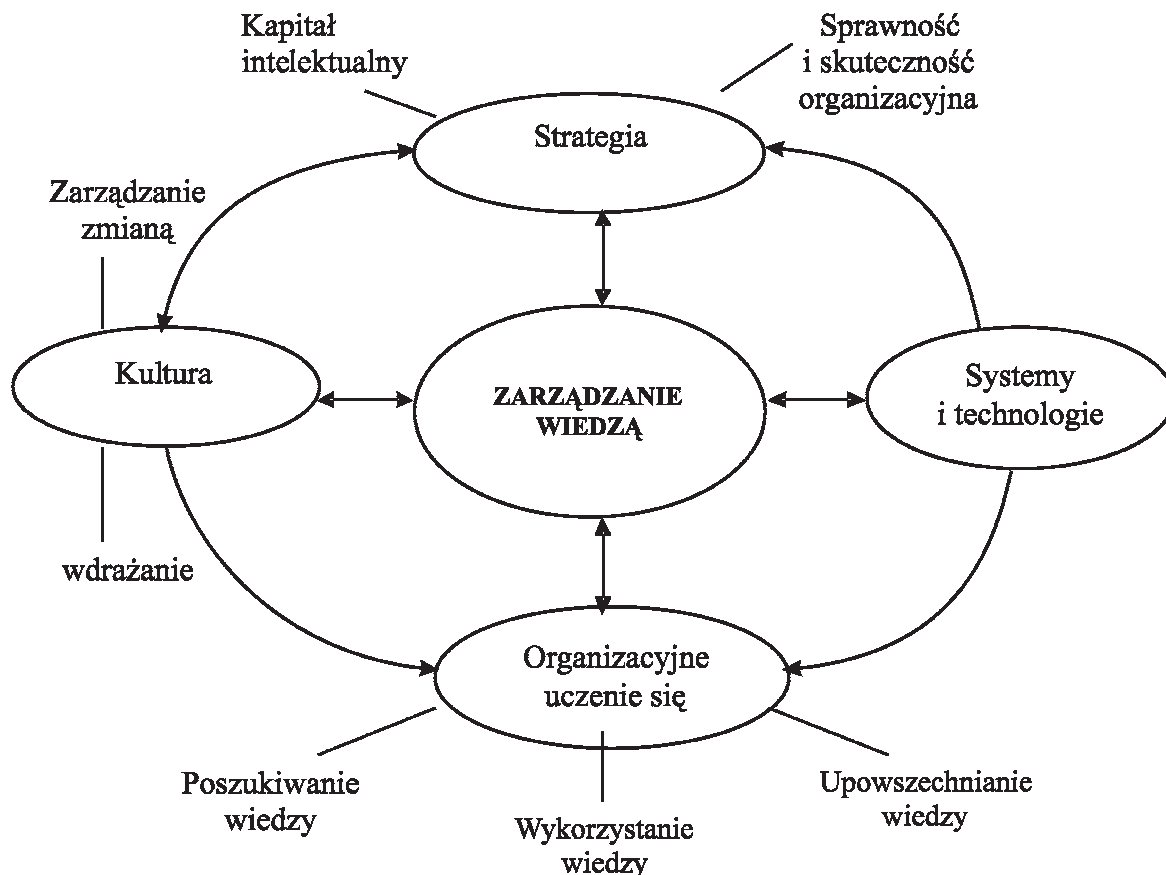
Jak zauważa A. Szalkowski, zarządzanie wiedzą sprowadza się do systematycznego tworzenia, upowszechniania i wykorzystania jej w organizacji⁹. Podobnie zarządzanie wiedzą postrzega A. Jashapara, który sprowadza ten proces do efektywnego uczenia, kojarzonego z poszukiwaniem, wykorzystaniem i dzieleniem ludzkiej wiedzy (ukrytej i jawnej), przy wykorzystaniu odpowiedniej technologii

⁷ B. Wyrzykowska, K. Karbowski, *Kierowanie zasobami ludzkimi*, Wyd. SGGW, Warszawa 2009, s. 200.

⁸ A. Kozakiewicz-Chlebowska, *Koncepcje zarządzania wiedzą, jej geneza, zastosowanie i perspektywy*, Wydział Zarządzania, Akademia Górniczo-Hutnicza, Kraków 2001, s. 3.

⁹ A. Szalkowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji opartej na wiedzy*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, 2008, s. 52.

i czynników kulturowych w celu polepszania kapitału intelektualnego organizacji i wyników jej funkcjonowania¹⁰. To kompleksowe powiązanie strategii z systemami i technologiami, organizacyjnym uczeniem się oraz kulturą organizacji i rozwojem kapitału intelektualnego przedstawiono jako modelowe ujęcie **zarządzania wiedzą** (rys. 1).



Rys. 1. Wymiary zarządzania wiedzą

Źródło: A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2006, s. 28

Wiedzę, jaką posiada organizacja, można podzielić według kilku kryteriów. Mając na względzie jej ochronę, czyli uwzględniając w tym przypadku kryterium dostępności do wiedzy, wyróżniamy wiedzę **jawną** – wolną, wiedzę **jawną chronioną** i wiedzę **utajnioną, ukrytą** – niedostępną¹¹. Wiedza jawna jest to ten rodzaj wiedzy, który bez zastrzeżeń innych podmiotów może być wykorzystywany w działalności każdej organizacji. Do tej wiedzy zaliczamy to, co jest opublikowane przez instytucje oraz ich pracowników i znajduje się w ogólnodostępnych publikatorach i podręcznikach, a także w Internecie, intranecie z możliwością jej wykorzystania.

¹⁰ A. Jashapara, *Knowledge Management. An Integrated Approach*, Prentice Hall, Harlow, Essex 2004, s. 12.

¹¹ W. Kotarba, *Ochrona wiedzy w Polsce*, Wyd. Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 2005, s. 9.

W rozważaniach naukowych i dociekaniach badawczych autora artykułu korzystano z wiedzy jawnej ogólnodostępnej. Dotyczyło to wiedzy opublikowanej w dostępnych i publikowanych dokumentach badanych przedsiębiorstw, jak również tej wiedzy ujawnionej przez respondentów w badaniach ankietowych i wywiadach.

3. Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie w świetle badań

Rozpatrywana przez autora pracy wiedza w badanych przedsiębiorstwach jest przede wszystkim ulokowana w ludziach (kapitale ludzkim) i systemach zarządzania organizacjami. Ten rodzaj wiedzy jest bardzo istotny z punktu widzenia sprawnego i skutecznego zarządzania, a przede wszystkim kierowania ludźmi. Umiejętne pozyskiwanie i wykorzystanie tej wiedzy zależy właśnie od ludzi, a przede wszystkim od kompetencji kadry kierowniczej i menedżerów zarządzających firmami¹².

Badania przeprowadzono na przełomie 2011 i 2012 roku w 96 przedsiębiorstwach wybranych losowo na terenie naszego kraju o różnym profilu działalności (tabela 1). W postępowaniu badawczym poddano analizie podstawowe procesy zarządzania wiedzą w polskich dużych przedsiębiorstwach, takie jak: pozyskanie, przetwarzanie i rozpowszechnianie wiedzy.

Tabela 1. Dane dotyczące liczby wypełnionych ankiet

Rodzaje przedsiębiorstw, firm i organizacji	Liczba ankiet wypełnionych	Udział procentowy
Usługowe	16	40%
Handlowe	12	30%
Usługowo-handlowe	6	15%
Produkcyjne	6	15%
Razem	96	100%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportu z badań własnych, WAT, Warszawa 2012

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest umiejętnością kierowniczą/menedżerską wymagającą posiadania wiedzy, umiejętności i doświadczenia w tym zakresie. Rozpatrywana przez autora problematyka dotyczyła właśnie uzyskania informacji w zakresie pozyskiwania i wykorzystania wiedzy w procesie zarządzania ludźmi w dużych przedsiębiorstwach.

Pierwsze z pytań zadane respondentom brzmiało: w jakich procesach działalności przedsiębiorstwa wystąpiła potrzeba uzyskania nowej wiedzy i jakie były najczęstsze źródła jej pozyskania? (tabela 2).

¹² Do kadry kierowniczej przedsiębiorstwa zaliczono: dyrektorów, prezesów i kierowników zarządzających firmami oraz ich zastępców.

Tabela 2. Źródła i zakres wiedzy w działalności polskich przedsiębiorstw w opinii badanych

Proces/podproces organizacyjny	Eksperti wewnętrzni	Zespoły pracowników z jednej komórki	Zespoły pracowników z kilku komórek	Dostawcy, klienci	Eksperti zewnętrzni
Zarządzanie ludźmi	40,6%	17,7%	28,1%	13,6%	18,8%
Zarządzanie finansami	28,1%	27,1%	28,1%	6,2%	13,6%
Marketing	40,1%	27,1%	9,4%	31,0%	20,8%
Sprzedaż	40,6%	27,0%	18,7%	18,7%	16,6%
Procesy obsługi klienta	27,0%	28,1%	40,6%	15,6%	27,0%
Opracowanie strategii firmy	42,7%	28,1%	27,0%	7,3%	7,3%
Tworzenie nowych produktów/usług	42,7%	15,6%	43,7%	28,1%	29,1%
Zmiana struktur	42,7%	15,6%	20,8%	13,6%	9,4%
Procesy technologiczne	27,0%	28,1%	28,1%	9,6%	19,8%
Procesy informacyjno-decyzyjne	17,7%	30,2%	16,6%	27,0%	8,3%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań własnych

W powyższym zestawieniu tabelarycznym wymieniono takie procesy (podprocesy), jak: zarządzanie ludźmi, zarządzanie finansami, marketing, sprzedaż, opracowanie strategii firmy, tworzenie nowych produktów, zmiany struktur organizacyjnych, procesy technologiczne i procesy informacyjno-decyzyjne. Spośród wymienionych procesów respondenci wskazali na źródła wiedzy, którą uzyskują (pozyskują) od własnych ekspertów, zespołów pracowników, dostawców i klientów oraz ekspertów spoza firmy. Jak wynika z przedstawionego zestawienia, rozkład wypowiedzi był bardzo zróżnicowany w zależności od występujących w przedsiębiorstwie procesów oraz źródła, z którego najczęściej firmy korzystają.

Niewątpliwie współczesne zarządzanie prowadzone w ramach gospodarki opartej na nowych technologiach stawia przed menedżerami i organizacjami, którymi kierują, coraz to nowe wyzwania. Jak pisze W. Gonciarski, jest to zarządzanie, które może być wspomagane niezwykle wysublimowaną technologią, która jednak staje się coraz to prostsza w obsłudze i umożliwia doskonalenie praktycznie wszystkich wymiarów działania organizacji¹³. Oczywiście, każda organizacja jest specyficznym i jedynym w swoim rodzaju systemem, który wymaga określonego dostosowania istniejących technologii i wiedzy do określonych potrzeb. Nowe

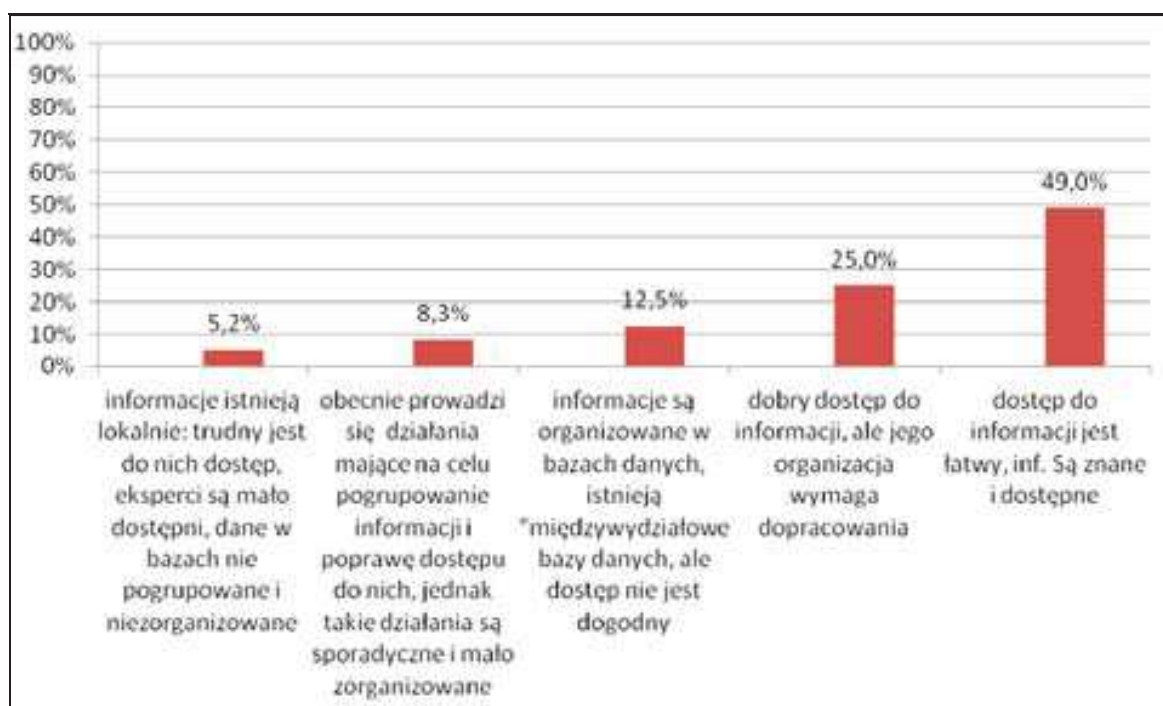
¹³ G. Gonciarski, *Organizacja w gospodarce cyfrowej*, [w:] W. Gonciarski (red. nauk.), *Zarządzanie w warunkach gospodarki cyfrowej*, WAT, Warszawa 2010, s. 73.

technologie, kreatywni pracownicy, wymagające otoczenie i określone standardy technologiczne powinny wywołać i zachęcać zarówno kierownictwo, jak i menedżerów do działań innowacyjnych.

Jednym ze sposobów umożliwiających sprawne i skuteczne funkcjonowanie każdej organizacji jest wiedza, która zyskuje rangę czynnika o znaczeniu strategicznym. Dlatego też ważny jest dostęp do informacji i wiedzy, która stanowi podstawę wszelkich działań kadry zarówno zarządzającej, jak i menedżerskiej.

Zadane respondentom w tym kontekście pytanie dotyczyło dostępu do wiedzy. Odpowiedzi zobrazowano na wykresie 1.

Wykres 1. Zakres dostępu do informacji/wiedzy w firmach w opinii badanych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

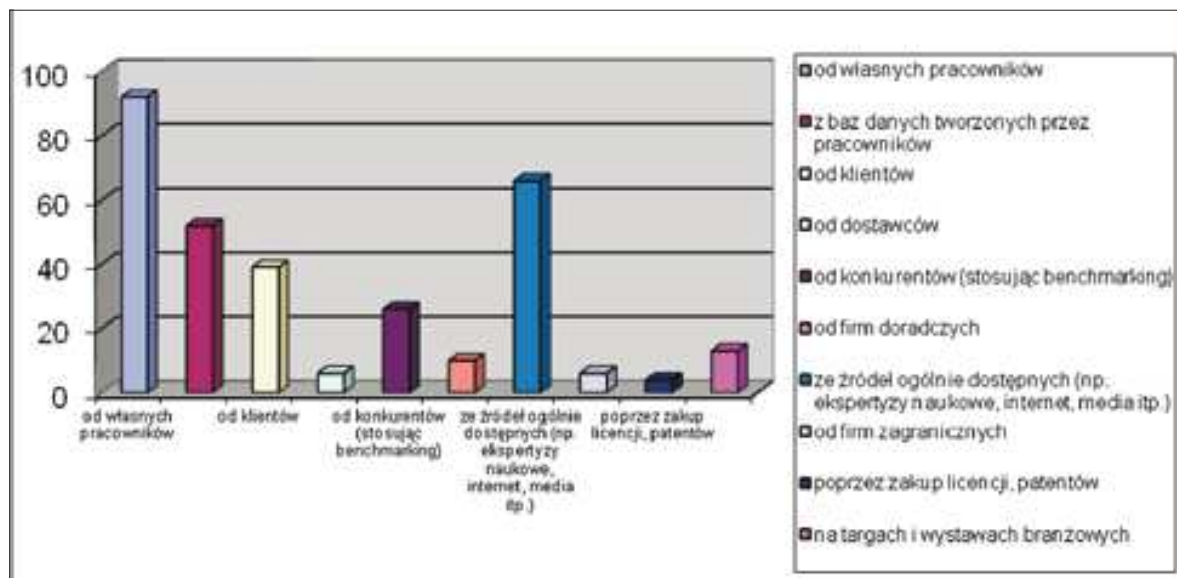
Jak wskazują wyniki badań, dostęp do informacji i wiedzy w badanych firmach ocenia się pozytywnie. Ograniczenia dostępu do informacji/wiedzy są rzadkością. Należy podkreślić, iż w badanych firmach istnieją komórki organizacyjne, które zajmują się pozyskiwaniem, organizowaniem i przekazywaniem informacji. Opinie respondentów w tej kwestii przedstawiono na wykresie 2.

Badania wyraźnie wskazują, że głównymi źródłami informacji/wiedzy dla sprawnego i skutecznego funkcjonowania firm są przede wszystkim: zatrudnieni pracownicy w firmie (95,1% wskazań), źródła ogólnodostępne (ekspertyzy naukowe, Internet, media), firmy doradcze (65% wypowiedzi), bazy danych tworzone przez pracowników (45,1%) i klienci (38%).

W nowoczesnych organizacjach występują wyspecjalizowane komórki organizacyjne zajmujące się pozyskiwaniem, przetwarzaniem, organizowaniem oraz przekazywaniem informacji i wiedzy. Czy w polskich przedsiębiorstwach funk-

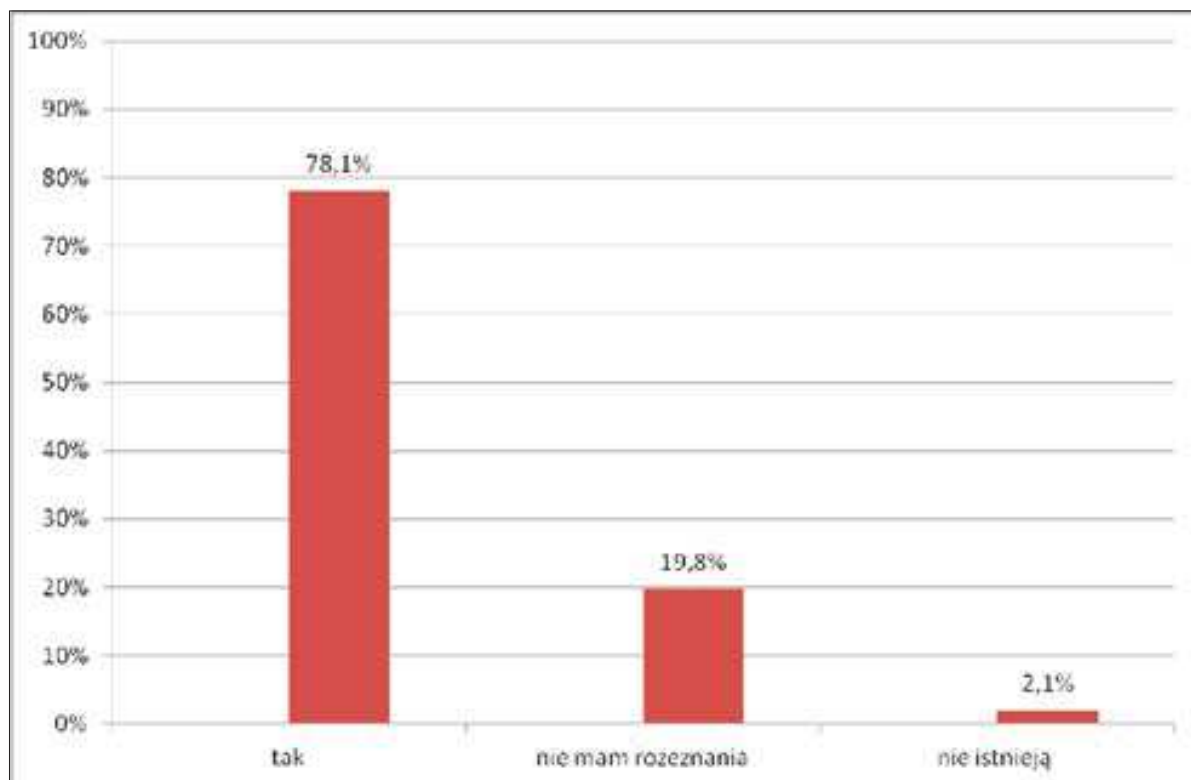
cjonują takie komórki organizacyjne? Na to pytanie starano się odpowiedzieć na drodze dociekań badawczych (wykres 3).

Wykres 2. Źródła pozyskiwanych informacji/wiedzy dotyczące sprawnego i skutecznego prowadzenia działalności firmy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań

Wykres 3. Istnienie komórek organizacyjnych zajmujących się pozyskiwaniem, przetwarzaniem, organizowaniem, przekazywaniem informacji, wiedzy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań

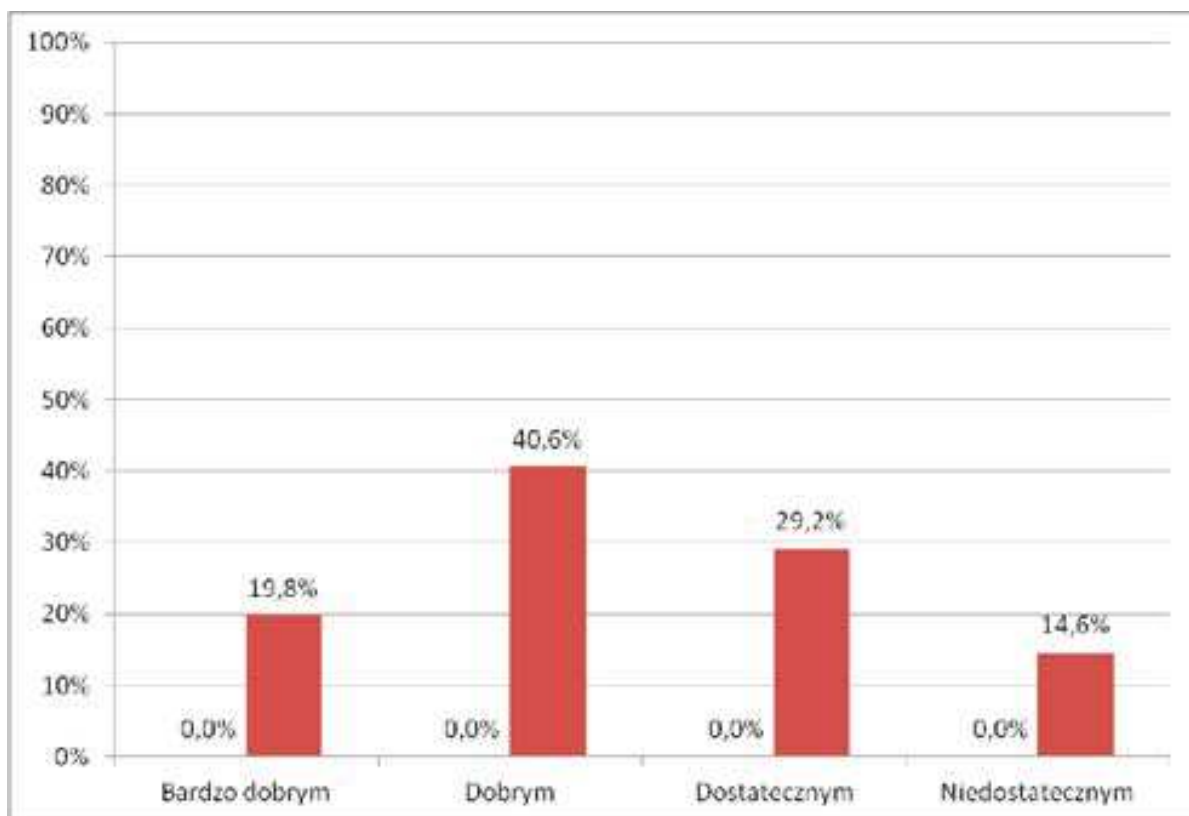
Zdecydowana większość badanych (78,1%) respondentów opowiedziała się za istnieniem komórek organizacyjnych zajmujących się pozyskiwaniem, przetwarzaniem i przekazywaniem informacji i wiedzy. Natomiast niepokoi fakt, że 19,8% badanych nie ma rozeznania, że takie komórki funkcjonują. Świadczy to o niewiedzy lub braku funkcjonowania takich wydzielonych komórek organizacyjnych.

W celu określenia sprawności systemu zarządzania wiedzą w badanych firmach, staje się to dość ważne. Do podstawowych procesów zarządzania wiedzą w dotychczasowych naszych rozważaniach zaliczamy przede wszystkim:

- lokalizowanie wiedzy,
- pozyskiwanie wiedzy ze źródeł zewnętrznych i wewnętrznych,
- rozwijanie wiedzy,
- dzielenie się wiedzą i jej rozpowszechnianie,
- wykorzystanie wiedzy,
- zachowanie *wiedzy*.

Jak badani oceniają funkcjonujący system informacyjno-decyzyjny, który w przedsiębiorstwie powinien umożliwiać i wpływać na sprawne i skuteczne nim zarządzanie? Zadane w tym kontekście pytanie dotyczyło oceny przez badanych funkcjonującego systemu informacyjno-decyzyjnego, który wpływa i umożliwia tworzenie i rozpowszechnianie wiedzy (wykres 4).

Wykres 4. Ocena systemu informacyjno-decyzyjnego na tworzenie i rozpowszechnianie wiedzy w opinii badanych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Jak wynika z wypowiedzi przedstawionych na wykresie 4, ogólnie badani oceniają na poziomie bardzo dobrym i dobrym funkcjonowanie omawianego systemu (60,4% wypowiedzi). Na poziomie dostatecznym ocenia ten system 29,2% badanych. Natomiast o niedostatecznym funkcjonowaniu systemu informacyjno-decyzyjnego w badanych firmach wypowiada się 14,6% ankietowanych.

Zarządzanie wiedzą jest nowym wyzwaniem dla zarządzających zasobami ludzkimi, zarówno dla kreatorów, jak i odpowiedzialnych realizatorów polityki personalnej przedsiębiorstwa. Wielu badaczy zwraca uwagę, iż system zarządzania zasobami ludzkimi już na etapie wdrażania koncepcji zarządzania wiedzą, powinien zostać dostosowany do jej celów, zadań i potrzeb¹⁴. Wynika to z konieczności dostosowania go do nowych warunków, zwłaszcza działania gospodarki opartej na wiedzy i zarządzania wiedzą w organizacji¹⁵. Stąd pomiędzy zarządzaniem wiedzą a zarządzaniem zasobami ludzkimi pojawia się coraz więcej wspólnych płaszczyzn (obszarów). Występuje coraz większa tendencja wykorzystywania technik zarządzania do wspierania działań związanych z zatrudnianiem i zatrzymywaniem ludzi w organizacji, jak również pozyskiwaniem i rozpowszechnianiem wiedzy ukrytej. Coraz częściej w literaturze przedmiotu możemy spotkać się ze stwierdzeniami, które traktują zarządzanie wiedzą jako nową (rozwinętą) formę zarządzania zasobami ludzkimi. Podobnie w rozważaniach autora niniejszego opracowania, takie podejście jest najbardziej słuszne i rozwijane w badaniach empirycznych w odniesieniu do firm.

Obecnie większość podejmowanych przez organizacje czy też firmy inicjatyw z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, jak również wdrażania oraz realizacji programów zarządzania wiedzą jest inspirowana przez komórki personalne (komórki ds. osobowych), które zaczynają pełnić nowe funkcje:

- ściślej współpracują z kierownictwem (menedżerami) różnych szczebli zarządzania,
- pełnią funkcje inspiratora, kreatora, projektanta określonych rozwiązań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi,
- są częstymi konsultantami, doradcami wszystkich pracowników¹⁶.

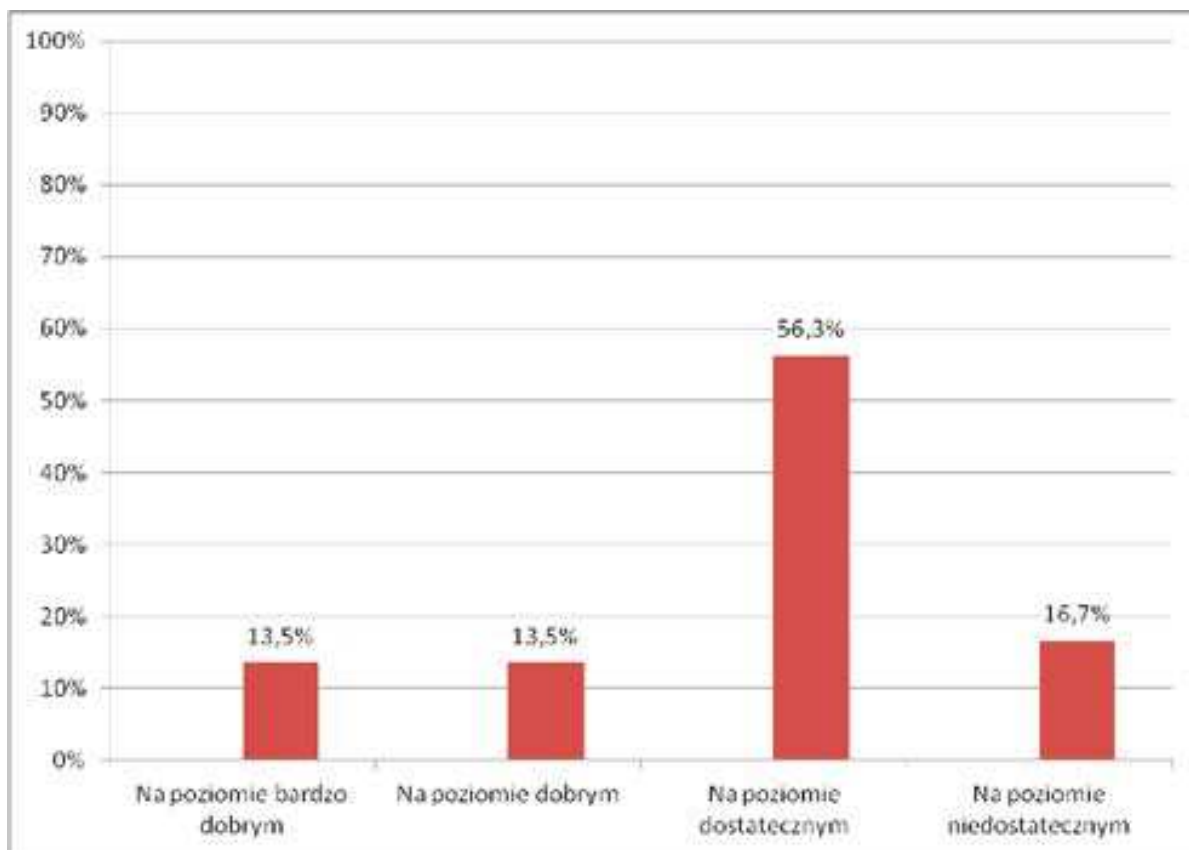
Konkludując, możemy stwierdzić, że poprzez sprawne i skuteczne zarządzanie ludźmi sprzyjamy i wpływamy na procesy zarządzania wiedzą, czyli na jej pozyskiwanie, tworzenie i dzielenie się wiedzą. Wymiar praktyczny moich rozważań został zawarty w pytaniu do badanej kadry kierowniczej firm. Respondenci zapytani zostali o swoją ocenę, czy obecnie funkcjonujący **system kierowania ludźmi sprzyja omawianym procesom? Odpowiedzi i oceny badanych na to pytanie przedstawiono na wykresie 5.**

¹⁴ M.W. Staniewski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wyd. Vizja Press & IT, Warszawa 2008, s. 62.

¹⁵ B. Mikuła, *Dostosowanie systemu zarządzania zasobami ludzkimi do wymagań zarządzania wiedzą*, „E-mentor” czasopismo elektroniczne SGH, nr 16, Warszawa 2007, s. 2-3.

¹⁶ M.W. Staniewski, op. cit., s. 63.

Wykres 5. Ocena funkcjonującego systemu kierowania ludźmi sprzyjająca i umożliwiająca podejmowanie działań w zakresie pozyskiwania, tworzenia i dzielenia się wiedzą



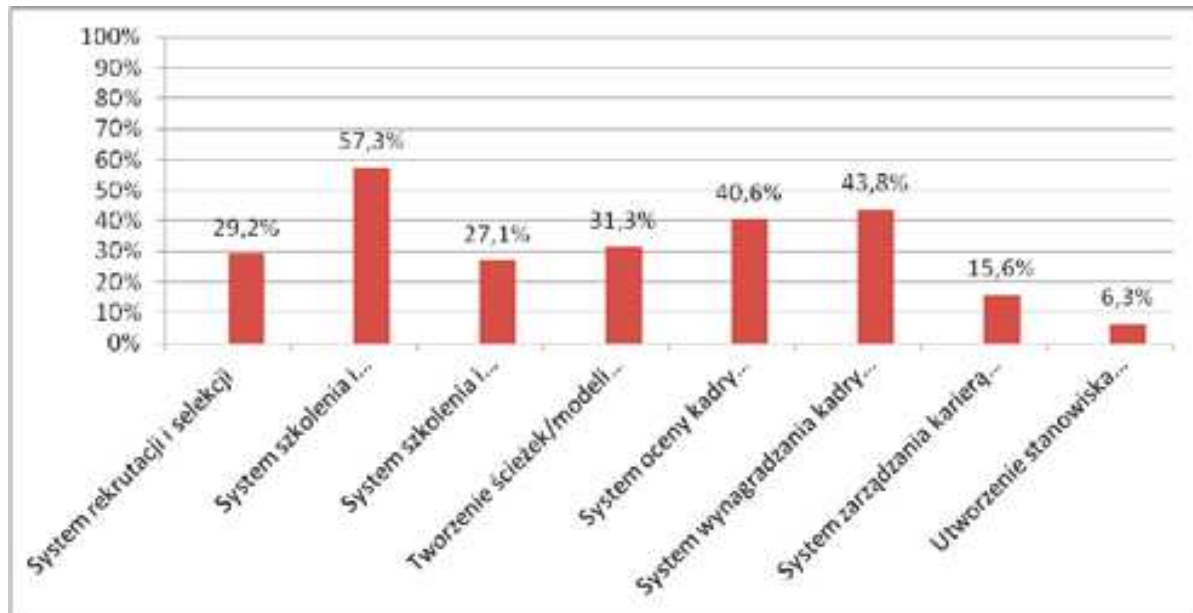
Źródło: Opracowanie własne na podstawie uzyskanych wyników badań.

Wyniki badań wskazują, iż funkcjonujący system kierowania ludźmi w badanych firmach nie do końca sprzyja i umożliwia podejmowanie działań w zakresie zarządzania wiedzą. Mamy na myśli jej pozyskiwanie, tworzenie i dzielenie się wiedzą. Niestety, zaledwie ponad połowa (56,3%) badanych firm oceniła ten proces na poziomie dostatecznym, a tylko 27,0% na poziomie dobrym i bardzo dobrym. Natomiast na poziomie niedostatecznym oceniło ten proces 16,7% badanych firm, co jest zjawiskiem bardzo niepokojącym.

Należy zaakcentować, że w systemie zarządzania wiedzą uczestniczą również działy personalne, które są kreatorem określonej polityki personalnej. Oczywiście skuteczna realizacja określonej polityki personalnej wymaga pełnego zaangażowania zarówno kadry zarządzającej, kierowników średniego i niższego szczebla, jak i służb personalnych (kadrowych)¹⁷. Należy zauważyć, że pewne elementy (procesy) polityki personalnej w mniejszym lub większym stopniu sprzyjają (umożliwiają) i wspierają podejmowanie działań związanych z pozyskiwaniem, dzieleniem się wiedzą i informacją. Dlatego też poproszono badanych o wyrażenie w tym kontekście swoich opinii i wypowiedzi, które były pomocne w dociekaniach naukowych autora artykułu (wykres 6).

¹⁷ K. Piotrkowski, *Metody i techniki zarządzania personelem*, WAT, Warszawa 2007, s. 98.

Wykres 6. Elementy polityki personalnej najbardziej sprzyjające i wspierające podejmowanie działań w zakresie pozyskiwania, tworzenia i dzielenia się wiedzą, informacją



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań empirycznych

Wyniki badań wyraźnie wskazują na duże znaczenie szkoleń kadry kierowniczej i pracowników, system wynagradzania oraz system oceny kadry i pracowników, jako główne i ważne elementy polityki personalnej wspierające działania w zakresie pozyskiwania, tworzenia i dzielenia się wiedzą i informacją. Mając na uwadze badane firmy, to właśnie wynagrodzenia mają duży wpływ na procesy zarządzania wiedzą. Należy zaakcentować, że w firmach stosuje się elastyczne systemy wynagradzania, które sprzyjają omawianym procesom zarządzania wiedzą. Fakt ten potwierdzają ankietowani badanych firm w swoich wypowiedziach i komentarzach.

Podsumowanie

Obecnie w polskich przedsiębiorstwach istnieje duże zapotrzebowanie na nową wiedzę w głównych jego procesach. Jak wykazały badania, źródłami wiedzy w działalności polskich przedsiębiorstw są przede wszystkim: eksperci wewnętrzni, pracownicy przedsiębiorstwa, eksperci zewnętrzni oraz klienci i dostawcy. Dostęp do uzyskanej i zgromadzonej wiedzy w istniejących bazach danych jest ogólnie dostępny, choć wymaga jeszcze udoskonalenia. Ogólnie na dobrym poziomie oceniono system informacyjno-decyzyjny sprzyjający tworzeniu i rozpowszechnianiu wiedzy. Należy zaakcentować, że w systemie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach uczestniczą również działy personalne, które są kreatorem określonej polityki personalnej. Oczywiście skuteczną realizacją polityki personalnej wynikającą ze strategii firm wymaga pełnego zaangażowania kadry zarządzającej, kierowników średniego i niższego szczebla, jak również komórek personalnych. Należy za-

uważyć, że występujące elementy w procesie polityki personalnej w mniejszym lub większym stopniu umożliwiają i wspierają podejmowanie działań w procesie zarządzania wiedzą.

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN POLISH ENTERPRISES

Summary: Currently Polish companies are in growing demand for modern knowledge about their major processes. Research has shown that the sources of knowledge in the activity of Polish companies are, above all: internal experts, employees of the company, external experts, and customers and suppliers. Access to the knowledge acquired and stored in existing databases is generally available, although it still needs some improvement. The information-decision system which favors to developing and distributing of knowledge in the investigated companies has been highly scored. Should be emphasized that human resources departments which create specific personnel policy are also involved in systems of knowledge management in companies. Of course, the full commitment of senior management, middle managers and lower-level staff as well as the human resources cells of the companies is necessary for the effective implementation of personnel policies resulting from the strategy of companies. It should be noted that the elements present in the personnel policy to a lesser or greater extent, enable and support the process of taking action in knowledge management process in companies.

Keywords: knowledge, knowledge management, knowledge management process.

LITERATURA

- [1] DRUCKER P., *Prokapitalistyczne społeczeństwa*, PWN, Warszawa 1999.
- [2] GONCIARSKI W. (red. nauk.), *Zarządzanie w warunkach gospodarki cyfrowej*, WAT, Warszawa 2010.
- [3] JASHAPARA A., *Konowledge Management. An Integrated Approach*, Prentice Hall, Harlow, Essex 2004.
- [4] KOŹMIŃSKI A., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004.
- [5] KOZAKIEWICZ-CHLEBOWSKA A., *Koncepcje zarządzania wiedzą, jej geneza, zastosowanie i perspektywy*, Wydział Zarządzania, Akademia Górniczo-Hutnicza, Kraków 2001.
- [6] KOTARBA W., *Ochrona wiedzy w Polsce*, Wyd. Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 2005.
- [7] NONAKA J., TAKEUCHI H., *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Wyd. Poltex, Warszawa 2000.
- [8] MIKUŁA B., *Dostosowanie systemu zarządzania zasobami ludzkimi do wymagań zarządzania wiedzą*, „E-mentor” czasopismo elektroniczne SGH, nr 16, Warszawa 2007.
- [9] BŁASZCZYK A., BRDULAK J., GUZIK M., PAWLUCZUK A., *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Wyd. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2004.
- [10] PIOTRKOWSKI K., *Realizacja funkcji personalnej w przedsiębiorstwie*, raport z badań własnych, WAT, Warszawa 2012.
- [11] PIOTRKOWSKI K., *Metody i techniki zarządzania personelem*, WAT, Warszawa 2007.
- [12] PIOTRKOWSKI K., *Organizacja i zarządzanie*, Wyd. Almamater WSE, Warszawa 2006.
- [13] STANIEWSKI M.W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wyd. Vizja Press & IT, Warszawa 2008.

- [14] SZAŁKOWSKI A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji opartej na wiedzy*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008.
- [15] WYRZYKOWSKA B., KARBOWIAK K., *Kierowanie zasobami ludzkimi*, Wyd. SGGW, Warszawa 2009.
- [16] <http://www.encyklopedia.wp.pl>