Złożenie pracy online:
2020-05-28 20:27:06
Kod pracy:
10415/38296/CloudA

Kinga Lodzińska
(nr albumu: 24189)

Praca magisterska

Wpływ zarządzania wiedzą na efektywność współczesnej organizacji na przykładzie Eidene.

Impact of knowledge management on the efficiency of a modern organization based on the example of Eidene.

Wydział: Wydział Nauk Społecznych i Informatyki

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: zarządzanie kapitałem ludzkim

Promotor: dr Jan Waśkiewicz

Nowy Sacz, 2020

Szczególne podziękowania kieruję w stronę promotora dr Jana Waśkiewicza za inspirację, wyrozumiałość oraz za cenne uwagi merytoryczne i ogromną pomoc przy realizacji niniejszej pracy magisterskiej.
Bardzo dziękuję Kinga Lodzińska

Streszczenie

Zarządzanie wiedzą ma szczególne znaczenie dla rozwoju, zwiększenia efektywności i zdolności innowacyjnej przedsiębiorstw. Celem pracy było zdiagnozowanie wpływu zarządzania wiedzą na efektywność współczesnej organizacji na przykładzie Eidene. W oparciu o przeprowadzoną analizę literatury przedmiotu, przedstawiono teoretyczne aspekty zarządzania wiedzą, w tym istotę i podstawowe pojęcia z tym związane, a także korzyści jakie wynikają dla organizacji. Dokonana została charakterystyka przedsiębiorstwa przyjętego przez autorkę pracy do badań jako podmiot. Istotnym elementem pracy było badanie własne autorki dokonane na grupie losowo wybranych pracownikach w/w firmy. Główny problem badawczy stanowiło pytanie: W jakim stopniu procesy zarządzania wiedzą wpływają na efektywność współczesnej organizacji? Autorka w badaniach przyjęła hipotezę roboczą zakładającą, że zarządzanie wiedzą istotnie przyczynia się do zwiększenia efektywności funkcjonowania organizacji, a przyjęta strategia umacnia związki między pracownikami a organizacją. Sprzyja temu demokratyczny styl zarządzania i kultura organizacyjna podporządkowana wiedzy. Metodę badawczą jaką przyjęto w badaniach stanowił sondaż diagnostyczny z techniką ankietowania i autorskim kwestionariuszem ankiety jako narzędziem badawczym. Szczegółowa analiza wyników badań dowiodła, że w zarządzaniu wiedzą w firmie Eidene szczególną rolę odgrywają interakcje między pracownikami. Ustalono, które z procesów zarządzania wiedzą mają największy wpływ na obecną i przyszłą działalność badanego przedsiębiorstwa oraz przedstawiono rekomendacje dotyczące sposobów usprawniania procesów i narzędzi zarządzania wiedzą.

Słowa kluczowe

Wiedza, zarządzanie wiedzą, efektywność, zasoby, zasoby ludzkie, wartość, nowoczesne zarządzanie

Abstract

Knowledge management is particular importance for the development, increase of efficiency and innovative organisations capacity. The aim of this study was to diagnose the impact of knowledge management on the efficiency in modern organization on the example of Eidene. Based on the subject literature analysis, presents theoretical aspects of knowledge management, including the core and basic concepts related to it, as well as the benefits that arise for organisations. Characteristics of the organisation adopted by the author of the study for research as a subject has been made. An important element of the study was the author's own research conducted on a group of randomly selected employees of the above-mentioned company. The main research problem was: To what extent do knowledge management processes affect the effectiveness of a modern organisation? In the research, the author adopted a draft hypothesis that knowledge management significantly contributes to increasing the effectiveness of the organisation, and the adopted strategy strengthens the relations between employees and the organisation. This is supported by a democratic style of management and knowledge-driven organizational culture. The research method adopted in the study was a diagnostic questionnaire with a questionnaire technique and a customized questionnaire as a research tool. Detailed analysis of research results has shown that interactions between employees play a special role in Eidene knowledge management. Established which of the knowledge management processes have the greatest impact on the current and future activities of the studied company and recommendations were made on how to improve knowledge management processes and tools.

Keywords

Knowledge, knowledge management, efficiency, resources, human resources, value, modern management

Spis treści

Wstęp ... 3

Rozdział 1 ... 6

Zarządzanie wiedzą. Podstawy teoretyczne ... 6

1.1 Pojęcie oraz istota zarządzania wiedzą ... 6

1.2 Procesy, style, strategie i modele zarządzania wiedzą ... 12

1.3 Bariery w zarządzaniu wiedzą ... 23

1.4 Korzyści dla organizacji wynikające z zarządzania wiedzą ... 26

Rozdział 2 ... 30

Efektywność współczesnych przedsiębiorstw ... 30

2.1 Pojęcie efektywności przedsiębiorstw ... 30

Rodzaje skutków ... 33

2.2 Narzędzia kształtowania efektywności przedsiębiorstw ... 36

2.3 Zarządzanie wiedzą jako determinanta podnoszenia sprawności i efektywności działań pracowników ... 43

Rozdział 3 ... 47

Wybór przedsiębiorstwa do badań ... 47

3.1 Charakterystyka oraz lokalizacja przedsiębiorstwa. ... 47

3.2 Zakres działalności i pozycja na rynku. ... 50

3.3 Struktura organizacyjna i zatrudnienie ... 53

3.4 Diagnoza procesów zarządzania wiedzą ... 57

Rozdział 4 ... 60

Zarządzanie wiedzą. Ujęcie praktyczne ... 60

4.1 Metodyka badań własnych ... 60

4.1.1. Cel, przedmiot i podmiot badań ... 60

4.1.2. Problem(y) badawcze ... 60

4.1.3 Hipoteza(y) badawcza 61

4.1.4. Metoda(y), techniki i narzędzia badawcze 61

4.2 Analiza zgromadzonego materiału badawczego 62

4.3 Wnioski z przeprowadzonych badań 82

Podsumowanie 87

Bibliografia 89

Spis wykresów 95

Spis tabel 96

Spis schematów 96

Załączniki 97

Wstęp

Współczesna gospodarka oparta jest na wiedzy, którą postrzega się jako jeden ze strategicznych zasobów organizacji[1]. Zarządzanie wiedzą ma szczególne znaczenie dla rozwoju, zwiększenia efektywności i zdolności innowacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw[2]. Ze względu na jej rangę, powinna podlegać stałym pomiarom i zarazem nieustannemu rozwojowi, aby mogła być odpowiednio wykorzystywana dla zwiększania efektywności organizacji. W zarządzaniu wiedza zyskuje coraz większe znaczenie, o czym decyduje wiele czynników. Jednym z nich jest postęp cywilizacyjny i technologiczny, który implikuje nowości i innowacje. Kolejnym są nieustanne przemiany społeczno-kulturowe, polityczne, gospodarcze, jakie zachodzą we współczesnym świecie. Czynników tych jest znacznie więcej i szerzej zostaną one omówione w merytorycznych rozdziałach niniejszej pracy. W tym miejscu należy zauważyć, że wskutek tych przemian charakter tradycyjnych organizacji również uległ zmianie – w kierunku organizacji opartych na wiedzy. Ich cechą charakterystyczną jest wykorzystywanie niematerialnych zasobów dla zwiększania efektywności swego działania oraz rozwoju[3].

Skuteczne zarządzanie wiedzą pozwala organizacjom efektywnie reagować na zmiany zachodzące w otoczeniu organizacyjnym, które współcześnie cechuje się niezwykłym dynamizmem[4]. Wpływa ono na poprawę jakości ich pracy oraz zwiększa efektywność ich działań operacyjnych. Podstawą zarządzania wiedzą jest nieustający proces uczenia się, zgodnie z koncepcją organizacji uczącej się[5].

Zarządzanie wiedzą stanowi element zarządzania informacją, zasobami ludzkimi, wraz z jednoczesnym wykorzystywaniem innowacji. Wymaga ono kreowania kultury organizacyjnej, która sprzyja wdrażaniu innowacji, uczeniu się, jest elastyczna i stanowi podatny grunt dla zmian. Jednocześnie w zarządzaniu tym ludzie są traktowani jako kluczowy, obok wiedzy, zasób przedsiębiorstwa, bowiem są oni nosicielami wiedzy i jej krzewicielami. Koncepcja zarządzania wiedzą ma charakter systemowy i wiąże się z zarządzaniem jakością.

[1] M. Klimczok, A. Tomczyk, Zarządzanie wiedzą – współczesna koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie", nr 2/2012, s. 166.
[2] Zarządzanie wiedzą. Podręcznik dla firm, opracowany w ramach projektu „Zarządzanie Wiedzą 2.0 dla małych i średnich przedsiębiorstw" współfinansowanego z programu edukacyjnego „Uczenie się przez całe życie" Leonardo da Vinci, km20.eu, 2015, s. 4.
[3] A. Mazurkiewicz, Znaczenie zarządzania wiedzą dla organizacji, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy", nr 7/2005, s. 414.
[4] A. Adamik, M. Matejun, Organizacja i jej miejsce w otoczeniu, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), Podstawy zarządzania, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 60-62.
[5] B. Kaczmarek, Organizacja ucząca się jako nowa wartość firmy, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 737 Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia", nr 56/2012, s. 467.

2020

Wymaga ścisłego ustalenia strategii organizacji, zidentyfikowania jej potrzeb i problemów oraz kontrolowania uzyskiwanych rezultatów[6].

Wiedza stała się zasobem intelektualnym, w ogromnym stopniu decydującym o efektywności funkcjonowania organizacji. Wobec tego pracownikom stawia się coraz większe wymagania, gdyż, jak wspomniano, zasoby ludzkie są kluczowe w zarządzaniu wiedzą. Kapitał, jakim jest wiedza, w większym stopniu niż majątek finansowy i rzeczowy decyduje o wartości przedsiębiorstwa i skuteczności jej działań w zmiennym otoczeniu. Organizacja ucząca się przyswaja nowe idee, rozwiązania, na bazie posiadanej wiedzy potrafi tworzyć nowe rozwiązania[7]. Wszystko to zaś może decydować o jej wzroście, rozwoju, przewadze i zarazem sukcesie.

Współczesne społeczeństwa wkroczyły w erę wiedzy, wobec czego wzrosło zainteresowanie problematyką zarządzania wiedzą. Skłoniło to autorkę niniejszej pracy do podjęcia tego tematu i zbadania, jak znaczny jest wpływ zarządzania wiedzą na funkcjonowanie organizacji Eidene, z którą podejmuje współpracę. Wiedza stanowi wartość samą w sobie, zaś jej odpowiednie wykorzystanie w zarządzaniu organizacją może przyczynić się do zwiększenia wartości i skuteczności samego podmiotu. Istotne jest zatem zbadanie uwarunkowań i sposobów zarządzania wiedzą, tak, by przynosiło ono pożądane rezultaty.

Praca ta ma na celu zdiagnozowanie wpływu zarządzania wiedzą na efektywność współczesnej organizacji na przykładzie Eidene. Zarazem wynika stąd główny problem badawczy, który brzmi: W jakim stopniu procesy zarządzania wiedzą wpływają na efektywność współczesnej organizacji? Hipoteza badawcza zakłada, że zarządzanie wiedzą istotnie przyczynia się do zwiększenia efektywności funkcjonowania organizacji, a przyjęta strategia umacnia związki między pracownikami a organizacją. Dzięki temu wzrasta ich lojalność wobec niej oraz zwiększa się możliwość wykorzystywania ich potencjału jako posiadaczy wiedzy. Sprzyja temu demokratyczny styl zarządzania i kultura organizacyjna podporządkowana wiedzy. Metoda badawcza to sondaż diagnostyczny z techniką ankietowania. Narzędzie badawcze wykorzystane w pracy to autorski kwestionariusz ankiety. Próbę badawczą stanowili pracownicy organizacji Eidene.

Niniejsza praca ma strukturę czterorozdziałową i charakter teoretyczno-empiryczny. W pierwszym rozdziale przedstawiono zagadnienia związane z zarządzaniem wiedzą we współczesnej organizacji. Przedstawiono definicje i rodzaje wiedzy, procesy, style i strategie,

[6] M. Klimczok, A. Tomczyk, op. cit., s. 166.
[7] K. Kudelska, Organizacja ucząca się w świetle współczesnych koncepcji zarządzania, „Warmińsko-Mazurski Kwartalnik Naukowy, Nauki Społeczne", nr 3/2013, s. 22.

2020

modele zarządzania wiedzą w organizacji. Przywołano również bariery i korzyści w zarządzaniu wiedzą.

Drugi rozdział podejmuje zagadnienie efektywności współczesnej organizacji, a więc również definiuje to pojęcie i omawia jego uwarunkowania. Za jedno z tych uwarunkowań uznaje się zarządzanie wiedzą, co omówiono w końcowej części tego rozdziału.

Rozdział trzeci poświęcono badanej organizacji Eidene. Opisano w nim historię jej działalności, charakter i przedmiot jej działań, a także omówiono strukturę organizacyjną. odniesiono się do jej osiągnięć. Ostatni podrozdział został poświęcony diagnozie procesów zarządzania wiedzą.

W czwartym rozdziale przeprowadzono analizę i interpretację wyników badań własnych. W jego wstępnej części zostały przedstawione podstawy metodyczne badań oraz scharakteryzowano uczestniczących w badaniach respondentów. Następnie zanalizowano i zinterpretowano uzyskane podczas badań rezultaty. Przedstawiono je w formie opisowej oraz graficznej – na wykresach. Zanalizowany w ten sposób materiał badawczy umożliwił rozwiązanie problemów badawczych i sprawdzenie przyjętej hipotezy. Na koniec rozdziału przedstawiono wnioski z przeprowadzonych badań.

W podsumowaniu autorka zawarła swoje refleksje i spostrzeżenia jakie wynikły w trakcie prowadzonych badań, w kontekście teorii zawartej w literaturze przedmiotu przedstawionej w części teoretycznej pracy.

Rozdział 1

Zarządzanie wiedzą. Podstawy teoretyczne

1.1 Pojęcie oraz istota zarządzania wiedzą

Rozwój kapitału intelektualnego organizacji stanowi determinantę rozbudowywania systemów informacji menedżerskiej oraz ich specjalizowania. Systemy te podlegają przeobrażeniom ku systemom zarządzania wiedzą, zaś procesy te obejmują wiedzę skodyfikowaną i spersonalizowaną[8]. Wiedza jest zasobem kompetencji intelektualnych i doświadczenia, praktycznych zdolności, umiejętności[9]. Jest ona skutkiem uczenia się i może stanowić obiekt zarządzania w każdego rodzaju instytucji, jak i przedmiot procesów kupna-sprzedaży. Określa się ją jako usystematyzowany zbiór wiadomości, który może mieć charakter uniwersalny bądź specjalizowany. W ujęciu szerokim – stosuje się ją w działaniach, w ujęciu z perspektywy teorii i praktyki zarządzania – w procesach pracy. Wiedzę rozwija się poprzez działalność jednostek ludzkich, zespołów, grup społecznych[10].

W zarządzaniu organizacją szczególne znaczenie ma pojęcie kapitału wiedzy, poprzez które rozumie się ekonomiczną wartość zasobów wiedzy danego człowieka, jego umiejętności, talentów, zdolności, poziomu intelektualnego, jakie mogą być wykorzystywane w działalności przedsiębiorstwa do realizacji jego celów[11]. Wiedza stanowi element kapitału intelektualnego, który obejmuje zasoby wiedzy, zdolności, kompetencje, praktyczne umiejętności pracowników, a także struktury oraz sieci relacji interpersonalnych i wiedzę zinstytucjonalizowaną, będącą własnością danego podmiotu[12].

Wiedzy nie należy utożsamiać z informacjami ani z danymi, bowiem są to trzy odrębne pojęcia, niemniej jednak istnienie wiedzy jest uwarunkowane istnieniem obu wymienionych pojęć. Wiedza powstaje poprzez połączenie posiadanych dotychczas przekonań, wyobrażeń, umiejętności z informacjami, które powstają na podstawie danych. Dane są pierwotnymi,

[8] A. Stabryła, Koncepcja zarządzania wiedzą i rozwojem przedsiębiorstwa, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie" 2015, nr 1(26), s. 170-171.
[9] V. Iuga, C. V. Kifor, *Information and knowledge management and their interrelationship within lean organizations, „Buletin Ştiinţific"* 2014, nr 1(37), s. 32.
[10] B. Kłusek-Wojciszke, M. Łosiewicz, Wiedza jako specyficzny zasób przedsiębiorstwa, w: J. Fryca, J. Jaworski (red.), Współczesne przedsiębiorstwo: zasobowe czynniki sukcesu w konkurencyjnym otoczeniu, CeDeWu, Warszawa 2009, s. 135-136.
[11] B. Kaczmarek, Kapitał intelektualny (wiedza) a kreowanie wizji przedsiębiorstwa, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy" 2005, z. 7, s. 320.
[12] A. Baron, M. Armstrong, Zarządzanie kapitałem ludzkim – uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom, Wolters Kluwer Business, Kraków 2008, s. 18.

2020

nieprzetworzonymi faktami, w ramach których znajdują się m.in. liczby, litery tworzące informacje w różnych kontekstach[13].

W literaturze przedmiotu spotyka się wiele klasyfikacji wiedzy. Podział podstawowy odnosi się do poziomu, na jakim wiedza powstaje, stopnia jej dostępności oraz przedmiotu, którego dotyczy[14]. W tabeli 1 przedstawiono rodzaje wiedzy z uwzględnieniem powyższego podziału.

Tabela 1. Rodzaje wiedzy

Rodzaj wiedzy	Charakterystyka
Indywidualna	Jest tworzona przez poszczególne osoby i znajduje się w ich umysłach. Przynależą do niej umiejętności, przyzwyczajenia, doświadczenia.
Zespołowa	Powstaje na skutek interakcji, w trakcie działań grupowych i jest znana członkom danej grupy.
Jawna	Obiektywna, skodyfikowana, możliwa do opowiedzenia, przedstawienia, zgeneralizowania, rozpowszechniania.
Ukryta	Subiektywna, będąca skutkiem doświadczeń, umiejętności nabywanych przez jednostki, ich przekonań, przeczuć, może być w formie technicznych umiejętności, a także mentalnych modeli.
O otoczeniu	O kontekście, okolicznościach, których dotyczy, np. wiedza o funkcjonowaniu organizacji, jakiegoś środowiska itd.
Strategiczna	Dotyczy oczekiwanych efektów działań, rzeczywistych rezultatów, celów, stosunków przyczynowo-skutkowych.
Operacyjna	Ma charakter techniczny, wiąże się z umiejętnością sprawnego wykonywania określonych działań, czynności.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie K. Olejniczak, J. Rok, A. Płoszaj, Organizacyjne uczenie się i zarządzanie wiedzą – przegląd koncepcji, w: K. Olejniczak (red.), Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej, Scholar, Warszawa 2012, s. 93.

[13] M. Mazur i wsp., Zarządzanie wiedzą 2.0. Podręcznik dla firm, Zagrzeb 2015, s. 5.
[14] K. Olejniczak, J. Rok, A. Płoszaj, Organizacyjne uczenie się i zarządzanie wiedzą – przegląd koncepcji, w: K. Olejniczak (red.), Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej, Scholar, Warszawa 2012, s. 94.

2020

Wiedzę klasyfikuje się również z uwzględnieniem kryterium, jakim jest jej ranga w realizacji celów organizacyjnych. Typologia ta umożliwia skoncentrować wysiłki na najważniejszych zasobach wiedzy. Wyróżnia się:

a) kluczową wiedzę technologiczną, która jest źródłem potencjału przedsiębiorstwa i odróżnia je od konkurentów;
b) kluczową wiedzę koordynacyjną, dzięki której użytkuje się inne rodzaje wiedzy, a cechuje się ona swoistością i jest trudna do przeniesienia na realia innej organizacji. Bazuje ona na relacjach interpersonalnych, wypracowanych sposobach działań i innych czynnikach oddziałujących na korzystanie ze zgromadzonej w organizacji wiedzy;
c) wiedzę rynkową, która oznacza pojmowanie potrzeb klientów, charakteru segmentów rynku przez organizację oraz tego, jak konsumenci mogą wykorzystywać wiedzę przedsiębiorstwa, by osiągać dzięki niej korzyści;
d) wiedzę pomocniczą, która jest niezbędna w funkcjonowaniu organizacji, ale nie musi być stricte jej własną wiedzą (np. użytkowanie oprogramowania zakupionego od innego podmiotu)[15].

Wiedza jest dla współczesnych organizacji niezwykle cennym aspektem, atutem o znaczeniu strategicznym, a jej ranga wzrasta, toteż akcentuje się rozumienie jej istoty w procesach rozwoju organizacji, budowania przewagi konkurencyjnej i szerzej – w biznesie[16]. Wiedza i zarządzanie wiedzą jest przedmiotem zainteresowania współczesnych teoretyków i praktyków zarządzania. Wraz z umiejętnościami zarządzania, wiedza staje się podstawową kompetencją, którą organizacje muszą rozwijać, aby odnieść sukces funkcjonując w ramach dynamicznej, globalnej gospodarki jutra. Wiedza jest niezbędna, by być konkurencyjną, odnoszącą sukcesy organizacją, ale w tym celu konieczne jest tworzenie i utrzymywanie portfela kapitału intelektualnego[17].

Kapitał wiedzy rozpatruje się z dwóch perspektyw. Po pierwsze, wiedzę postrzega się w kontekście całości zasobów ludzkich danej organizacji, czyli jest ona wiedzą pracowników i przedmiotem procesów zarządzania w organizacji. Po drugie, ujmuje się ją jako dziedzinę działalności, czyli zostaje ona uprzedmiotowiona w kapitale innowacyjnym, intelektualnych

[15] A. Kowalczyk, B. Nogalski, Zarządzanie wiedzą. Koncepcje i narzędzia, Difin, Warszawa 2007, s. 24.
[16] A. Stabryła, Koncepcja…, op. cit., s. 171.
[17] M. Dave, M. Dave, Y. S. Shishodia, Emerging Trends and Technologies in Knowledge Management: *A Holistic Vision, „International Journal of Recent Research and Review”* 2012, vol. III, s. 60.

2020

wytworach, obejmuje *know-how*, patenty, licencje, koncesje, prawa majątkowe, prace rozwojowe itd.[18].

Wiedza stanowi szczególny obszar funkcjonowania organizacji, a zarządzanie nią skupia się na procesach uczenia się pracowników, ich doskonalenia, rozwijania, nabywania, systematyzowania oraz wykorzystywania wiedzy w biznesie i praktyce organizacji. Zarządzanie wiedzą stanie się dominującym procesem dla rozwoju przedsiębiorstwa, w szczególności łącznie z zarządzaniem informacjami. Dziedzina ta cechuje się bowiem potencjałem i sprzyja kreowaniu przez organizację jej przewagi konkurencyjnej[19].

Zarządzanie wiedzą można definiować jako „koncepcję, w ramach której przedsiębiorstwo gromadzi, organizuje, udostępnia i analizuje wiedzę osób i grup wchodzących w skład organizacji w sposób bezpośrednio wpływający na efektywność przedsiębiorstwa"[20]. W tej zwięzłej definicji trafnie została ujęta istota zarządzania wiedzą, ponieważ wskazuje ona na procesy, jakim podlega wiedza w organizacji oraz na cel przeprowadzania tych procesów, którym jest zwiększenie efektywności funkcjonowania, a więc również budowania przewagi konkurencyjnej i osiągania celów. Podobne brzmienie ma definicja, zgodnie z którą zarządzanie wiedzą jest „ogółem procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystywanie wiedzy do realizacji celów organizacji"[21].

Natomiast A. Stabryła zauważa, że „zarządzanie wiedzą jest systemem, którego zadaniem jest kształtowanie postępu we wszystkich sferach działalności podmiotu: techniczno-produkcyjnej, informacyjnej, organizacyjnej, personalnej, ekonomicznej. Wyróżnikami tego postępu są pozytywnie oceniane zmiany jakościowe w kulturze organizacyjnej i materialnej przedsiębiorstwa, jak również wymierne efekty finansowe"[22]. W tej definicji uwagę zwraca systemowe ujęcie zarządzania wiedzą. Należy zgodzić się z autorem, że właśnie w ten sposób przebiegają procesy zarządzania wiedzą w organizacji, bowiem są one celowe i uporządkowane, a więc usystematyzowane i decydują o jakości funkcjonowania każdego obszaru przedsiębiorstwa.

System zarządzania wiedzą należy rozumieć jako zorganizowaną działalność menedżerów, która koncentruje się na kreowaniu i wykorzystywaniu umiejętności

[18] A. Stabryła, Koncepcja…, op. cit., s. 171.
[19] U. de Stricker, C. Shamer, Knowledge Management Practice in Organizations: *The View from Inside, IGI Global, Hershey* 2014, s. 35-36.
[20] M. Mazur i wsp., Zarządzanie…, op. cit., s. 5.
[21] M. Strojny, Zarządzanie wiedzą. Ogólny zarys koncepcji, „Przegląd Organizacji" 2000, nr 2, s. 24.
[22] A. Stabryła, Koncepcja…, op. cit., s. 170.

2020

praktycznych, doświadczeń, a także merytorycznych kompetencji. Cechy tego systemu obejmują[23]:

a) gromadzenie i rejestrowanie wiedzy,
b) transfer wiedzy,
c) dostarczanie elementów wiedzy, takich jak dane, wyniki, informacje pracownikom, którzy ich potrzebują,
d) tworzenie nowej wiedzy,
e) organizowanie pracy zespołowej i integrację indywidualnej pracy twórczej poszczególnych pracowników.

Powyżej wymienione cechy nie są zamkniętym katalogiem – system zarządzania wiedzą może być rozbudowywany, bowiem ma on kompleksowy charakter. Odznacza się on podmiotowością, funkcjonalnością, celowością, instrumentalnością oraz ustrukturalizowaniem[24].

Zarządzanie wiedzą w organizacji może następować w trzech wymiarach:

a) w wymiarze normatywnym, gdy obejmuje ogólną politykę podmiotu, kulturę organizacyjną, technologię, zasoby ludzkie;
b) w wymiarze strategicznym odnosi się do planów, które służą realizowaniu wizji i misji organizacji;
c) w wymiarze operacyjnym stanowi proces tworzenia wiedzy formalnej, jawnej oraz ukrytej i jej transformacji, gromadzenia, archiwizacji, ochrony, a także wykorzystania w praktyce[25].

W tabeli 2 przedstawiono, w jaki sposób opisane powyżej wymiary zarządzania wiedzą są realizowane w strukturze organizacyjnej.

[23] Tamże, s. 172.
[24] Tamże.
[25] G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, Zarządzanie wiedzą w organizacji, Wolters Kluwer, Warszawa 2004, s. 56.

2020

Tabela 2. Wymiary zarządzania wiedzą w strukturze organizacyjnej

Wymiar/obszar	*struktury*	*działania*	*zachowania*
normatywny	Wpływ przepisów na zarządzanie wiedzą (np. tajemnica służbowa).	Misja i wizja przedsiębiorstwa, wyznaczenie głównych obszarów i źródeł wiedzy.	Kultura organizacyjna, innowacyjność, kreatywność, komunikacja.
strategiczny	W strukturach organizacyjnych: dział badań, podział obowiązków, zadań, rozwój pracowników.	Dostarczanie wiedzy, kooperacja, kreowanie kluczowych kompetencji.	Określenie zasobów wiedzy koniecznych do rozwiązywania problemów.
operacyjny	Dostarczanie wiedzy, kontrola transferu wiedzy.	Szkolenia, projekty zarządzania wiedzą, tworzenie baz danych.	Transfer wiedzy, wykorzystanie jej w praktyce.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, Zarządzanie wiedzą w organizacji, Wolters Kluwer, Warszawa 2004, s. 56.

Według G. Probsta, S. Rauba i K. Romhardta na zarządzanie wiedzą składa się sześć procesów, które są wzajemnie powiązane. Rozpoczynają się one lokalizowaniem i pozyskiwaniem wiedzy, następnie następuje jej rozwój, dzielenie się nią, upowszechnianie jej, wykorzystanie, a ostatnim etapem jest jej zachowywanie. Ze względu na zależności między tymi procesami oddziaływanie na jeden z nich spowoduje zmiany w pozostałych. Dlatego nie zaleca się podejmowania działań tylko w danym obszarze zarządzania wiedzą, bez wpływania na pozostałe i bez zwracania uwagi na to, jakie będą skutki zmian[26].

W organizacji wiedza powstaje na różnych jej poziomach i w rozmaity sposób. Błędem jest marnotrawienie jej. Zasoby wiedzy powinny być sprawnie wykorzystywane dla rozwoju organizacji, osiągania przez nią jej celów, wzrostu i sukcesu[27]. Dzięki zarządzaniu wiedzą możliwe jest tworzenie nowych rozwiązań, często innowacyjnych, wdrażanie ich i osiąganie wymiernych efektów ekonomicznych, społecznych i innych[28]. Implementowane w przedsiębiorstwie innowacje mogą obejmować swym zakresem procesy, produkty czy ogólniej – charakter samego podmiotu. Często jednak wiążą się one, oddziałując na wszystkie

[26] Tamże, s. 35.
[27] B. Kaczmarek, Organizacja ucząca się jako nowa wartość firmy, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 737 Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia" 2012, nr 56, s. 460.
[28] M. Klimczok, A. Tomczyk, Zarządzanie wiedzą – współczesna koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie", nr 2/2012, s. 167.

2020

te sfery. Określone zasoby wiedzy są niezbędne dla wdrażania nowych rozwiązań i dalszego tworzenia wiedzy, dzielenia się nią i ponownego tworzenia innowacji. Zdolność do generowania innowacyjnych rozwiązań rozpatruje się w kontekście takich umiejętności, jak pozyskiwanie nowych pomysłów, tworzenie nowych idei, diagnozowanie potrzeb zmian w organizacji i środowisku zewnętrznym, wdrażanie innowacji, ocena i doskonalenie nowych rozwiązań. Umiejętności te powinny być umacniane poprzez pozyskiwanie, kodyfikowanie oraz transfer wiedzy[29].

W funkcjonowaniu organizacji wiedza zawsze była obecna i wykorzystywana, ale nie zawsze robiono z niej użytek w sposób celowy i intencjonalny. Ze względu na rozwój globalizacji, Internetu, dostępu do informacji, szybkości komunikacji, a także z uwagi na zmianę warunków konkurowania, wiedza zyskała szczególne znaczenie, zwłaszcza dla kreowania innowacji. Źródłem innowacyjności jest kreowanie wiedzy powstającej wskutek uczenia się, zaś innowacje same w sobie mogą przybierać różną postać: mogą być innowacjami przyrostowymi, polegającymi na usprawnieniu, ulepszeniu rozwiązań istniejących dotychczas; mogą także mieć formę innowacji radykalnych, gdy stanowią całkowicie nowe, nieznane dotąd rozwiązania. W obu przypadkach wiedza wynika z procesów uczenia się, których podstawę stanowią transformacje wiedzy ukrytej i jawnej. Istotny jest przy tym kontekst, na który składa się klimat organizacyjny, praca zespołowa, relacje między pracownikami[30].

1.2 Procesy, style, strategie i modele zarządzania wiedzą

Zarządzanie wiedzą jest dość nową dziedziną zarządzania w praktyce organizacyjnej, której metodologia wciąż się krystalizuje. Część autorów skupia się na systemach informacyjnych i bardziej rozbudowanym zarządzaniu informacją, jednak jest to niepełne podejście. Inni teoretycy i praktycy zarządzania koncentrują się natomiast na czynniku ludzkim tworzenia i transferu wiedzy[31]. Oba te podejścia są odmienne. Skupienie się na wykorzystywaniu nowoczesnych technologii informatycznych, analizie i przetwarzaniu danych stanowi podstawę rozlicznych konkluzji i decyzji, ale nie można przy tym nie zważać na zdolności ludzkiego umysłu, które przewyższają systemy komputerowe choćby pod względem intuicji czy myślenia skojarzeniowego. Częstokroć bowiem intuicja przyczynia się do stworzenia innowacji, podobnie jak nieoficjalne stosunki, w ramach których przekazywana jest

[29] K. Czop, Wiedza i kapitał intelektualny przedsiębiorstwa a zdolność organizacji do wprowadzania innowacji, w: D. Jegorow, A. Niedużak, Wpływ sektora B+R na wzrost konkurencyjności polskiej gospodarki przez rozwój innowacyjności, t. 2, Chełmskie Stowarzyszenie Rozwoju Społeczno-Gospodarczego CIVIS, Chełm2013, s. 91.
[30] Tamże, s. 91.
[31] A. Jashapara, Zarządzanie wiedzą, PWE, Warszawa 2014, s. 26.

2020

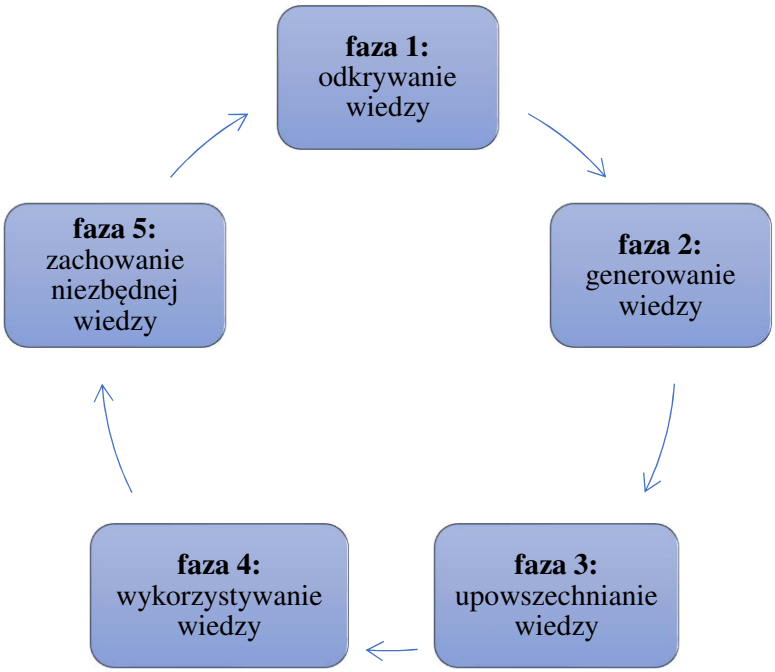
wiedza między pracownikami w toku opowieści, anegdot i innych nierejestrowanych i niekodyfikowanych form kontaktów[32]. Organizacja nie może jednak bazować wyłącznie na nieformalnych relacjach zachodzących pomiędzy jej członkami. Systemy komputerowe i sformalizowane procedury są niezbędne dla płynnego rozwoju przedsiębiorstwa, gromadzenia wiedzy, jej kodyfikowania, patentowania, a tym samym dla tworzenia przewagi konkurencyjnej. Zarządzanie wiedzą ma charakter interdyscyplinarny, toteż konieczne jest uwzględnianie obu przedstawionych powyżej podejść[33].

Zarządzanie wiedzą przebiega według procesu cyklicznego, w którym wyróżnia się pięć faz[34]:

a) faza 1: odkrywanie wiedzy,
b) faza 2: generowanie wiedzy,
c) faza 3: upowszechnianie wiedzy,
d) faza 4: wykorzystywanie wiedzy,
e) faza 5: zachowanie niezbędnej wiedzy.

Cykl procesu zarządzania wiedzą przedstawiono na schemacie 1.

Schemat 1. Proces zarządzania wiedzą



Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Jashapara, Zarządzanie wiedzą, PWE, Warszawa 2014, s. 20.

[32] Ch. Evans, Zarządzanie wiedzą, PWE, Warszawa 2005, s. 11-12.
[33] A. Jashapara, Zarządzanie op. cit., s. 27.
[34] Tamże, s. 20.

2020

W pierwszym etapie, który jest odkrywaniem wiedzy, następuje rozpoznawanie, diagnozowanie wewnętrznych oraz zewnętrznych źródeł wiedzy. Źródła wewnętrzne są obecne w organizacji i wykorzystywanie ich często nie przysparza tak wysokich kosztów, jak korzystanie ze źródeł zewnętrznych. Rozpoznanie źródeł wewnętrznych wiąże się z koniecznością diagnozy stanu wiedzy organizacyjnej, a także gromadzenia jej. Wiedza ze źródeł zewnętrznych jest natomiast pozyskiwana poprzez analizę otoczenia organizacji. Można przy tym korzystać z usług doradców, ekspertów, partnerów, z benchmarkingu, nowoczesnych technologii komunikacyjnych[35].

W drugiej fazie zarządzania wiedzą następuje jej generowanie, rozwijanie tej, którą posiada organizacja i jej pracownicy. Konieczne jest uzyskanie jasnego obrazu informacji, danych. Pracownicy powinni poszerzać zasób swej wiedzy, a także dzielić się nią z innymi współpracownikami. Stanowi to przejście do kolejnego etapu, czyli upowszechniania wiedzy. Dostęp do danych, informacji jest niezbędny dla skutecznego działania, a wzajemne dzielenie się wiedzą następuje w procesach współpracy i komunikacji. Transfer wiedzy pozwala na szerokie korzystanie z zasobów wiedzy jednostek, co oznacza, że wiedza pracowników staje się wiedzą organizacji. Bez jej transferu nie byłoby to możliwe[36].

W czwartym etapie następuje wykorzystanie wiedzy, co oznacza przekładanie jej na konkretne działania i wyniki. W tej fazie uwidacznia się to, jak znacznym potencjałem dla organizacji jest wiedza. Jej wykorzystywanie wzrasta wraz z jej upowszechnianiem, zwiększaniem i ułatwianiem dostępu do niej. Jeżeli system korzystania z zasobów wiedzy jest prosty i szybki, wówczas umożliwia on częste i szybkie stosowanie jej w praktycznych działaniach[37].

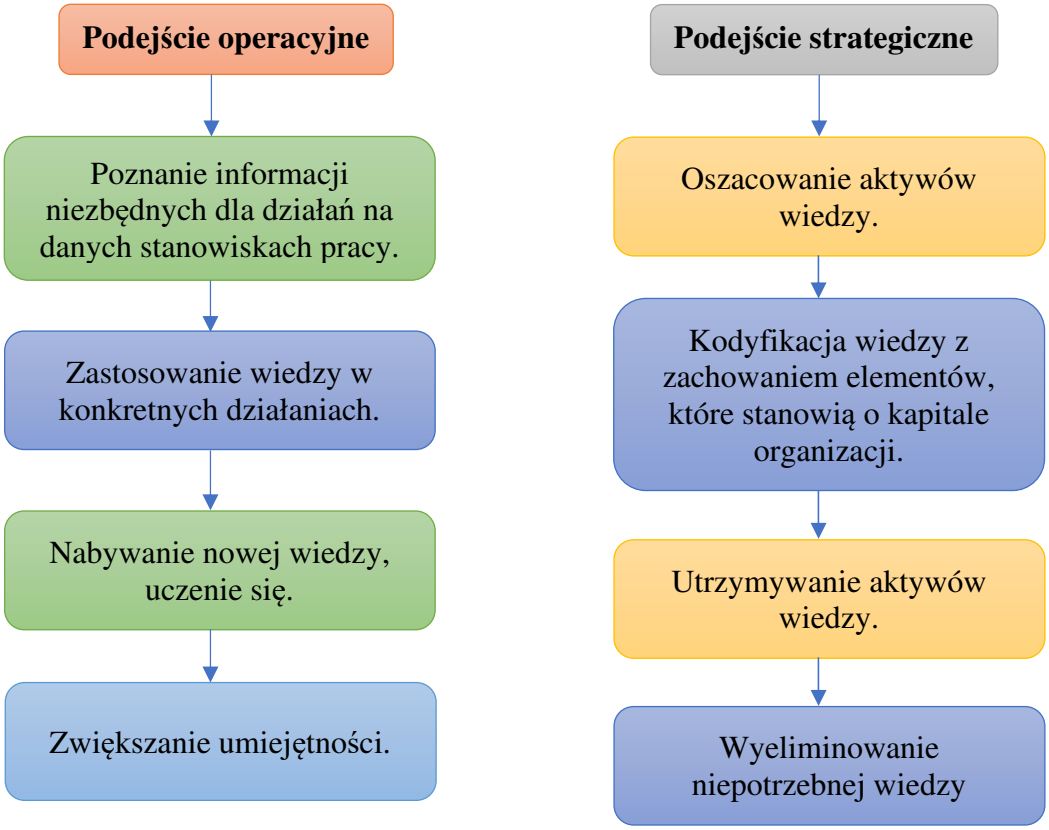
Ostatnia faza w cyklu zarządzania wiedzą to jej zachowanie w organizacji, które oznacza umiejętność przechowywania nabytych informacji, doświadczeń, spostrzeżeń w taki sposób, by w przyszłości móc do nich powracać. Pamięć umożliwia uczenie się, a zarazem zasoby zgromadzonej wiedzy stają się istotnymi zasobami organizacji. Warto mieć na względzie, że w tym kontekście niekorzystnie jawi się zjawisko fluktuacji pracowników, w szczególności osób wartościowych, posiadających bogatą wiedzę. Wraz z nimi odchodzi bowiem część tych zasobów, co może być nieodwracalną stratą dla organizacji[38].

[35] E. Karaś, A. Piasecka-Głuszak, Zarządzanie wiedzą – dlaczego tak ważne?, „Nauki o Zarządzaniu" 2013, nr 4(17), s. 51.
[36] A. Jashapara, Zarządzanie…, op. cit., s. 21.
[37] E. Karaś, A. Piasecka-Głuszak, Zarządzanie…, op. cit., s. 52.
[38] Tamże, s. 52-53.

2020

W procesie zarządzania wiedzą w organizacji można uwzględniać podejście operacyjne i strategiczne, a oba przebiegają w czterech etapach (schemat 2).

Schemat 2. Podejście operacyjne i strategiczne w zarządzaniu wiedzą



Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Kłak, Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce 2010, s. 56.

Pierwszym etapem w ujęciu operacyjnym jest poznanie informacji, które są niezbędne do wykonywania codziennych zadań na danym stanowisku pracy. Drugą fazę stanowi wykorzystanie poznanej wcześniej wiedzy w działaniach. W kolejnej fazie następuje przyswajanie nowej wiedzy oraz wzbogacanie aktywów w organizacji, po czym przechodzi się do etapu zwiększania kompetencji i umiejętności przez pracowników[39].

Wymiar strategiczny z kolei zakłada, iż na początku aktywa wiedzy są szacowane, sprawdza się jej źródła. Następnie przechodzi się do jej kodyfikowania w taki sposób, by najistotniejsze aspekty, które są kluczowe dla kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, pozostały w nim nawet wówczas, gdy odejdą z niego kluczowi pracownicy. W trzecim etapie

[39] M. Kłak, Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce 2010, s. 56.

wymiaru strategicznego zarządzania wiedzą zakłada się utrzymywanie aktywów wiedzy, w czwartym zaś następuje eliminacja niepotrzebnej wiedzy, która nie jest zbieżna z potrzebami organizacji[40].

Japońscy eksperci w zarządzaniu wiedzą w organizacji wyróżnili trzy jego style, które nazwali zgodnie ze strukturą przepływu wiedzy[41]:

a) styl „góra – dół",
b) styl „dół – góra",
c) styl „środek – góra – dół".

Zarządzanie wiedzą z wykorzystaniem stylu „góra – dół" oznacza odniesienie się do tradycyjnego, zhierarchizowanego modelu, w którym akcent pada na kreowanie wiedzy powstającej na skutek przetwarzania informacji. Przed powstaniem nowej wiedzy kadra zarządcza przedkłada na jej „górze" plany, zadania itd., czego podstawę stanowi wcześniejsze zebranie informacji od pracowników. Następuje więc obieg informacji w sposób hierarchiczny, bowiem koncepcje kadr znajdujących się na najwyższych szczeblach organizacji decydują o swobodzie działań podlegających ich kierowników średniego szczebla oraz kolejnych, niższych w hierarchii, pracowników. Styl ten zakłada więc, że nowa wiedza jest tworzona przez najwyższą w hierarchii organizacji kadrę[42].

Styl „dół – góra" jest lustrzanym odbiciem stylu „góra – dół", bowiem to pracownicy niższych w hierarchii szczebli tworzą wiedzę, którą przekazują wyżej, na wyższe szczeble. Dzięki temu pojawia się autonomia w miejsce relacji hierarchicznych, obecnych w stylu „góra – dół". Taki styl zarządzania wiedzą w organizacji, w przeciwieństwie do stylu „góra – dół", popiera oraz akceptuje kreatywność, innowacyjność pracowników, ich idee, proponowane przez nich rozwiązania. Kierownictwo wyższych szczebli bazuje na wiedzy, doświadczeniu, pomysłach podległych im pracowników[43]. Tworzenie wiedzy ma charakter indywidualny, nie zaś grupowy i wobec tego interakcje między pracownikami różnych działów są nikłe, a dialog między nimi jest ograniczony w obu poziomach: horyzontalnym i wertykalnym[44].

Trzeci styl zarządzania wiedzą w organizacji nosi nazwę „środek – góra – dół", ponieważ wiedza jest kreowana przez menedżerów średniego szczebla, nierzadko będących liderami zespołów zadaniowych. Utrzymują oni bliskie relacje zarówno z kadrą na najwyższym

[40] Tamże, s. 56.
[41] I. Nonaka, H. Takeuchi, Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne, Warda & Kłosowski Consulting, Warszawa 2000, s. 158.
[42] A. Błaszczuk, J. J. Brdulak, M. Guzik, A. Pawluczuk, Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach, SGH, Warszawa 2004, s. 21.
[43] Tamże, s. 21.
[44] E. Karaś, A. Piasecka-Głuszak, Zarządzanie…, op. cit., s. 49.

2020

szczeblu, jak i z pracownikami znajdującymi się najniżej w hierarchii, co pozwala na równe gromadzenie wiedzy. Jest ona tworzona w zindywidualizowany sposób, natomiast podejście zespołowe pozostaje na dalszym planie[45]. W stylu tym menedżerowie szczebla taktycznego inicjują proces kreowania wiedzy, integrują chaos informacyjny, przepływający z otoczenia, z dołu oraz z góry, jak również informują. Spirala wiedzy zostaje uruchomiona na średnim szczeblu, a konwersja wiedzy następuje na poziomie strategicznym, taktycznym i operacyjnym[46].

Style zarządzania wiedzą „góra – dół" i „dół – góra" są zatem przeciwstawne wobec siebie, przy czym pierwszy koncentruje się na wiedzy jawnej, a drugi na wiedzy ukrytej. Z kolei styl „środek – góra – dół" jednakowo uwzględnia zarówno wiedzę jawną, jak i ukrytą[47].

W literaturze przedmiotu najczęściej wymienianymi, elementarnymi strategiami zarządzania wiedzą w organizacji są strategia personalizacji i strategia kodyfikacji[48]. Są one odmiennymi podejściami do zarządzania wiedzą i wiążą się z podziałem wiedzy na dwa typy: jawną oraz ukrytą[49]:

a) wiedza ukryta (cicha) jest wyrażona jako spostrzeżenia, przeczucia, ma charakter wysoce osobisty i trudny do sformalizowania
b) wiedza jawna (dostępna) jest skodyfikowana i posługuje się zdefiniowanymi pojęciami, jest wyrażona w słowach i liczbach oraz można ją komunikować w języku formalnym.

Strategia personalizacji odnosi się do wiedzy ukrytej, którą posiadają poszczególni członkowie przedsiębiorstwa. Z tego względu określa się ją także mianem „człowiek do człowieka" (ang. *person-to-person*), gdyż transfer wiedzy następuje bezpośrednio w kontaktach międzyludzkich. Konieczne jest zatem umożliwienie pracownikom tworzenia sieci kontaktów, w czym pomagają im choćby techniki komputerowe, łącza telefoniczne, wideokonferencje. Instrumenty te pozwalają zmniejszać bariery wynikające z dystansu pomiędzy współpracownikami[50]. Strategia ta ma charakter silnie zdecentralizowany, zaś rozwiązywanie problemów przy użyciu wiedzy ukrytej wymaga zatrudniania pracowników mających duże zasoby pożądanej wiedzy oraz doświadczeń[51].

[45] M. Kłak, Zarządzanie…, op. cit., s. 60.
[46] K. Perechuda, Jakościowe kreowanie wiedzy – podejście japońskie, w: K. Perechuda (red.), Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, PWN, Warszawa 2005, s. 54-55.
[47] A. Błaszczuk, J. J. Brdulak, M. Guzik, A. Pawluczuk, Zarządzanie…, op. cit., s. 20.
[48] M. Kłak, Zarządzanie…, op. cit., s. 63.
[49] M. Dave, M. Dave, Y. S. Shishodia, Emerging…, op. cit., s. 63.
[50] M. Kłak, Zarządzanie…, op. cit., s. 63.
[51] M. Gableta, Problemy społeczne w zmieniającym się przedsiębiorstwie, Continuo, Wrocław 2001, s. 60.

2020

Strategia kodyfikacji wykorzystuje wiedzę jawną, a także systemy informacyjne i techniki komputerowe. Bywa określana mianem strategii „ludzi do dokumentów" (ang. *people-to-documents*), ponieważ wiedza jest czerpana przez pracowników ze skodyfikowanych zasobów w postaci różnych baz danych, dokumentów, oprogramowania itd. Strategia ta ma charakter scentralizowany i wymaga umiejętności korzystania z nowoczesnych technologii informatycznych, które umożliwiają pracownikom uzyskanie dostępu do źródeł wiedzy. W ten sposób nie muszą pozyskiwać jej od innych osób, jak ma to miejsce w strategii personalizacji[52]. Korzystają z zasobów wiedzy, które wcześniej zostały już opracowane i uzupełniają ją poprzez własne spostrzeżenia i doświadczenia. Zaletą tej strategii jest to, że korzystanie z wypracowanych rozwiązań pozwala na uniknięcie wielu błędów oraz skraca czas niezbędny do zrealizowania danego zadania. Słabą jej stroną jest natomiast niska (lub brak) inspiracja do kreatywności, innowacyjności w poszukiwaniu rozwiązań problemów, która to z kolei właściwość cechuje strategię personalizacji[53].

W zarządzaniu organizacjami wykształciły się trzy główne modele zarządzania wiedzą: model procesowy, zasobowy oraz model japoński[54]. Model procesowy wykorzystuje praktyczne rozwiązania, które są stosowane przez duże przedsiębiorstwa konsultingowe. Do rozwoju tego modelu przyczynili się m.in. T. Davenport, S. Raub czy G. Probst, którzy połączyli doświadczenia praktyczne[55]. Model procesowy zarządzania wiedzą jawi się jako zespół procesów, które pozwalają generować, upowszechniać oraz wykorzystywać zasoby wiedzy przez organizację do osiągania własnych celów. Dla tworzenia zasobów wiedzy kluczowe znaczenie ma kultura organizacyjna, struktura podmiotu oraz panujący w nim system wartości. Wskazuje się na trzy zasadnicze etapy zarządzania wiedzą według modelu procesowego[56]:

a) etap 1: poszerzanie zasobów wiedzy,
b) etap 2: kodyfikowanie wiedzy,
c) etap 3: upowszechnianie, przekazywanie wiedzy.

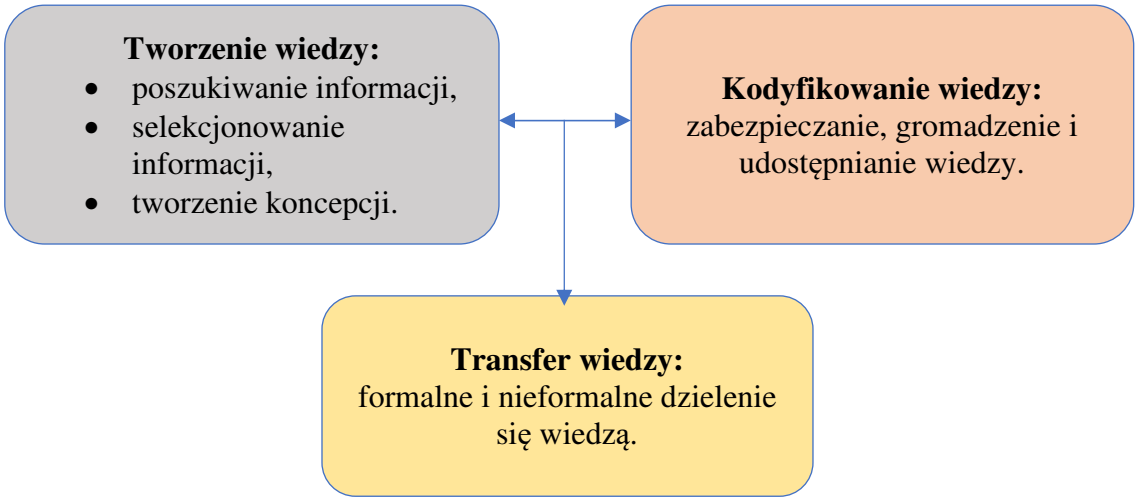
W pierwszym etapie następuje poszerzanie zasobów wiedzy, które polega na zatrudnianiu pracownikach, przejęciach lub zakupie organizacji, łączeniu organizacji, jak również na wydzielaniu zasobów wewnątrz podmiotu. Tworzy się tym sposobem działy rozwoju, badań, sieci pracownicze, inkubatory, co sprzyja innowacyjności, generowaniu

[52] M. Kłak, Zarządzanie…, op. cit., s. 64.
[53] A. Błaszczuk, J. J. Brdulak, M. Guzik, A. Pawluczuk, Zarządzanie…, op. cit., s. 26.
[54] E. Karaś, A. Piasecka-Głuszak, Zarządzanie…, op. cit., s. 53.
[55] Tamże, s. 54.
[56] A. Kowalczyk, B. Nogalski, Zarządzanie…, op. cit., s. 53.

2020

nowych idei, rozwiązań. Etap kodyfikowania wiedzy oznacza organizowanie zdobytych zasobów w taki sposób, by były one zrozumiałe dla pracowników i by każdy mógł z nich korzystać[57]. Z kolei w fazie ostatniej, w której następuje transfer wiedzy, jej upowszechnianie, pracownicy dzielą się nią, co może mieć zarówno formalny, jak i nieformalny charakter, a także może następować w ramach programu mentorskiego (schemat 3)[58].

Schemat 3. Schemat modelu procesowego zarządzania wiedzą w organizacji



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Kłak, Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce 2010, s. 49.

Model zasobowy zarządzania wiedzą w organizacji, autorstwa D. L. Bartona, jest skutkiem badań prowadzonych nad innowacyjnością przedsiębiorstw przemysłowych, a jego podstawę stanowi podejście zasobowe. Barton uważał, że wiedza jest najważniejszym zasobem organizacji, a jej źródła wiążą się z kluczowymi umiejętnościami i kompetencjami. Kluczowe umiejętności organizacji wynikają bowiem z wiedzy, która ma swe źródła w wewnętrznym i zewnętrznym otoczeniu organizacji. Aktualna sytuacja, w jakiej znajduje się przedsiębiorstwo, jest istotnie zależna od jego kluczowych umiejętności. Oddziałują one również na przyszłą jego sytuację poprzez badanie potencjalnych rozwiązań mogących się pojawić problemów. W modelu tym obecność wiedzy w organizacji jest zagwarantowana przez pracowników, którzy utrzymują jej zasoby oraz wiążą je z celami podmiotu[59].

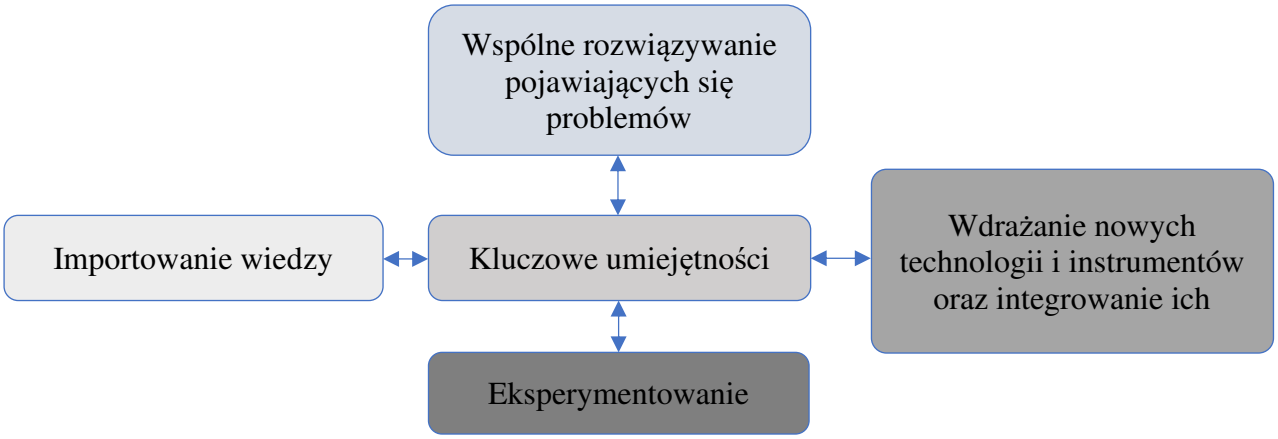
[57] B. Glinkowska, Wybrane aspekty zarządzania wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 373: Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia" 2012, nr 56, s. 345.
[58] A. Kowalczyk, B. Nogalski, Zarządzanie…, op. cit., s. 53.
[59] E. Karaś, A. Piasecka-Głuszak, Zarządzanie…, op. cit., s. 52.

2020

W modelu zasobowym zwraca się uwagę na pięć elementów, których zaistnienie i współdziałanie jest konieczne dla sprawnego zarządzania wiedzą w organizacji. Elementy te są następujące (schemat 4)[60]:

a) kluczowe umiejętności, obejmujące systemy zarządzania, systemy techniczne, normy i wartości, umiejętności, zdolności, wiedzę pracowników,
b) eksperymentowanie,
c) wspólne rozwiązywanie pojawiających się problemów,
d) wdrażanie nowych technologii i instrumentów oraz integrowanie ich,
e) importowanie wiedzy.

Schemat 4. Model zasobowy zarządzania wiedzą w organizacji



Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Kłak, Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce 2010, s. 48.

Model zasobowy zarządzania wiedzą wiąże się z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym organizacji, bowiem następuje w nim wdrażanie i integrowanie wiedzy wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i import wiedzy do jego otoczenia, czyli na zewnątrz. Kluczowe umiejętności stanowią centrum integrujące pozostałe elementy niezbędne dla sprawnego zarządzania wiedzą w organizacji[61].

Model japoński zarządzania wiedzą w organizacji stworzyli na początku lat 90 XX wieku I. Nonaki i H. Takeuchi, opracowując tzw. „spiralę wiedzy", gdyż na zasadzie spirali,

[60] Tamże, s. 52.
[61] M. Kłak, Zarządzanie…, op. cit., s. 48.

2020

jako powtarzalnego cyklu, odbywa się zarządzanie[62]. Jest to model uznawany za przyszłościowy i nowatorski, a bazuje on na następujących zasadach[63]:

a) wiedzy nie należy postrzegać jako zbioru informacji, danych gromadzonych w bazach, bowiem jej składowymi są również wartości, przeczucia, emocje;
b) każdy członek organizacji powinien angażować się w tworzenie wiedzy i jej upowszechnianie;
c) w procesach tworzenia wiedzy szczególną rolę pełnią menedżerowie średniego szczebla;
d) zarządzanie wiedzą w organizacji zwłaszcza polega na jej kreowaniu.

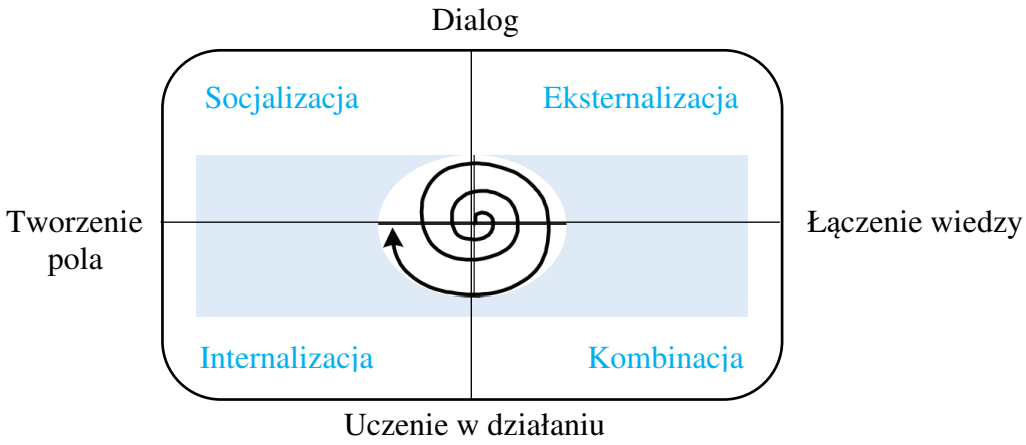
W modelu tym wiedza została podzielona na jawną oraz ukrytą, a ponadto kluczowe są cztery procesy przemiany wiedzy[64]:

a) socjalizacja, w toku której wiedza ukryta (cicha) przekształca się w wiedzę ukrytą podczas wspólnego wykonywania zadań przez pracowników;
b) eksternalizacja, czyli uzewnętrznianie wiedzy, kiedy wiedza ukryta (cicha) przemieniana jest w wiedzę jawną, dostępną publicznie, która ma przyswajalną, bowiem skodyfikowaną postać (wiedza ukryta zostaje przetworzona w jawną);
c) kombinacja, podczas której wiedza jawna jest przekształcana w inną formę jawnej (dostępnej) wiedzy poprzez jej transfer, komunikację, systematyzację itd.;
d) internalizacja, czyli uczenie się, gdy wiedza jawna jest transformowana w ukrytą (cichą), czemu towarzyszy pojawianie się inicjatyw, pomysłów, praktyk wskutek wykorzystywania know-how, doświadczenia innych itd.

[62] E. Karaś, A. Piasecka-Głuszak, Zarządzanie…, op. cit., s. 53.
[63] A. Jarugowa, J. Fijałkowska, Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Koncepcje i polityka, ODDK, Gdańsk 2002, s. 25.
[64] E. Michalewski, Modele zarządzania wiedzą a model DIANA, „Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą" 2007, nr 10, s. 143-144.

Model ten można zobrazować na prostym schemacie (schemat 5), ale warto zaznaczyć, że w literaturze przedmiotu można znaleźć różne graficzne jego przedstawienia[65].

Schemat 5. Model japoński zarządzania wiedzą



Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Kłak, Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce 2010, s. 45.

Autorzy modelu japońskiego zwrócili uwagę na to, że samo w sobie zarządzanie wiedzą nie ma znaczenia, bowiem istotne jest kreowanie wiedzy. Pracownikom powinno się sygnalizować problemy, oni zaś mogą sami poszukiwać rozwiązań i w ten sposób generować wiedzę bez zewnętrznej ingerencji. Pracowników należy motywować do rozwiązywania problemów, zaś te, które są złożone, powinny być upraszczane. Poprzez zastosowanie odpowiednich procedur rozwiązywania problemów członkowie organizacji będą mieli okazję wykorzystać swe zasoby wiedzy i doświadczenie, a w ten sposób będzie kreowana wiedza dla organizacji[66].

I. Nonaka i H. Takeuchi zwrócili uwagę, że właściwe kreowanie wiedzy przez organizację wymaga mobilizowania ukrytej i jawnej wiedzy przy wykorzystaniu wspomnianych czterech sposobów jej konwersji. Sprzyjają temu określone warunki, do których japońscy naukowcy zaliczyli: twórczy chaos (niestabilność), pożądaną różnorodność, autonomię, intencję oraz nadmiarowość (redundancję)[67]. Koncepcja spirali organizacyjnego generowania wiedzy posłużyła im do opracowania pięciofazowego modelu, w którym początkowym etapem jest upowszechnianie wiedzy ukrytej. Kolejnym etapem jest tworzenie koncepcji, gdy wiedza przyjmuje postać dostępnej, po czym następuje potwierdzanie koncepcji

[65] Por. M. Kłak, Zarządzanie…, op. cit., s. 46-47.
[66] E. Karaś, A. Piasecka-Głuszak, Zarządzanie…, op. cit., s. 53.
[67] I. Nonaka, H. Takeuchi, Kreowanie…, op. cit., s. 147.

2020

– wówczas to sprawdzona i potwierdzona wiedza jest wykorzystywana do budowania wzorca. Ostatnia faza polega na wyrównywaniu wiedzy – przepływ wiedzy w ramach spirali dobiega wówczas końca[68].

1.3 Bariery w zarządzaniu wiedzą

Bariery w zarządzaniu wiedzą wiążą się w szczególności z przekazywaniem wiedzy w przedsiębiorstwie, w ramach jego struktur, przez ludzi oraz poprzez niewłaściwie dobrane metody zarządzania, jak również w transferze wiedzy pomiędzy organizacjami[69]. Na poziomie strukturalnym bariery wiążą się z doborem odpowiednich rozwiązań strukturalno-organizacyjnych. Niekiedy struktura organizacji jest nader rozdrobniona, funkcjonuje w niej wiele działów, komórek, pionów, których liczebność utrudnia płynny przepływ informacji. Pracownicy mogą nie mieć możliwości pozyskiwania aktywów wiedzy organizacji. Może mieć to zwłaszcza miejsce w przypadku nadmiernego sformalizowania relacji oraz nadmiernie hierarchicznej struktury organizacyjnej. Charakter struktury organizacyjnej może bowiem być przeszkodą w rozpowszechnianiu wiedzy wewnątrz podmiotu. Bariery w zarządzaniu wiedzą na tym poziomie mogą również z niewłaściwie sprawowanego nadzoru nad strukturą organizacyjną, braku kontroli, jak również z nieudolnego wdrażania mechanizmów zarządzania[70].

Trudności w zarządzaniu wiedzą są spowodowane również czynnikiem ludzkim. Niekiedy członkowie organizacji nie są zaangażowani w jej działalność lub nie mają motywacji do tego, by dzielić się wiedzą, zwykle dlatego, że nie dostrzegają sensu tego czy korzyści, jakie mogliby w ten sposób uzyskać. Niektórzy nie chcą przekazywać swej wiedzy innym, by nie stwarzać sobie konkurencji w postaci współpracowników, lecz nadal pozostawać niezastąpionym ze względu na bycie jedyną osobą posiadającą pożądane zasoby wiedzy. Kolejnym aspektem związanym z czynnikiem ludzkim jako barierą zarządzania wiedzą jest brak zaangażowania kierownictwa. Menedżerowie, kierownicy niekiedy jedynie powierzchownie uczestniczyć w działaniach organizacji bądź namawiać innych do dzielenia się zasobami wiedzy, równocześnie unikając robienia tego[71]. Niekorzystnie na zarządzanie wiedzą wpływa również brak czasu, zła organizacja pracy, co odnosi się zarówno do

[68] M. Kłak, Zarządzanie…, op. cit., s. 46-47.
[69] E. Skrzypek, Bariery dzielenia się wiedzą w organizacji w warunkach społeczeństwa informacyjnego, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy", 2018, nr 53, s. 41.
[70] M. Morawski, Ilościowe zarządzanie wiedzą – podejście zachodnie, w: K. Perechuda (red.), Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, PWN, Warszawa 2005, s. 64.
[71] E. Skrzypek, Bariery…, op. cit., s. 40.

2020

szeregowych pracowników, jak i menedżerów[72]. Niekiedy pracownicy nie mają po prostu możliwości, by móc podzielić się swoją wiedzą. Może na to wpływać niekorzystna atmosfera w pracy, niechęć do współpracowników czy też częsta zmiana stanowiska pracy[73].

Bariery w zarządzaniu wiedzą spowodowane czynnikiem ludzkim wynikają także z oporu wobec zmian. Zwykle pracownicy dążą do stabilności w organizacji i nie są chętnie nastawieni do zmian, w szczególności nagłych czy gruntownych[74]. Może to wiązać się z niechęcią do innowacyjności, a więc także z lekceważeniem przekazywanych pomysłów, wiedzy czy nieujawnianiem własnych pomysłów, które mogłyby zainicjować proces wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie. Podobnie niekorzystnie może oddziaływać pomijanie przez kierownictwo idei i pomysłów autorstwa pracowników niższego szczebla oraz dyskryminowanie ich[75].

Rotacja personelu może hamować skuteczne zarządzanie wiedzą, zwłaszcza wtedy, gdy nowi pracownicy nie są odpowiednio wdrażani w realia organizacji, za słabo poznają zasoby jej wiedzy czy nawet własne obowiązki. Przyjmowanie nowych pracowników wiąże się ponadto z kosztami rekrutacji, selekcji i szkoleń, na ogół stanowiskowych[76]. Ich adaptacja do środowiska organizacji wymaga czasu, a nierzadko również merytorycznego wsparcia. Wobec zatrudniania nowych pracowników, zwłaszcza dysponujących dużym potencjałem, może pojawić się obawa utraty posiadanej renomy wśród aktualnych pracowników, co z kolei może skutkować niechęcią do dzielenia się wiedzą. Świadomość bycia przydatnym, jednym w swoim rodzaju, wywołuje poczucie bezpieczeństwa u pracownika oraz obniża obawy przed utratą stanowiska, co może go motywować do zachowywania wiedzy dla siebie. Z taką postawą wiąże się także brak zaufania zarówno do współpracowników, jak i do przełożonych oraz obawy przez nieodpowiednim wykorzystaniem zasobów wiedzy. Wielu pracowników chroni własne interesy poprzez niedzielenie się wiedzą – posiadanie jej, zwłaszcza wyspecjalizowanej wiedzy, przyczynia się również do dowartościowania samego siebie i jest źródłem pewności siebie oraz pewności własnej pozycji w organizacji. Inną barierę stanowią obawy pracowników związane z jakością posiadanej wiedzy oraz z brakiem wiary w jakość własnych pomysłów.

[72] D. Allen, Sztuka efektywności. Skuteczna realizacja zadań, Helion, Warszawa 2006, s. 101-102.
[73] M. Kłak, Zarządzanie…, op. cit., s. 80.
[74] P. Zigarmi, K. Blanchard, D. Zigarmi, J. Hoekstra, Przywództwo organizacyjne, w: K. Blanchard (red.), Przywództwo wyższego stopnia, PWN, Warszawa 2013, s. 173-176.
[75] M. Kłak, Zarządzanie…, op. cit., s. 80.
[76] E. Papaj, Koszty pracy we współczesnych przedsiębiorstwach, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe" 2016, nr 305, s. 96.

Wówczas to pojawia się zwykle bariera w postaci wstydu przez ośmieszeniem i nieujawnianie pomysłów z obawy[77].

Bariery w zarządzaniu wiedzą w organizacji wynikają również z niewłaściwych metod zarządzania. W tym zakresie procesy związane z wiedzą w przedsiębiorstwie mogą być hamowane przez nieodpowiednie modelowanie kultury organizacyjnej, niewłaściwe delegowanie uprawnień, nieporozumienia pomiędzy kadrami zarządczymi a pracownikami niższego szczebla. Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie może hamować brak jednomyślności co do ogólnej idei zarządzania nim[78].

Powyżej przedstawione bariery odnoszą się do wewnętrznych procesów i struktur organizacji. Należy jednak zauważyć, że obecne są one również na poziomie międzyorganizacyjnym[79]. Zasadniczą trudnością w upowszechnianiu wiedzy w tym kontekście jest ochrona patentów, tajemnic handlowych, zawodowych, ochrona własności intelektualnej. Organizacje obawiają się zwłaszcza utraty rozwiązań nieopatentowanych i przejęcia ich przez inny podmiot, a tym samym żywią obawy przez utratą przewagi konkurencyjnej i pozycji rynkowej. Pozyskana przez konkurencję wiedza może przyczynić się do zwiększenia jej konkurencyjności. Dlatego szeroka współpraca, implikująca dogłębne dzielenie się zasobami wiedzy z innymi podmiotami może powodować poczucia niepewności i niechęć do otwierania się na inne organizacje. W przekazywaniu wiedzy między organizacjami, zwłaszcza mieszczącymi się w różnych państwach, przeszkodę stanowią również różnice kulturowe, komunikacyjne, bariery w przesyłaniu informacji, przekazywaniu danych[80].

Nie ma jednego rozwiązania czy jednej metody na ograniczenie bądź wyeliminowanie barier w zarządzaniu wiedzą w organizacji. Każdy podmiot musi samodzielnie diagnozować te trudności i poszukiwać rozwiązań adekwatnych do jego potrzeb. Z całą pewnością można jednak zauważyć, że aspektem, który ogranicza omówione bariery, jest wdrożenie motywacyjnego systemu wynagradzania, który promuje pracowników dzielących się posiadanymi zasobami wiedzy, bez względu na zajmowane stanowisko czy stopień w hierarchii przedsiębiorstwa. Organizacja powinna również dążyć do możliwie jak najlepszego poznawania swych pracowników oraz innych podmiotów, z którymi kooperuje. Umożliwia to bowiem opracowanie odpowiednich strategii, które pozwolą eliminować lub przynajmniej

[77] M. Kłak, Zarządzanie…, op. cit., s. 80.
[78] E. Skrzypek, Bariery…, op. cit., s. 41.
[79] W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach, Difin, Warszawa 2004, s. 127.
[80] P. Wójcik, Bariery w zarządzaniu wiedzą w projektach informatycznych realizowanych w modelu outsourcingowym/offshoringowym, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach" 2015, nr 244, s. 196.

2020

redukować bariery w zarządzaniu wiedzą[81]. Ważne jest też stwarzanie pracownikom takich warunków, w których będą odczuwali przynależność do organizacji oraz ulegnie zwiększeniu poziom ich lojalności. Nie powinno się narzucać pracownikom gotowych sposobów działania, lecz pozostawić im znaczny zakres autonomii i stworzyć dobre warunki do rozwoju ich kreatywności[82].

1.4 Korzyści dla organizacji wynikające z zarządzania wiedzą

Korzyści zarządzania wiedzą odnoszą się zwłaszcza do stworzenia systemu zarządzania, w ramach którego zostaje opracowana nowa strategia firmy, uwzględniająca innowacyjność, elastyczność, określoną kulturę organizacyjną, technologie, decyzyjność itd. Korzyści te rozpatruje się na kilku poziomach funkcjonowania organizacji[83]. Są to poziomy rynku, organizacji oraz pracowników[84].

Na poziomie rynkowym korzyści wynikające z zarządzania wiedzą obejmują zarówno klientów, partnerów gospodarczych, podmioty współpracujące, dostawców, jak również konkurencję. Zasadniczą zaletą jest wymiana wiedzy, doświadczeń, dobrych praktyk, pozyskiwanie informacji o tym, jak funkcjonują inne przedsiębiorstwa. Wymiana może następować między dwoma bądź kilkoma podmiotami. Zarządzanie wiedzą zwiększa zdolność do rozumienia potrzeb i oczekiwań klientów, a dzięki temu pozwala na efektywną odpowiedź wobec nich w postaci produktów i usług dopasowanych do tego, czego oczekują. Umożliwia ono stałe monitorowanie zmian, jakie zachodzą na rynku, które następnie przedsiębiorstwo może wykorzystać do opracowywania swoich strategii. Wzrasta także jego prestiż oraz nawiązuje ono wartościowa kontakty biznesowe[85].

Korzyści z wdrożenia systemu zarządzania wiedzą, jakie obserwuje się na poziomie przedsiębiorstwa, obejmują płaszczyznę wewnątrzorganizacyjną i otoczenie zewnętrzne. W pierwszej grupie pożytków należy wymienić zwiększenie efektywności zarządzania, które następuje dzięki stworzeniu kultury organizacyjnej dającej dostęp do zasobów wiedzy. Rośnie znaczenie badań dla kształtowania funkcjonowania organizacji, a więc maleje ryzyko działań przypadkowych, podejmowanych pochopnie, nieintencjonalnych. Przedsiębiorstwo zyskuje większe możliwości w kształtowaniu swojej przyszłości poprzez kodyfikowanie najlepszych

[81] M. Kłak, Zarządzanie…, op. cit., s. 82.
[82] E. Skrzypek, Kreatywność a zarządzanie wiedzą, „Zeszyty Naukowe MWSE w Tarnowie" 2014, nr 1(24), s. 178-179.
[83] M. Klimczok, A. Tomczyk, Zarządzanie…, op. cit., s. 169.
[84] A. Błaszczuk, J. J. Brdulak, M. Guzik, A. Pawluczuk, Zarządzanie…, op. cit., s. 42-43.
[85] M. Kłak, Zarządzanie…, op. cit., s. 79.

2020

doświadczeń. Polepszają się jego relacje z klientami i partnerami, wzrasta przewaga konkurencyjna[86].

Skutecznie zarządzając wiedzą przedsiębiorstwo redukuje ryzyko popełniania błędów oraz zwiększa poziom innowacyjności w procesie ich poszukiwania poprzez wymianę doświadczeń i wiedzy, tworzenie zespołów zadaniowych, inwestowanie w rozwój i doskonalenie pracowników. Prowadzi to do zwiększania wydajności, efektywności całej organizacji. Jednocześnie minimalizuje ona marnotrawienie zasobów oraz usprawnia tempo i zwiększa skuteczność dostosowania się do zmian[87]. Wzrasta więc elastyczność zarządzania na skutek szybkiego reagowania na sytuację rynkową. Przedsiębiorstwo redukuje koszty zarządzania wskutek oszczędności czasu, wynikającej z szybkiego pozyskiwania wiedzy przez pracowników[88].

Rozwój pracowników jest jedną z najbardziej oczywistych korzyści płynących z zarządzania wiedzą w organizacji. Wynika on zwłaszcza z dzielenia się wiedzą pomiędzy pracownikami oraz ze zorganizowanych form kształcenia pracowników poprzez szkolenia, coaching, inne formy doskonalenia. Przyczynia się to do wzrostu ich kreatywności, inicjatywy i innowacyjności oraz zwiększa efektywność pracy. Opracowanie systemów rozwoju pracowników umożliwia doskonalenie kluczowych kompetencji[89]. Przedsiębiorstwo jest zmuszone do zmiany strategii zarządzania zasobami ludzkimi, ale jest to zmiana pozytywna. Dotyczy ona zwłaszcza funkcji pełnionej przez pracowników, którzy stają się istotnymi partnerami w tworzeniu nowych rozwiązań. Ich wiedza – ukryta i jawna – stanowi cenny zasób organizacji. Wymaga to inwestowania w rozwój pracowników i przynosi obopólne korzyści[90]. Zarządzanie wiedzą przyczynia się również do usprawnień w komunikacji wewnętrznej w organizacji, dzięki określeniu wewnętrznych procedur i zasad pozyskiwania, transferu wiedzy oraz wprowadzenia informatycznych i pozainformatycznych systemów obiegu wiedzy i informacji[91].

Na poziomie przedsiębiorstwa, lecz w odniesieniu do jego otoczenia zewnętrznego, korzyści z zarządzania wiedzą wiążą się głównie z rozwojem pozycji rynkowej i wzrostem

[86] A. Błaszczuk, J. J. Brdulak, M. Guzik, A. Pawluczuk, Zarządzanie…, op. cit., s. 42.
[87] M. Zastempowski, Ukryte źródła innowacyjności mikroprzedsiębiorstw, w: J. Bogdanienko, M. Kuzel, I. Sobczak (red.), Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w warunkach globalnych, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 179.
[88] M. Klimczok, A. Tomczyk, Zarządzanie…, op. cit., s. 169-170.
[89] A. Błaszczuk, J. J. Brdulak, M. Guzik, A. Pawluczuk, Zarządzanie…, op. cit., s. 43.
[90] M. Klimczok, A. Tomczyk, Zarządzanie…, op. cit., s. 170.
[91] A. Błaszczuk, J. J. Brdulak, M. Guzik, A. Pawluczuk, Zarządzanie…, op. cit., s. 43.

2020

konkurencyjności[92]. Wdrażając systemy zarządzania wiedzą podmiot tworzy nowe wartości i ulepsza szereg aspektów swego funkcjonowania. Jego konkurencyjność rośnie wraz ze wzrostem potencjału i kwalifikacji pracowników podlegających ustawicznemu doskonaleniu[93]. Dzięki zarządzaniu wiedzą samą wiedzę organizacja może traktować jako źródło przewagi konkurencyjnej[94]. Rośnie efektywność działań na skutek redukowania kosztów zarządzania i usprawnień wynikających z obiegu wiedzy w przedsiębiorstwie. Organizacja staje się bardziej elastyczna w reagowaniu na potrzeby i zmiany rynkowe[95]. Przepływ wiedzy w przedsiębiorstwie wymaga nadzorowania go, stworzenia takiego systemu zarządzania wiedzą, który będzie odpowiadał wykorzystywanym aktywom. Ważne jest również skodyfikowanie wiedzy, które chroni przed jej utratą wraz z odejściem pracowników będących jej nośnikami[96].

Przedsiębiorstwa zarządzające wiedzą rozwijają się szybciej od podmiotów, które nie wykorzystują żadnych strategii w tym zakresie[97]. Szybszy wzrost i rozwój możliwe są m.in. dzięki ograniczeniu kosztów, innowacyjności, lepszej jakości wiedzy, budowaniu świadomości marki. Skuteczny system zarządzania wiedzą pozwala organizacji również wydobyć potencjał rozwoju, zwiększać rentowność firmy, szybciej podejmować decyzje i polepszać jakość produktów i usług. Co więcej, organizacja bardziej koncentruje się na celach poprzez ustalanie priorytetów. Realizacja zadań jest lepiej skoordynowana, co wpływa na odkrywanie obszarów wiedzy, jej źródeł oraz umiejętności specjalistycznych z nią związanych[98].

Trzecim poziomem korzyści z zarządzania wiedzą jest poziom pracowniczy, bowiem pracownicy również odczuwają jego pozytywne efekty. Wiążą się one z tworzeniem kultury organizacyjnej, która umożliwia swobodny przepływ wiedzy, a w jego rezultacie – ustawiczny rozwój i doskonalenie pracowników. Ponadto mają oni możliwość rzeczywistej współpracy, pogłębiania relacji społecznych i tym samym zaspokajania potrzeb społecznych, co może zwiększać ich motywację do pracy i satysfakcję z niej[99]. W organizacjach zarządzających wiedzą pracownicy dzielą się zasobami wiedzy, a zarazem sprawują kontrolę nad efektywnością wykonywanych działań. W tego typu organizacjach promowana jest kooperacja

[92] M. Jagielski, Rola i znaczenie zarządzania wiedzą dla przedsiębiorstw z sektora MSP, *„Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie”* 2018, nr 2, s. 103.
[93] M. Kłak, Zarządzanie…, op. cit., s. 78.
[94] I. Nonaka, H. Takeuchi, Kreowanie…, op. cit., s.23.
[95] M. Kłak, Zarządzanie…, op. cit., s. 78.
[96] A. Błaszczuk, Korzyści z zarządzania wiedzą, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004, s. 42.
[97] S. Salojärvi, P. Furu, K. E. Sveiby, Knowledge management and growth in Finnish SMEs, *„Journal of Knowledge Management”* 2005, nr 9, s. 107.
[98] M. Mazur i wsp., Zarządzanie…, op. cit., s. 8-9.
[99] M. Klimczok, A. Tomczyk, Zarządzanie…, op. cit., s. 170.

2020

pracownicza oraz wzajemne wsparcie, co przekłada się na zwiększenie konkurencyjności podmiotu. Eliminuje się natomiast praktyki w ramach tzw. „wyścigu szczurów" i niezdrowego konkurowania między pracownikami, które niekorzystnie wpływają na atmosferę w miejscu pracy[100].

Korzyści z zarządzania wiedzą, które ściśle odnoszą poszczególni pracownicy, to na ogół:

a) nieustanny rozwój i doskonalenie się, samorealizacja,
b) dostęp do zasobów i źródeł wiedzy,
c) zwiększenie kompetencji, zarówno kluczowych, jak i twardych, a także miękkich wskutek stałej współpracy z innymi,
d) lojalność wobec firmy, która przekłada się na satysfakcję z pracy w niej, poczucie przynależności, zaspokajanie potrzeb społecznych,
e) wzrost kreatywności, który przyczynia się do generowania wartości dla przedsiębiorstwa, co z kolei przekłada się na docenienie pracownika i lepsze dla niego wynagradzanie go (nie tylko finansowe), uznanie itd.,
f) oszczędzanie czasu na poszukiwanie informacji, źródeł wiedzy,
g) wzrost poczucia własnej wartości, samooceny, pewności siebie w miejscu pracy,
h) zwiększenie wartości i konkurencyjności pracownika[101].

Rezultatem omówionych w tej części rozdziału korzyści wynikających z przyjęcia celowej strategii zarządzania wiedzą jest funkcjonowanie w ramach efektywnego systemu zarządzania. Strategia zarządzania wiedzą wiąże się z nową jakością kultury organizacyjnej, która jest podporządkowana wiedzy. System zarządzania wspierają technologie informacyjne, co przynosi oczywiste usprawnienia. Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie przyczynia się do budowania więzi pomiędzy nim a pracownikami, a odpowiednie wykorzystywanie ich potencjału pozytywnie oddziałuje na kreowanie pozycji konkurencyjnej podmiotu. Nową, wyższą jakość zyskuje również współpraca organizacji z jej partnerami i klientami. Dzięki wdrożeniu usprawnień w ramach procesu zarządzania wiedzą staje się ona bardziej wiarygodna, lepiej funkcjonuje i jest pozytywnie odbierana w swym otoczeniu[102].

[100] A. Bałaszczuk, Korzyści…, op. cit., s. 48.
[101] M. Jagielski, Rola…, op. cit., s. 103.
[102] M. Kłak, Zarządzanie…, op. cit., s. 79.

2020

Rozdział 2

Efektywność współczesnych przedsiębiorstw

2.1 Pojęcie efektywności przedsiębiorstw

Analizę należy rozpocząć od zdefiniowania kolejnych ważnych pojęć dla całej pracy. Wśród takich pojęć kluczowym jest termin „efektywność". Jest on trudny do zdefiniowania i często utożsamiany oraz zamiennie stosowany wobec pojęcia skuteczności. Tymczasem, jeśli dane działania są skuteczne, korzystne, a zarazem ekonomiczne, można je wtedy określić jako sprawne. Zachodzi w tym przypadku relacja pomiędzy wyznaczonymi celami, nakładami przeznaczonymi na ich osiągnięcie oraz osiąganymi efektami. Efektywność natomiast wyraża się w odpowiednim wykonywaniu różnorakich zadań, podczas gdy skuteczność, to robienie odpowiednich rzeczy, by osiągnąć dany cel. Dlatego efektywność nie może być utożsamiana ze skutecznością[103]. Bycie skutecznym oznacza wprawdzie również bycie efektywnym, jednak wykonywanie efektywnych czynności nie musi być równoznaczne ze skutecznością[104].

Efektywność ściśle wiąże się z zasadą racjonalnego gospodarowania w następujących perspektywach:

- z oszczędnościowego punktu widzenia oznacza maksymalizację nakładów,
- z perspektywy wydajnościowej oznacza zwiększenie rezultatów[105].

Efektywność można rozpatrywać jako zachodzące między nakładami a osiąganymi rezultatami relacje i ukazać ją w następujących postaciach:

- efektywność będąca ilorazem efektów oraz nakładów, czyli w formie ekonomiczności, gdy nakłady są niższe od osiąganych efektów;
- efektywność będąca różnicą pomiędzy ponoszonymi nakładami a uzyskiwanymi efektami, czyli w postaci korzystności – efekty są wówczas wyższe od nakładów, jakie się przeznacza na ich uzyskanie;
- ostatnia z form efektywności dotyczy stopy zwrotu z dokonanych inwestycji[106].

Zdaniem R. Wojciechowskiej, efektywność należy rozpatrywać jako maksymalną możliwą do osiągnięcia, a więc dostępną dla organizacji, korzyść netto (po uwzględnieniu

[103] A. Rutkowska, Teoretyczne aspekty efektywności – pojęcie i metody pomiaru, „Zarządzanie i Finanse" 2013, nr 11, s. 440.
[104] A. Pyszka, Istota efektywności. Definicje i wymiary, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach" 2015, nr 230, s. 14.
[105] A. Rutkowska, op. cit., s. 440.
[106] Tamże, s. 440.

2020

potrącenia kosztów), bądź też jako maksymalne wykorzystanie istniejących zasobów organizacyjnych (w warunkach braku ich marnotrawstwa lub skutecznego minimalizowania strat). Przywołana autorka sprowadza afektywność do możliwego do zaistnienia w danych warunkach najlepszego wykorzystania istniejących zasobów w szerzej rozumianym procesie zaspokajania potrzeb. Efektywność dotyczy możliwie najlepszych, czyli optymalnych przy istniejącym stanie rzeczy, efektów zarówno w obszarze produkcji, dystrybucji, sprzedaży i innych działań realizowanych przez współczesne organizacje. Nieodłącznymi elementami efektywności działań podmiotu są brak marnotrawienia zasobów, skuteczność oraz sprawność działania w praktyce konkurowania na rynku[107]. Interpretując taką definicję, wydaje się, iż racjonalność nierozerwalnie wiąże się z wyborem przez dany podmiot optymalnych rozwiązań w ramach istniejących warunków organizacyjnych, w tym zarówno warunków wewnętrznych i zewnętrznych. Pierwsze z tych wymienionych uwzględniają w szczególności liczbę i rodzaj posiadanych zasobów. Warunki zewnętrzne natomiast dotyczą wszelkich powiązań organizacji z otoczeniem. W literaturze zauważono bowiem, że oceniając efektywność działań nie można pominąć licznych powiązań danej organizacji z jej otoczeniem prawno-instytucjonalnym, gospodarczym, jak również społecznym[108].

Z kolei P. Kubera definiuje efektywność jako ocenę relacji występujących pomiędzy nakładami a osiągnięciami, czyli efektami poniesionych wysiłków i kosztów. Efekty te ograniczają się wyłącznie do bezpośrednich wyników przedsiębiorstwa albo szerzej – mogą uwzględniać dodatkowo szereg wyników pośrednich, tj. korzyści organizacyjnych i skutków oddziaływania przedsiębiorstwa na otoczenie. Pomiar efektywności skupia się jednak ściśle na wynikach finansowych, czyli rachunku ekonomicznym przy analizie poszczególnych rezultatów działań organizacji. Stanowi to podstawową różnicę pomiędzy efektywnością a na przykład skutecznością takich działań. Ta ostatnia uwzględnia bowiem w większym stopniu wskaźniki pozafinansowe przy ocenie, czy dane przedsiębiorstwo funkcjonuje na rynku w sposób skuteczny[109]. Podejście to można lepiej zrozumieć przy odwołaniu do stwierdzenia, zgodnie z którym elementami tzw. efektywności całkowitej są pomiary efektywności w sferze przychodów, kosztów oraz zysku osiągniętego przez organizację[110]. W konsekwencji prowadzi

[107] R. Wojciechowska, Zachowania etyczne a problem efektywności w ekonomii, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach" 2014, nr 180, cz. 1, s. 232-233.
[108] U. Skurzyńska-Sikora, Poprawa efektywności organizacji przy wykorzystaniu modelu PEMM, „Organizacja i Zarządzanie" 2008, nr 3, s. 7.
[109] P. Kubera, Ocena skuteczności i efektywności instrumentów pomocy publicznej, w: A. Frączkiewicz-Wronka (red.), Efektywność zarządzania organizacjami publicznymi i jej pomiar, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2013, s. 103.
[110] R. Wojciechowska, Zachowania..., op. cit., s. 233.

2020

to do konstatacji, że funkcjonowanie takie może być zarazem efektywne i skuteczne, ale w innej konfiguracji – skuteczne lecz nieefektywne bądź nieskuteczne choć efektywne. Z oczywistych względów może wystąpić dodatkowo sytuacja najbardziej niekorzystna dla podmiotu, wpisująca się w działanie nieefektywne oraz nieskuteczne[111].

Zgodnie z inną definicją wyrażoną w literaturze, miarą efektywności jest zawsze udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy dany podmiot osiągnął faktycznie zamierzony cel (spodziewany rezultat) przy wykorzystaniu mniejszych zasobów i uzyskaniu dodatniego salda rachunku przepływów pieniężnych[112]. Oszczędność zasobów stanowi bowiem istotny element późniejszej oceny efektywności działań. Wiąże się z tym pojęcie racjonalności, traktowane w piśmiennictwie jako podstawowy efekt i zarazem wyznacznik procesu organizowania[113]. Racjonalne gospodarowanie zasobami jest warunkiem *sine qua non* pisania o efektywności działań organizacji. Efektywność zachowań organizacyjnych jest więc rozpatrywana z punktu widzenia kryterium racjonalności. Z kolei zachowanie racjonalne występuje jedynie wtedy, gdy dana jednostka lub grupa do zrealizowania zamierzonego celu decyduje się – działając zgodnie z posiadaną wiedzą oraz doświadczeniem – na najbardziej efektywne środki[114]. W ujęciu metodologii podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie z racjonalnością ma się do czynienia wówczas, gdy decydent wybiera działania w oparciu o logiczne wnioskowanie i poprawne dopasowanie środków do realizacji tych działań. Co więcej, czyni to stosując w praktyce posiadaną przez siebie wiedzę i kompetencje oraz porównując je z obiektywnym stanem rzeczy w danej dziedzinie[115].

Wreszcie, można zaprezentować definicję, zgodnie z którą ocena efektywności konkretnych działań uwzględnia oszacowanie produktywności wydanych nakładów na podstawie przyjętych uprzednio wskaźników ekonomicznych. Przykładem takiego wskaźnika może być liczba nowo wytworzonych produktów w przeliczeniu na jednostkowy koszt stanowiska roboczego[116]. Interpretując powyższą definicję, należy zwrócić uwagę na złożoność samej kategorii efektywności w odniesieniu do działań organizacji. Działania efektywne zawsze odznacza jednak konkretny skutek, który może być korzyścią. Innymi słowy, można stwierdzić, że pomiar i ocena efektywności danego przedsięwzięcia są możliwe dopiero po

[111] P. Kubera, Ocena..., op. cit., s. 103.
[112] A. Uziębło, Mierniki efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa w opiniach specjalistów z zakresu rachunkowości i finansów, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu" 2011, nr 27, s. 44.
[113] B. Czarniawska, Trochę inna teoria organizacji, Poltext, Warszawa 2010, s. 59.
[114] D. Mikulska, Racjonalność działalności gospodarczej przedsiębiorstwa w ujęciu Oskara Langego – dzisiejsze spojrzenie, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji. Ekonomia" 2009, nr 1, s. 15-16.
[115] Tamże, s. 17.
[116] P. Kubera, Ocena..., op. cit., s. 103.

2020

faktycznym wystąpieniu skutków tego przedsięwzięcia oraz ich porównania z wcześniej dobranymi celami[117]. Skutki, o których mowa, można zaś podzielić według różnych kryteriów, co lepiej pokazano w tabeli 3.

Tabela 3. Typologie skutków działań organizacyjnych w kontekście efektywności

Kryterium klasyfikacji	Rodzaje skutków
Intencjonalność	Zamierzone lub niezamierzone
Ocena	Pozytywne, neutralne bądź negatywne
Istotność	Główne, dodatkowe lub bez znaczenia
Moment wystąpienia	Bezpośrednio po działaniu bądź odroczony w czasie
Wymiar otoczenia	W wymiarze otoczenia ogólnego, celowego albo środowiska wewnątrzorganizacyjnego
Rodzaj i możliwość poznania	Możliwe do poznania w sposób obiektywny, neutralny, wolny od wartościowania, oceniający lub subiektywny, przy uwzględnieniu skutków niemożliwych do poznania
Hermeneutyczność	Możliwość ocenienia jednego skutku zarówno pozytywnie, jak i negatywnie w perspektywie relatywnych wartości, celów i interesów organizacyjnych
Mierzalność	Mierzalne lub niemierzalne
Czas analizowania skutku	Zaistniałe faktycznie lub potencjalne
Prawdopodobieństwo wystąpienia	Oszacowane pod względem szansy faktycznego zaistnienia (na przykład procentowo lub opisowo)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Lewandowski, Sprawność zarządzania instytucjami kultury, w: A. Frączkiewicz-Wronka (red.), Efektywność zarządzania organizacjami publicznymi i jej pomiar, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2013, s. 140.

Analizując powyższą klasyfikację, przy pomiarze efektywności działań organizacji należy stosować rozmaite kryteria oceny uzyskanych skutków, czyli wyniku tych działań. Wykorzystanie zasobów może prowadzić bowiem do wywołania skutków zamierzonych lub niezamierzonych (kryterium intencjonalności), pozytywnych, neutralnych lub negatywnych (kryteriom oceny), czy głównych, dodatkowych lub skutków bez znaczenia dla położenia organizacji (kryteriom istotności). Istnieje zarazem wiele innych kryteriów, dzięki którym można łatwiej określić, czy podjęte przedsięwzięcia doprowadziły do efektywnych wyników

[117] W. Kowal, Skuteczność i efektywność – zróżnicowane aspekty interpretacji, „Organizacja i Zarządzanie" 2013, nr 157, s. 16.

2020

czy też okazały się nieefektywne. Przykładowo, efektywne działania mogą być mierzalne lub niemierzalne przy wykorzystaniu obecnie poznanych wskaźników ekonomicznych (kryterium mierzalności). Mogą być także analizowane krótko po zakończeniu jakichś działań bądź też w perspektywie strategicznej, czyli z odroczeniem w czasie (kryterium momentu wystąpienia skutku), itp. Wszystkie wymienione kryteria należy ocenić jako użyteczne przy analizowaniu efektywności działań organizacji.

Efektywność przedsiębiorstwa jest analizowana nierzadko w połączeniu z innymi pojęciami opisującymi zdolności rozwojowe współczesnego przedsiębiorstwa. Oznacza to potrzebę uwzględnienia również dodatkowych pojęć przy pisaniu o efektywnym działaniu danej organizacji lub braku takiej efektywności. Wcześniej zwrócono już uwagę na znaczenie racjonalności i skuteczności działania. Dodatkowo, pisząc o ekonomice organizacji wskazuje się na szczególną rolę sprawności organizacyjnej. Sprawność występuje jako ważne kryterium oceny procesów zarządzania. Wprowadzenie tego pojęcia można uzasadnić dodatkowo treścią ostatniego podrozdziału w tej części pracy, gdzie przeanalizowane będzie zarządzanie wiedzą traktowane jako determinanta podnoszenia sprawności i efektywności działań pracowników.

Pod pojęciem sprawności można rozumieć zdolność i umiejętność do skutecznego organizowania procesów prowadzących do osiągania zamierzonych celów. Sprawna organizacja to taka, która jest w stanie zrealizować zamierzony program rozwojowy pod względem zarówno wykorzystanych środków (narzędzi), jak i celów organizacyjnych. Sprawność jest rozpatrywana zawsze w ujęciu czynnościowym, czyli w związku z obserwacją faktycznych działań danej organizacji. Działanie sprawne charakteryzuje się spełnieniem wymogu minimalnej skuteczności, co wskazuje na ścisły związek sprawności ze skutecznością. Równie ważna przy analizie sprawności jest ocena, czy przedsięwzięte wysiłki przyczyniły się do osiągnięcia celu wartościowego dla organizacji. Innymi słowy, liczy się tutaj cenność skutku, ekonomiczność wypracowanych efektów. Z kategorią sprawności nierozerwalnie wiążą się bowiem skuteczność, ekonomiczność oraz korzystność końcowego skutku dla podmiotu[118]. Niekiedy dodawany jest tutaj również czwarty element, a mianowicie etyczność. Jest ona określana jako sposób określenia, czy osiągnięty cel można ocenić jako godziwy i sprawiedliwy[119].

Etyczne podejście do zarządzania organizacją zyskuje sobie zresztą coraz więcej zwolenników i jest ważnym przedmiotem rozważań badawczych na gruncie teorii organizacji

[118] P. Masiukiewicz, Sprawność jako kryterium oceny zarządzania, „Prakseologia i Zarządzanie. Zeszyty Naukowe TNP" 2017, nr 2, s. 8-9.
[119] R. Wojciechowska, Zachowania..., op. cit., s. 232.

2020

i zarządzania. Dotyczy to zarówno sektora prywatnego, jak i publicznego[120]. Warto dodać, że kategoria sprawności pozostaje kluczowym elementem prakseologii jako teorii sprawnego działania, przydatnej również dla menedżerów współczesnych organizacji[121].

Dodatkowo, należy wzmiankować o znaczeniu produktywności przy analizowaniu znaczenia kategorii efektywności działań organizacji. Produktywność nierozerwalnie wiąże się bowiem z procesem gospodarowania zasobami, który to jest nieodłączną częścią pomiaru samej efektywności działań przedsiębiorstwa[122]. L. Kozioł pisze, że kategoria produktywności konkretyzuje w istocie to, na czym opiera się sama efektywność. Innymi słowy, przywołany autor jest zdania, że produktywność podaje wynik pomiaru efektywności w przeliczeniu na konkretną jednostkę nakładów[123]. Istnieje zarazem nieco szersze spojrzenie na to zagadnienie. Mianowicie, A. Kosieradzka jest zdania, że produktywność można sprowadzić ponadto do nastawienia zarządzających organizacją do ciągłego usprawniania jej działań, w tym zwłaszcza w wymiarze doskonalenia efektów procesów związanych z wytwarzaniem towarów i usług. Ma to na celu w pierwszej kolejności ciągłe podniesienie efektywności organizacji[124].

Mówiąc o efektywności, nie sposób nie odnieść się do pojęcia skuteczności. Jak wcześniej zasygnalizowano, oba te pojęcia bywają utożsamiane, jednak nie są one synonimiczne. Skuteczność rozumie się jako takie działania, które przynoszą oczekiwane skutki. Akcentuje się końcowy efekt podejmowanych działań, czynności, natomiast na dalszym planie znajdują się zasoby, nakłady, które ponosi się, by dane efekty otrzymać[125]. Zgodnie z normą ISO 9000:2005 skuteczność jest stopniem, w którym zrealizowano zamierzone działania i osiągnięto zaplanowane rezultaty[126]. Jej istotą jest podejmowanie takich inicjatyw i stosowanie takich środków, które celowo przyczyniają się do osiągnięcia zamierzonego efektu. Skuteczność ma więc charakter intencjonalny, celowy, nie jest przypadkowa. Skuteczne działania to takie, które pozwalają jak najlepiej osiągnąć oczekiwane skutki. Skuteczność należy więc rozpatrywać w kontekście działań przemyślanych, celowych[127].

[120] W. Walczak, Etyka zarządzania w urzędach administracji samorządowej, „Współczesne Zarządzanie" 2010, nr 3, s. 103.
[121] M. Odlanicka-Poczobutt, Prakseologia a klasyczne kryteria oceny sprawności systemów logistycznych, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie" 2014, z. 70, s. 343.
[122] A. Pyszka, Modele i determinanty efektywności zespołu, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach" 2015, nr 230, s. 36.
[123] L. Kozioł, Istota i ocena produktywności, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie" 2004, nr 5, s. 63.
[124] A. Kosieradzka, Ocena i analiza produktywności w przedsiębiorstwie, w: A. Stabryła (red.), Strategie wzrostu produktywności firmy, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2000, s. 284.
[125] W. Kowal, Skuteczność…, op. cit., s. 12.
[126] E. Bukłaha, Sukces, skuteczność i efektywność w zarządzaniu projektami, „Studia i prace Kolegium Zarządzania i Finansów" 2012, z. 113, s. 25.
[127] W. Kowal, Skuteczność…, op. cit., s. 12.

2020

Działania efektywne również przynoszą oczekiwane rezultaty, ale efektywność określa się poprzez relację między uzyskanymi skutkami a poniesionymi nakładami. W tym więc przypadku istotne są zasoby, jakie są wykorzystywane w działaniach na rzecz osiągnięcia danych celów. Jeśli więc skuteczność jest wykonywaniem właściwych działań, to efektywność jest wykonywaniem działań we właściwy sposób, czyli osiąganiem rezultatów, które są współmierne do poniesionych nakładów[128].

Podsumowując rozważania w tej części pracy można zauważyć, że efektywność jest jednym z najważniejszych kryteriów pomiaru tego, czy organizacja faktycznie osiąga sukces i czy może go osiągnąć lub też utrzymać w przyszłości. Kategoria ta wykazuje ścisły związek z wieloma innymi kategoriami ekonomicznymi, w dużej mierze wywnioskowanymi dzięki zastosowaniu prakseologii i ekonomiki zarządzania przedsiębiorstwem. Znajdują się wśród nich takie pojęcia powiązane z efektywnością, jak racjonalność gospodarowania zasobami, skuteczność, sprawność działania, czy produktywność. Świadomość powyższych powiązań jest ważnym założeniem w kontekście dalszych rozważań na temat efektywności organizacji w XXI wieku.

W celu ujednolicenia rozważań i dla potrzeb metodologicznych, w dalszej analizie przyjęto definicję efektywności przedstawioną przez P. Kuberę. Stanowi ona, że efektywność to wynik oceny relacji pomiędzy nakładami (wykorzystanymi zasobami) a osiągnięciami (uzyskanymi efektami, wynikami pracy). Ocena tak rozumianej efektywności uwzględnia zarówno bezpośrednie korzyści natury ekonomicznej (finansowej), jak i szereg korzyści pośrednich (ekonomicznych i pozaekonomicznych)[129]. Czerpiąc z innych przedstawionych ujęć definicyjnych, przyjęto, że efektywność powinna być mierzona razem ze sprawnością, skutecznością, produktywnością i racjonalnością gospodarowania zasobami organizacji.

2.2 Narzędzia kształtowania efektywności przedsiębiorstw

Pisząc o narzędziach kształtowania efektywności przedsiębiorstw należy zdać sobie sprawę z istotnego zróżnicowania takich narzędzi. Istnieje wiele rozmaitych instrumentów, których wykorzystanie może mieć wpływ na poprawę efektywności funkcjonowania danej organizacji. Liczne narzędzia są przy tym dostosowane do specyfiki zarządzania, dostępności zasobów, czy wizji posiadanej przez kadrę menedżerską w poszczególnych podmiotach gospodarczych. Dla potrzeb terminologicznych przyjęto pewną klasyfikację upraszczającą, zgodnie z którą narzędzia kształtowania efektywności w organizacji można podzielić na

[128] E. Bukłaha, Sukces…, op. cit., s. 26.
[129] P. Kubera, Ocena..., op. cit., s. 103.

2020

następujące kategorie: ekonomiczno-finansowe, marketingowe, logistyczne, personalne, jakościowe (schemat 6)[130].

Schemat 6. Kategorie narzędzi kształtowania efektywności w organizacji.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie D. Wędzki, Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego, t. II, WKP, Kraków 2009, s. 11.

Pierwszą ze wskazanych grup narzędzi są te o charakterze ekonomiczno-finansowym. Pomagają one kierownictwu organizacji ustalić nie tylko efektywność działań podmiotu, ale również oszacować, czy działaniom tym można przypisać charakter sprawnych, wydajnych, czy produktywnych. Jednym z najważniejszych narzędzi ekonomiczno-finansowych jest tutaj sprawozdanie finansowe organizacji. Stanowi ono bowiem wierny obraz sytuacji finansowej w danym przedsiębiorstwie[131]. Sprawozdanie finansowe zawiera zestawienie kluczowych informacji i danych na temat działalności organizacji w danym okresie sprawozdawczym. Grupuje się w nim najbardziej zagregowane wielkości ekonomiczne charakteryzujące sytuację finansową firmy i przepływy pieniężne w ramach prowadzonej przez nią działalności handlowej. W sprawozdaniu finansowym dane i informacje są podzielone według takich głównych części sprawozdania, jak bilansu, rachunku zysków i strat, rachunku przepływów pieniężnych, zestawienia zmian w ramach kapitału własnego, a także dodatkowych informacji i objaśnień[132].

W sprawozdaniu finansowym uwzględnia się zarazem wiele interesujących danych, których wykorzystanie może posłużyć w analizie wskaźników finansowych, której efektem jest

[130] D. Wędzki, Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego, t. II, WKP, Kraków 2009, s. 11.
[131] Tamże, s. 11.
[132] P. Rybicki, Sprawozdanie finansowe źródłem informacji o firmie, Poltext, Warszawa 2003, s. 16.

2020

ocena, czy działania organizacji są efektywne. W związku z powyższym, do narzędzi ekonomiczno-finansowych pomiaru efektywności można zaliczyć na przykład[133]:

a) analizę rotacji majątku;
b) analizę rotacji należności, a także rotacji zobowiązań;
c) analizę cyklu rotacji zapasów;
d) analizę cyklu operacyjnego przedsiębiorstwa, czyli sumy cyklu należności oraz cyklu zapasów;
e) analizę cyklu konwersji gotówki;
f) analizę produktywności kapitału pracującego.

Jeszcze innym ekonomiczno-finansowym narzędziem pomiaru efektywności działań przedsiębiorstwa są audyty wewnętrzne i zewnętrzne. Audyt to praktyka działań kontrolnych, której skutkiem jest pozyskanie informacji na temat efektywności oraz skuteczności implementacji wcześniej zaplanowanych przez kierownictwo organizacji procedur i polityk (na przykład audyt polityki jakości). Audyt prowadzi również do dostarczenia informacji na temat słabszych punktów w ramach istniejącego systemu, który jest poddawany sprawdzeniu. Za przeprowadzenie audytu odpowiadają specjaliści określani jako audytorzy. Mogą to być osoby zatrudnione wewnątrz organizacji (audyt wewnętrzny) lub specjaliści z branży, którzy pracują dla innych podmiotów (audyt zewnętrzny). Wysiłki realizowane w ramach audytu mają charakter niezależnej działalności doradczej i weryfikującej, która jest istotna przy ocenie spełnienia przez organizację norm efektywności i ustalenia ewentualnych odstępstw od tych norm w praktyce[134].

Kolejnym przykładem ekonomiczno-finansowego narzędzia pomiaru i doskonalenia efektywności jest Strategiczna Karta Wyników. Wykorzystuje ona pomiar efektywności w takich przykładowych dziedzinach, jak tworzenie strategii organizacyjnej, precyzowanie celów strategicznych i ich integracja z systemami zarządzania, planowanie długoterminowe, czy usprawnianie działań na rzecz uczenia się organizacji[135]. Warto podkreślić, że Strategiczna Karta Wyników pozwala na zarządzanie efektywnością w czterech głównych sferach,

[133] B. Kotowska, A. Uziębło, O. Wyszkowska-Kaniewska, Analiza finansowa w przedsiębiorstwie, CeDeWu, Warszawa 2016, s. 115-118.
[134] M. Sułkowski, R. Wolniak, Przegląd stosowanych metod oceny skuteczności i efektywności organizacji zorientowanych na ciągłe doskonalenie, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie" 2013, z. 67, s. 65.
[135] Tamże, s. 69.

2020

tj. w dziedzinie finansowej, komunikacji z klientami, doskonalenia procesów wewnętrznych, a także programowania rozwoju długoterminowego organizacji[136].

W przedsiębiorstwach dużą uwagę poświęca się także wykorzystaniu poszczególnych narzędzi marketingowych na rzecz doskonalenia szerzej rozumianej efektywności. Jako przykład takiego narzędzia można podać techniki badań ankietowych wpisujące się w badania marketingowe. Kwestionariusze ankiet i wywiadów mogą być kierowane zarówno do interesariuszy wewnętrznych (na przykład pracowników, członków kadry menedżerskiej), jak i interesariuszy zewnętrznych (na przykład konsumentów, inwestorów, wspólnot lokalnych, itp.). Zastosowanie tego narzędzia wiąże się z pomiarem satysfakcji odbiorców działań danej organizacji[137].

Wśród marketingowych narzędzi doskonalenia efektywności działań można wymienić ponadto wszystkie te instrumenty, które służą optymalizacji działań organizacji w takich sferach zarządzania marketingiem, jak kształtowania produktu, jego ceny, form promocji, jak również kanałów dystrybucji (w ramach tzw. kompozycji marketingowej, inaczej koncepcji 4P: *product*, *price*, *place*, *promotion*). Sposoby kreowania produktu zależą od tego, czy firma sprzedaje wyroby fizyczne czy świadczy usługi. W dziedzinie ceny natomiast przyjmowane są przez organizację poszczególne strategie cenowe, jak strategia cen niskich, umiarkowanych lub wysokich (ta ostatnia zwykle w przypadku sprzedaży dóbr luksusowych). W dziedzinie dystrybucji przedsiębiorstwo korzysta z kanałów bezpośrednich (samodzielna obsługa wszystkich czynności związanych ze sprzedażą i kreowaniem efektywności) lub pośrednich (udział pośredników współpracujących z przedsiębiorstwem). Wreszcie, efektywność w marketingowej sferze promocji wiąże się z doskonaleniem takich narzędzi oddziaływania na otoczenie, jak reklamy, sprzedaży osobistej, public relations, sponsoringu, marketingu bezpośredniego, komunikacji z klientami w mediach społecznościowych, promocji sprzedaży i wielu innych[138].

Kolejną grupą narzędzi umożliwiających doskonalenie efektywności w organizacji są instrumenty logistyczne. Chodzi tutaj o zbiór narzędzi tradycyjnie przypisanych do sfery logistyki rozumianej jako działalność związana z planowaniem, realizowaniem oraz kontrolą rozmieszczenia i przemieszczania dóbr fizycznych w przedsiębiorstwie i poza nim w ramach procesu sprzedaży dóbr na rynku. Logistyka obejmuje zarazem szereg wspierających działań,

[136] Por. R. S. Kaplan, D. P. Norton, Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie, PWN, Warszawa 2011, s. 58 i nast.
[137] M. Sułkowski, R. Wolniak, Przegląd..., op. cit., s. 65-66.
[138] Por. M. Gębarowski, Nowoczesne formy promocji, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2007, s. 7 i nast.

2020

na przykład magazynowanie, transport, pozyskiwanie oraz wykorzystywanie informacji na cele gospodarcze, kreowanie zapasów, zarządzanie jakością i logistyczną obsługę klienta[139]. W związku ze zróżnicowaniem samych procesów i wynikających z nich działań w obszarze logistyki, podobnie zróżnicowane są narzędzia logistyczne przyczyniające się do poprawy efektywności organizacji. Wśród przykładowych w literaturze wymienia się następujące[140]:

a) kompleksowe zarządzanie jakością w metodyce TQM (*Total Quality Management*);
b) podejście *Kaizen* związane ze stopniowym doskonaleniem efektywności działań organizacji we wszystkich podstawowych obszarach funckjonowania;
c) *lean management* oraz *lean manufacturing* jako podejścia związane z logistycznym przeciwdziałaniem marnotrawieniu zasobów i wysiłków organizacyjnych (tzw. „szczupłe zarządzanie");
d) benchmarking, czyli strategię porównywania się pod kątem produktów oraz metod zarządzania z najlepszymi konkurentami na danym rynku;
e) optymalizację zarządzania zapasami, na przykład w ramach metod ABC oraz XYZ;
f) metodykę Poka-Yoke związaną z zapobieganiem defektom i nieumyślnym błędom w procesie produkcyjnym;
g) analizę poziomu obsługi klienta;
h) wykorzystanie nowych technologii w procesie identyfikacji partii towarów, zwłaszcza technologii zdalnej identyfikacji radiowej RFID (*Radio-Frequency Identification*);
i) stosowanie systemów teleinformatycznych w zarządzaniu całością procesów logistycznych (na przykład systemu MRP II, ERP II, WMS i innych).

Interpretując wymienione narzędzia, są to przykładowe, choć częściej stosowane w dzisiejszych przedsiębiorstwach metody doskonalenia efektywności wynikające z rozwoju systemu logistycznego. Działalność logistyczna ma szczególne znaczenie zwłaszcza dla przedsiębiorstw produkcyjnych, ale nie oznacza to, że firmy usługowe nie organizacją procesów logistycznych w taki sposób, aby możliwa była stopniowa poprawa efektywności ogólnych działań organizacyjnych. W literaturze zauważono, że wymienione narzędzia są z reguły łatwe do zastosowania w praktyce, co przyczynia się do ich popularności, a także skutkuje ciągłym rozwijaniem tych narzędzi przez wiele przedsiębiorstw. Część z nich jest wykorzystywana przede wszystkim na etapie ustalania przyczyn niepowodzeń organizacji

[139] K. Ficoń, Zarys mikrologistyki, Bel Studio, Gdynia-Warszawa 2005, s. 34.
[140] R. Knosala, M. Rostek, Koncepcje, metody i narzędzia służące poprawie produktywności procesów logistycznych, w: R. Knosala (red.), Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji, t. 2, PTZP, Opole 2016, s. 1004.

2020

w dziedzinie poprawy efektywności. Są więc użytecznym sposobem wykrywania błędów oraz przyjmowania działań pozwalających na uniknięcie tych nieprawidłowości w przyszłości[141].

W dalszej części prowadzonych rozważań nie można pominąć szczególnej roli narzędzi personalnych w doskonaleniu efektywności działań organizacji. Szczegółowy opis wszystkich takich narzędzi mija się z celem z racji na ograniczenia ilościowe przyjęte dla niniejszej pracy. Warto jednak wzmiankować na temat wybranych spośród takich działań, mając na względzie kryterium częstotliwości ich występowania w dzisiejszych organizacjach. Wśród przykładowych instrumentów personalnych poprawy efektywności znajdują się[142]:

a) przyjmowanie skutecznych narzędzi w dziedzinie rekrutacji i selekcji personelu (na przykład współpracy z agencjami zatrudnienia, e-rekrutacji, współpracy z „łowcami głów", organizacji działań *Assessment Center* (centrum oceny), oceny referencji, itp.);
b) szkolenia personelu;
c) wykorzystanie innowacyjnych metod uczenia się personelu, do których należą na przykład mentoring, coaching, doradztwo motywacyjne i wiele innych form treningu personalnego;
d) kształtowanie efektywnej struktury wynagrodzeń w przedsiębiorstwie;
e) tworzenie i rozwój systemu motywacyjnego w organizacji;
f) wybór działań na rzecz efektywnego tworzenia zespołów i wspierania efektów pracy zespołowej;
g) stosowanie właściwych metod kontroli zewnętrznej;
h) przyjęcie systemu ocen pracowniczych;
i) tworzenie optymalnej struktury organizacyjnej i co za tym idzie, wartościowanie stanowisk roboczych i właściwy podział zadań pracowników poszczególnych działów organizacyjnych.

Nie można pominąć również innej grupy narzędzi doskonalenia efektywności działań organizacji, a mianowicie instrumentów związanych z szerzej rozumianym doskonaleniem jakości. Uzasadnieniem dla tego podejścia może być stanowisko wyrażone w literaturze, zgodnie z którym jakość jest ściśle definiowana oraz rozpatrywana w praktyce w powiązaniu z kryteriami efektywności. Jest stopniem zbliżenia się produktu czy procesu wewnętrznego do tych o optymalnych efektach dla organizacji, a co za tym idzie korzyściach ekonomicznych. Jakość działań może być zarazem oceniana z punktu widzenia skuteczności, sprawności oraz

[141] Tamże, s. 1004.
[142] R. W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 2017, s. 429-452.

2020

właśnie efektywności[143]. Zajmująca się zagadnieniem jakości E. Skrzypek tłumaczy, że pod tym pojęciem funkcjonuje pewien sposób myślenia kierujących organizacją i pracowników, jak również sposób kierowania losami przedsiębiorstwa prowadzący do ożywienia działań i poprawy wyników ekonomicznych. Z punktu widzenia związków jakości z efektywnością szczególnie ważna jest także ta część definicji jakości, w której autorka pisze, że jakość to „obiektywny sprawdzian efektywności działania"[144]. Wreszcie, jakość jest również odnoszona do stopnia, w jakim dany wyrób, proces, czy rozwiązanie organizacyjne spełniają potrzeby określonego odbiorcy, a więc klienta, właściciela, czy innych interesariuszy organizacji. Jakość danego działania jest mierzona przy uwzględnieniu stopnia satysfakcji odbiorcy tego działania. Im większy poziom satysfakcji tego ostatniego, tym większe szanse korzyści ekonomicznych czy wizerunkowych producenta danego dobra[145].

Zdaniem R. W. Griffina, istnieje wiele narzędzi i metod doskonalenia jakości, które mogą być wykorzystane na rzecz doskonalenia efektywności organizacji. Dotyczą one na przykład[146]:

a) diagramów przebiegu procesów (tzw. schematów blokowych);
b) arkuszy analitycznych i kart kontrolnych;
c) diagramu Pareto;
d) diagramu przyczynowo-skutkowego (inaczej diagramu Ishikawy);
e) macierzy analizy danych;
f) narzędzi doskonalenia sposobów podejmowania decyzji przez personel (na przykład burzy mózgów);
g) wizualizacji danych;
h) przepływu know-how;
i) benchmarkingu.

Interpretując powyższe wyliczenie, trafny wydaje się pogląd o dużych możliwościach kierownictwa organizacji do tego, aby wybierać preferowane i dopasowane do niej metody oraz narzędzia doskonalenia efektywności poprzez politykę jakościową. Należy zarazem pamiętać, że zaprezentowane wyliczenie obejmuje jedynie przykładowe narzędzia i metody zarządzania jakością. Liczba tych metod ciągle się zwiększa w ramach przyjmowania nowych podejść do

[143] E. Skrzypek, M. Hofman, Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie, WKP, Warszawa 2010, s. 36.
[144] E. Skrzypek, Jakość i efektywność, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2000, s. 16.
[145] Tamże, s. 18.
[146] R.W. Griffin, Podstawy..., op. cit., s. 711-712.

2020

praktyki zarządzania, wynikających w pewnej mierze także z dyskusji naukowej w tym obszarze.

2.3 Zarządzanie wiedzą jako determinanta podnoszenia sprawności i efektywności działań pracowników

Zarządzanie wiedzą nie tylko stanowi użyteczną koncepcję w praktyce całościowego rozwoju organizacji, ale może być ponadto ważnym podejściem w dziedzinie szczegółowej poprawy efektywności i sprawności działań podmiotu. Stawiając tezę o ścisłym związku efektów zarządzania wiedzą z poprawą efektywności i sprawności organizacji, należy odnieść się do poprawy wyników działań personelu. Koncepcja zarządzania wiedzą jest bowiem ukierunkowana w najważniejszej mierze na sferę personalną spośród wszystkich sfer wewnątrz przedsiębiorstwa. Oznacza to, że stosując narzędzia w zakresie zarządzania wiedzą kierownictwo dąży przede wszystkim do podniesienia wyników pracy personelu. Równie ważne założenie dotyczy długoterminowego wspierania potencjału pracowników, w tym ich kapitału intelektualnego i społecznego[147]. Można interpretować, że traktowanie pracowników jako najcenniejszego zasobu organizacyjnego w XXI wieku każe przyznać zarządzaniu wiedzą szczególną rangę w pobudzaniu efektywności działań organizacji.

Omówienie znaczenia zarządzania wiedzą jako czynnika determinującego poprawę sprawności i efektywności działań pracowników jest możliwe dzięki odniesieniu się do wybranych procesów wewnątrz przedsiębiorstwa. Dzięki różnym narzędziom zarządzania wiedzą w tych procesach kierownictwo organizacji jest w stanie kreować warunki zaistnienia efektywnych działań personelu. Jednym z wymienionych procesów jest kreowanie kultury organizacyjnej, w której warunkach funkcjonują i realizują swoje zadania pracownicy. Kultura taka obejmuje złożony układ wartości, celów, zadań, wyzwań i zasad panujących w danej organizacji[148]. Podniesienie efektywności działań personelu dzięki oddziaływaniu systemu kultury organizacyjnej było już przedmiotem rozważań naukowych. Dobrym przykładem jest tu model kultury organizacyjnej autorstwa E. Scheina, w którym kultura taka oddziałuje na zachowania pracowników na kilku poziomach. Są to, po pierwsze, poziom podstawowych założeń, wśród których znajduje się na przykład działanie zgodne z modelem firmy rodzinnej, sprawiedliwe nagradzania, itp. Po drugie, kultura organizacyjna obejmuje normy i wartości, czego przykładem mogą być szacunek dla pracy i pracowników, etyka działań biznesowych,

[147] A. Baron, M. Armstrong, Zarządzanie kapitałem ludzkim – uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom, Wolters Kluwer Business, Kraków 2008, s. 5.
[148] R.W. Griffin, Podstawy..., op. cit., s. 90.

2020

czy zasady wynagradzania i motywowania. Po trzecie, w kulturze organizacyjnej mieszczą się także tzw. artefakty, czyli świadomie przyjęte, pewne widzialne lub interpretowane na poziomie językowym, wytwory charakterystyczne dla danej organizacji. Są to na przykład stroje pracowników, sposób organizacji miejsca pracy, rytuały i ceremonie, sposoby integracji pracowników, itp.[149].

Podniesienie sprawności oraz efektywności działań pracowników w związku ze stosowaniem instrumentów zarządzania wiedzą odnosi się także w dużej mierze do systemu komunikacji wewnętrznej. W zarządzaniu wiedzą akcentuje się konieczność przedsięwzięcia wysiłków na rzecz doskonalenia procesu komunikacji wewnętrznej. Obejmuje to na przykład usunięcie rozmaitych szumów informacyjnych, delegowanie zadań w sposób zrozumiały dla podwładnych, dopasowanie narzędzi komunikacji do preferencji samych osób zatrudnionych i stworzenie odpowiednich warunków do dialogu między pracownikami a kierownictwem[150].

Doskonalenie systemu komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie przekłada się na liczne korzyści w dziedzinie podniesienia efektywności i sprawności działań personelu. W literaturze wymienia się przy tej okazji tworzenie bardziej przyjaznej atmosfery w miejscu pracy, co zachęca do większego wysiłku w działaniu, poprawę motywacji pracowników, czy ułatwienie budowania zespołu i rozwoju pracy zespołowej w organizacji[151]. Inne skutki sprawnego zarządzania komunikacją w nurcie zarządzania wiedzą odnoszą się do integracji i budowania zaufania między pracownikami i kierownikami oraz poprawy przygotowania organizacji na zarządzanie w warunkach konfliktów i rozmaitych kryzysów wewnętrznych. Płynie stąd wniosek, iż wdrożenie koncepcji zarządzania wiedzą nie może pomijać kwestii doskonalenia systemu komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie. Ten ostatni mieści się z kolei w ramach szerzej rozumianego systemu informacyjnego jako podstawy w zarządzaniu opartym na wiedzy[152].

Kolejnym przejawem realizacji koncepcji zarządzania wiedzą w kontekście poprawy sprawności i efektywności działań personelu jest dostrzeżenie znaczenia różnorodności i przyjęcie takich działań organizacyjnych, które by pozwoliły wzmocnić różnorodność[153]. Pod pojęciem takiego zarządzania należy rozumieć planowanie, koordynowanie oraz wdrażanie

[149] M. Kopczewski, B. Pączek, M. Tobolski, Istota kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem produkcyjnym, w: R. Knosala (red.), Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji, PTZP, Opole 2012, s. 931.
[150] J. Grabosz, Audyt komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie: propozycja narzędzia diagnostycznego, w: B. A. Basińska, I. Garnik (red.), Zarządzanie informacyjnym środowiskiem pracy, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2014, s. 41-42.
[151] R.W. Griffin, Podstawy..., op. cit., s. 622-623.
[152] M. Kłak, Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce 2010, s. 126.
[153] R.W. Griffin, Podstawy..., op. cit., s. 93.

2020

zestawu zabiegów, inicjatyw, programów szkoleniowo-rozwojowych i całej strategii w celu odkrywania potencjału tkwiącego w różnicach indywidualnych między pracownikami. Zarządzanie wiedzą w warunkach różnorodności musi uwzględniać zróżnicowanie celów indywidualnych, wartości, potrzeb i oczekiwań poszczególnych pracowników[154]. Efektywność i sprawność pracy personelu zależą bowiem od umiejętnego wspierania rozwoju zarówno kobiet i mężczyzn, pracowników młodych, w średnim wieku i starszych, osób posługujących się różnymi językami i przynależącymi do różnych kultur, a także wykazujących na przykład różny staż pracy[155]. Trudno nie zgodzić się z poglądem wyrażonym w piśmiennictwie, iż stosowanie podejścia w ZZL opierającego się na zarządzaniu różnorodnością to ważna szansa dla przedsiębiorstwa. Zwykle prowadzi to bowiem do zwiększenia zaangażowania ludzi w pracy, wzmacnia ich satysfakcję, poczucie lojalności, czy produktywności w realizowanych obowiązkach zawodowych[156].

Pisząc o zarządzaniu wiedzą jako determinancie poprawy sprawności i efektywności działań pracowników nie można zapominać o coraz większej roli różnych innowacyjnych metod uczenia się personelu. Wśród przykładowych znajdują się mentoring, coaching, czy doradztwo motywacyjne. Istotą każdego z tych narzędzi zarządzania wiedzą jest stworzenie specyficznej relacji między niektórymi pracownikami a między mentorem, coachem, czy też doradcą. Głównym celem takiej relacji jest wydobycie dodatkowego potencjału z osoby, w tym ułatwienie jej podniesienia produktywności działań w pracy. Każda z wymienionych form zarządzania wiedzą i uczenia się personelu zyskuje na znaczeniu zwłaszcza w firmach nastawionych na innowacyjne produkty czy usługi. Coraz częściej pisze się również o tych narzędziach w kontekście koncepcji zarządzania talentami[157]. Chodzi tutaj o wykorzystanie relacji ukształtowanej z coachem, mentorem czy doradcą motywacyjnym, aby zachęcić do pozostania w przedsiębiorstwie najbardziej utalentowanych pracowników, wzmocnić ich lojalność i satysfakcje z pracy, a także zachęcić do większej kreatywności. Przynosi to korzyści także dla samej organizacji. Związek opisywanych rozwiązań organizacyjnych w zarządzaniu wiedzą ze wzrostem efektywności personelu jest determinowany faktem, iż coaching, mentoring, czy doradztwo motywacyjne przynoszą istotne korzyści na płaszczyźnie doskonalenia zawodowego pracowników[158].

[154] H. Brdulak, Zarządzanie różnorodnością jako model biznesowy, „Kobieta i Biznes" 2009, nr 1-4, s. 29.
[155] M. Kostera, M. Śliwa, Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura, WKP, Warszawa 2012, s. 311.
[156] W. Walczak, Zarządzanie różnorodnością wyzwaniem dla współczesnych organizacji, „Organizacja i Kierowanie" 2011, nr 3, s. 50-51.
[157] Ł. Brzeziński, Zarządzanie talentami w organizacji, „Szkoła – Zawód – Praca" 2016, nr 12, s. 129-130.
[158] A. Parkes, Coaching, mentoring i inne tendencje we współczesnej praktyce doskonalenia zawodowego, „Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa" 2013, nr 1, s. 114.

2020

Analizując, jaki wpływ ma koncepcja zarządzania wiedzą na podnoszenie sprawności i efektywności działań personelu, nie można pominąć kontekstu zarządzania strategicznego. Warunkiem skuteczności, jeśli chodzi o wdrożenie koncepcji zarządzania wiedzą w rozwoju efektywności ludzi, jest bowiem ukierunkowanie realizowanego wsparcia na perspektywę strategiczną, czyli długoterminową. W literaturze wskazano w związku z tym na koncepcję strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, w której ramach mieści się samo zarządzanie wiedzą[159]. Strategiczne ZZL w rozwoju efektywności pracy personelu opiera się na pewnych powszechnie uznanych za skuteczne sposobach rozwijania kompetencji pracowników. Wśród tych sposobów – użytecznych także na potrzeby zarządzania wiedzą – można wymienić[160]:

a) szkolenia pracownicze;
b) stosowanie programów adaptacyjnych dla nowo zatrudnionych;
c) dofinansowanie studiów podyplomowych i kursów rozwoju kompetencji;
d) staże i naukę czynności zawodowych pod okiem specjalistów z danych dziedzin;
e) rozwijanie kompetencji językowych, w tym naukę języków obcych;
f) wykorzystanie nowych metod uczenia się (na przykład mentoringu i coachingu);
g) delegacje i spotkania za granicą.

Podsumowując informacje omówione w rozdziale drugim, wydaje się, iż koncepcja zarządzania wiedzą jest ściśle powiązana z poprawą efektywności działań organizacji. Dzięki korzyściom z zarządzania wiedzą możliwe jest w szczególności doskonalenie efektów pracy personelu. Nie można jednak zapominać o wieloaspektowości terminu „efektywność", jego bliskim związkom ze sprawnością, produktywnością, wydajnością, czy chociażby jakością funkcjonowania organizacji. Zróżnicowanie dostępnych w XXI wieku instrumentów poprawy efektywności każe sądzić, że menedżerowie mają dużą swobodę i możliwości wyboru tych narzędzi, które w największym stopniu zaspokoją potrzeby konkretnej organizacji. Co więcej, poszczególne instrumenty poprawy efektywności można podzielić w zależności od tego, na którą sferę wewnętrznego funkcjonowania przedsiębiorstwa oddziałują. I tak, dowiedziono, że wśród najważniejszych takich sfer znajdują się ekonomiczno-finansowa, marketingowa, logistyczna, personalna, jak również jakościowa. Przedstawiona część teoretyczna może stanowić wartościowy materiał w procesie formułowania założeń badawczych w empirycznej części niniejszej pracy.

[159] T. Rostkowski, Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej, WKP, Warszawa 2012, s. 92.
[160] J. J. Matthews, D. Megginson, M. Surtees, Rozwój zasobów ludzkich, Helion, Gliwice 2007, s. 105-139.

2020

Rozdział 3

Wybór przedsiębiorstwa do badań

3.1 Charakterystyka oraz lokalizacja przedsiębiorstwa.

Niniejszy rozdział został opracowany na podstawie dokumentów w języku norweskim i angielskim, udostępnionych przez organizację Eidene. W części opisującej historię badanego podmiotu posiłkowano się także książką norweskiego autora, Bjørna Hansena pt. *Historien om Eidene* wydaną w 2005 roku.

Eidene powstało w 1950 roku w Norwegii z inicjatywy pisarki Mai Lindegaard i jej męża Odda Solem – doktora psychiatrii. Dramatyczne przeżycia Odda związane z okupacją, pobyt w niemieckim więzieniu, kary cielesne oraz tortury, którym był poddawany w czasie osadzenia a także okrutne sceny z udziałem dzieci, których był świadkiem zrodziły chęć stworzenia ośrodka przyjaznego dzieciom. Odd Solem był pionierem w psychiatrii dziecięcej, a chęć niesienia pomocy dzieciom nerwowym z problemami psychicznymi, nie umiejącymi przystosować się do „normalnego" życia dała bodziec do działania. Silna potrzeba niesienia pomocy spowodowała, że para wykorzystała własne fundusze na zakup nieruchomości wraz z przylegającą farmą w miasteczku Tjome. Było to przedsięwzięcie mające na celu stworzenie ośrodka pomocy psychiatrycznej dla dzieci. W 1953 ośrodek otrzymał status kliniki i był pierwszą tego typu placówką. Klinika przyjmowała dzieci obu płci w wieku od 6 do 14 lat. Stworzono również szkołę oraz prowadzono zajęcia hobbystyczne. Przez ponad 20 lat działalności w Eidene przebywało około pół tysiąca dzieci, z czego ponad 70% wróciło do społeczności wyleczone i zdolne do samodzielnego życia. Pomimo ogromnego zaangażowania założycieli oraz pomocy wolontariuszy klinika zaczęła borykać się z problemami finansowymi i w 1974 właściciele przekazali posesję wraz z 600 akrami lasu w posiadanie Norsk Røde Kors (Norweski Czerwony Krzyż). W 1981 budynki odnowiono, zmodernizowano i przekształcono w nowoczesny ośrodek wypoczynkowo-konferencyjny, działający pod patronatem Norweskiego Czerwonego Krzyża. Nazwa również została poddana lekkiej modyfikacji, zachowano Eidene w nazwie – jako hołd i upamiętnienie historii, a ośrodek prosperuje do chwili obecnej pod szyldem: Røde Kors Sentrene AS - Eidene – Tjøme

2020

Eidene jest zlokalizowane na wyspie Tjome w okręgu Vestfold.
Logo Eidene wyraźnie wskazuje, że placówka należy do Czerwonego Krzyża.

Schemat 7. Logo Eidene

Źródło: Archiwum Eidene

Eidene jest częścią i odłamem norweskiego Czerwonego Krzyża, w związku z tym na potrzeby tej pracy przyjęto stosować obie nazwy zamiennie.

Z inicjatywy Czerwonego Krzyża ośrodek oferuje pobyty dla dzieci i osób dorosłych z różnymi rodzajami upośledzenia i niepełnosprawności. Jest to jeden z ważniejszych obszarów działalności, wymagający pełnej koncentracji, ale dający olbrzymią satysfakcję. Mimo że ośrodek odstaje nieco od standardów hotelowych, to niewątpliwie położenie i oferowane atrakcje powodują, że goście są zadowoleni i wracają do niego regularnie.

Eidene posiada 74 pokoje z łazienkami w głównym budynku, dodatkowo 9 domków o zróżnicowanej wielkości z możliwością zakwaterowania od 2 do 12 osób – w sumie 150 miejsc noclegowych. W pełni wyposażone, profesjonalne zaplecze gastronomiczne daje możliwość zapewnienia posiłków grupom kolonijnym liczącym nawet do 200 osób jednocześnie. Profesjonalny personel dba również o komfort gości z alergiami i nietolerancjami, a oferta żywieniowa jest niezwykle zróżnicowana co powoduje, iż nawet najbardziej wymagający gość znajdzie coś dla siebie. Ośrodek oferuje do dyspozycji kilka obiektów o charakterze tematycznym, np. oryginalny szałas Wikingów czy chatę w lesie z ogromnym paleniskiem.

Ogromną zaletą jest dostęp do fiordu z prywatną plażą oraz możliwość uprawiania sportów wodnych dzięki wykorzystaniu sprzętu zapewnionego przez Eidene. Las, plaża i przepiękne położenie sprawiają, że Eidene wyróżnia się na tle konkurencji, jak również daje wiele możliwości rekreacyjnych. Pracownicy Eidene dokładają wszelkich starań, aby pobyt był wyjątkowy i zapadał w pamięci gości na długo.

Podstawowa oferta Eidene jest dostosowana do osób o różnych typach niepełnosprawności, jednak nie dotyczy osób wymagających stałej opieki medycznej. Eidene nie jest placówką zapewniającą opiekę lekarską, jest to placówka wypoczynkowa z udogodnieniami dla osób niepełnosprawnych. Największą liczbę gości stanowią osoby z zespołem Aspergera, z zespołem Downa, z zespołem nadpobudliwości psychoruchowej – ADHD oraz porażeniem mózgowym. Znaczna część osób niepełnosprawnych wypoczywających w Eidene korzysta z pakietów grupowych. Wypoczywający uczestniczą również w tak zwanych koloniach, które odbywają się pod opieką przeszkolonych animatorów. Zdarza się także, iż niektórzy z gości potrzebują indywidualnej opieki. W takich przypadkach zapewniona jest opieka przez całą dobę. Eidene działa, aby dać możliwość do integracji, zabawy, nauki oraz aktywności tym wszystkim, którzy tego chcą i potrzebują. Jest miejscem popularnym ze względu na naturę oraz docenianym poprzez zakres prowadzonych działań, atmosferę oraz jedzenie.

Norweski Czerwony Krzyż otrzymuje wsparcie dla większości swoich działań międzynarodowych od Ministerstwa Spraw Zagranicznych. Jednak lokalna pomoc humanitarna jest w dużej mierze finansowana przez darowizny od osób prywatnych i firm. Oprócz tego Eidene, dzięki działalności ośrodka, również generuje zyski. Ze względu na renomę ośrodek jest popularnym miejscem, w którym firmy, organizacje, gminy i agencje rządowe organizują spotkania i konferencje.

Nie ma wątpliwości, że społeczeństwo norweskie traktuje działania Czerwonego Krzyża jako etyczne i odpowiedzialne społecznie. Świadczy o tym fakt, że organizacja otrzymuje olbrzymie fundusze od społeczeństwa w postaci darowizn. Należy wyraźnie zaznaczyć fakt, że wiele darowizn pochodzi z zapisów zawartych w testamentach. Wiele firm działających w Norwegii przekazuje jednorazowe darowizny, tantiemy lub stosuje sponsoring. Norweski sektor przedsiębiorczości coraz mocniej koncentruje się na społecznej odpowiedzialności biznesu i bardzo często działania korporacji są skierowane na Czerwony Krzyż. Niejednokrotnie partnerzy korporacyjni są zainteresowani współpracą długoterminową na rzecz Eidene, a dzięki ich wkładom finansowym organizacja współpracuje na wielu płaszczyznach korzystnych społecznie. Trzeba również podkreślić fakt, że Eidene opiera swoją

działalność na zasadach etyki, zasada zero tolerancji dla korupcji jest jasno sformułowana i zrozumiała dla wszystkich. Ogromny nacisk jest kładziony na zapobieganie oszustwom, nadużyciom oraz nieetycznym zachowaniom.

Czerwony Krzyż we współpracy z Grupą Thon zainicjował tzw. Panto loterię. Jest to loteria recyklingowa, która jest przyjazna dla środowiska. W Norwegii za każdą butelkę plastykową pobierana jest kaucja, którą można odebrać w specjalnych automatach zwrotnych usytuowanych w każdym markecie spożywczym – jest ich 2200 w całym kraju. Automaty wyposażone są w dwa przyciski, a każdy z klientów może zdecydować, czy pieniądze z kaucji wrócą do jego kieszeni czy też wybierze przycisk z logo Czerwonego Krzyża, wspierając działania organizacji, co wiąże się również z szansą na wygraną pieniężną. Większość klientów wybiera tę drugą opcję, a pieniądze nie odebrane po 90 dniach przechodzą na rzecz Czerwonego Krzyża. Operatorem loterii jest firma Norsk Pantelotteri AS należąca do Czerwonego Krzyża (40%) i Grupa Olav Thon, należąca do Olav Thon Foundation (60%). Loteria recyklingowa stała się jedną z najbardziej dochodowych form finansowania Czerwonego Krzyża. Z roku na rok jej popularność wzrasta i w 2019 roku dochód na rzecz Czerwonego Krzyża wyniósł 50 milionów NOK (koron norweskich). Czerwony Krzyż otrzymuje 34,5% przychodów brutto, co jest równe 53,08% przychodów po wypłaceniu nagród. Połowa dochodów Czerwonego Krzyża przekazywana jest do lokalnych oddziałów. Loteria z roku na rok ma coraz więcej zwolenników

3.2 Zakres działalności i pozycja na rynku.

Czerwony Krzyż jest organizacją humanitarną, dla której priorytetem jest niesienie pomocy potrzebującym. Wartości wyznawane przez organizację:

- Humanitaryzm – Czerwony Krzyż opiera się na chęci bezstronnej pomocy rannym na polu bitwy. Zarówno w swojej pracy międzynarodowej, jak i krajowej dąży do zapobiegania i łagodzenia ludzkiego cierpienia. Celem organizacji jest ochrona życia i zdrowia oraz poszanowanie dla jednostki. Działania Czerwonego Krzyża są skierowane na rzecz wzajemnego zrozumienia, przyjaźni, współpracy oraz trwałego pokoju między wszystkimi narodami.
- Bezstronność – Czerwony Krzyż zapewnia pomoc bez względu na narodowość, pochodzenie etniczne, wyznanie czy klasę społeczną. Przekonania polityczne również nie mają znaczenia. Celem jest jedynie złagodzić cierpienie i udzielać pomocy tam gdzie jest to konieczne i potrzebne.

- Neutralność – zachowanie zaufania dzięki powstrzymaniu się od udziału w konfliktach czy też sporach o charakterze politycznym, etnicznym, religijnym albo ideologicznym.
- Niezależność – Czerwony Krzyż powinien działać według zasad ustalonych przez organizację i chociaż jest zobowiązany do pomocy władzom w sytuacjach nadzwyczajnych czy w czasie wojny według praw funkcjonujących w kraju, to zachowanie niezależności jest po to, aby móc wykonywać powierzone zadania.
- Wolontariat – Czerwony Krzyż jest organizacją zajmującą się pomocą humanitarną, opartą na dobrowolnym członkostwie. Dysponuje ochotnikami na całym świecie. Wolontariusze dedykują swój czas osobom potrzebującym pomocy, ludziom w trudnej sytuacji życiowej.
- Jedność – w każdym kraju może być tylko jedna organizacja Czerwonego Krzyża. Placówki mogą być rozproszone na terenie kraju, jednak muszą być ogólnie dostępne dla potrzebujących oraz prowadzić działania humanitarne na terenie kraju.
- Uniwersalność – Czerwony Krzyż jest światowym ruchem, w którym krajowe stowarzyszenia Czerwonego Krzyża mają ten sam status, ponoszą tę samą odpowiedzialność i obowiązek wzajemnej pomocy.

Obszary priorytetowe:

- lokalna gotowość na wypadek katastrofy – działania przygotowawcze na wypadek klęsk i katastrof;
- poszukiwanie i ratowanie – cykliczne szkolenia rozwijające umiejętności służb poszukiwawczo-ratowniczych;
- migracje – wsparcie integracyjne oraz pomoc w zaspokojeniu podstawowych potrzeb humanitarnych;
- dzieci i młodzież – tworzenie bezpiecznych, integracyjnych miejsc spotkań dla dzieci i młodzieży. Organizacja wolnego czasu szczególnie dla dzieci chorych, z dysfunkcjami oraz rodzin mniej zamożnych;
- scalanie społeczne – pomoc samotnym, wyobcowanym, odizolowanym społecznie, po traumatycznych przeżyciach, organizacja spotkań grupowych i indywidualnych oraz za pośrednictwem sieci [161].

Czerwony Krzyż odgrywa rolę wspierającą w norweskim aparacie państwowym. Norwegia jest uważana za państwo opiekuńcze zarówno w zakresie profilaktycznej opieki

[161] Hovedprogram for Røde Kors i Norge

2020

zdrowotnej i społecznej, jak i w ramach przygotowań na wypadek katastrof. Dobrowolny wkład obywateli ma na celu uzupełnienie i wspieranie prac władz lokalnych i rządu.

Działania Eidene skupiają się na pomocy społecznościom lokalnym. Organizacja zwraca szczególna uwagę na działania na rzecz najmłodszych, przyczynia się do pomocy w opiece nad dziećmi, młodzieżą i osobami starszymi. Pomoc Czerwonego Krzyża jest również dostępna dla byłych więźniów, osób z uzależnieniami oraz problemami psychicznymi. Wolontariusze pomagają uczniom w odrabianiu lekcji, odwiedzają więźniów w więzieniu, pełnią rolę przewodników wśród norweskiego społeczeństwa oraz opiekunów dla imigrantów i uchodźców. Czerwony Krzyż pomaga w ten sposób stawić czoła największym wyzwaniom współczesnego społeczeństwa – samotności i izolacji. Ten problem jest powszechny w Norwegii, gdzie wiele osób czuje się samotnych, tęsknią za bliskimi związkami i byciem częścią społeczności. Samotność jest bolesna i może być szkodliwa dla zdrowia ludzi. Może pojawić się w dowolnym momencie życia, a dostępne badania pokazują, że szczególnie narażeni są na nią młodzi ludzie i seniorzy. Czterech na dziesięciu seniorów, którzy mieszkają samotnie, twierdzi, że brakuje im kontaktów społecznych. Problemy ze zdrowiem psychicznym są często nazywane nowym problemem zdrowia publicznego. Najczęstszymi następstwami samotności są lęk i depresja. Szacuje się, że około połowa populacji Norwegii doświadcza lub doświadczy drobnych problemów zdrowotnych albo problemów psychicznych w ciągu swojego życia. Jednocześnie młodzi ludzie coraz częściej cierpią na problemy natury psychologicznej, takie jak stres, panika, lęk o przyszłość. Eidene nieustannie podejmuje działania mające na celu pomoc takim osobom, wspiera osoby zmagające się z różnego rodzaju uzależnieniami, otacza opieką również tych którym udało się zerwać z nałogiem. Koncentruje wysiłki na osobach z problemami związanymi ze zdrowiem psychicznym jak również na byłych więźniach, którzy ukończyli swoje wyroki a także na tych, którzy zostali zwolnieni z odbywania kary oraz wspiera ich rodziny. Oferuje szeroki zakres działań oraz lokalne rozwiązania i warianty, aby dotrzeć do tych wrażliwych grup w społecznościach lokalnych. Inicjatywy są oparte na życzeniach i potrzebach uczestnika.

Eidene angażuje się również we wspieranie integracji społecznej uchodźców na terenie Norwegii. Prowadzone są zajęcia nauki języka, przybliżanie kultury, prawa i zasad panujących w kraju. Uchodźcy uczestniczący w tego typu programach są informowani o praktycznych kwestiach związanych z życiem w kraju fiordów. Oferowana jest im pomoc w załatwianiu codziennych spraw. Poznają nowych ludzi i powoli stają się częścią społeczności lokalnych. Przy okazji takich spotkań również pracownicy Eidene mają szansę dowiedzieć się czegoś na temat życia ludzi objętych statusem uchodźcy. Oferowana jest także pomoc w odrabianiu lekcji,

co niejednokrotnie ma formę indywidualną. Oferta skierowana jest do dzieci i nastolatków z grup zagrożonych marginalizacją. Spora część z nich pochodzi z mniejszości etnicznych albo językowych.

Eidene bierze udział w corocznym programie pod nazwą „wakacje dla wszystkich". Jest to propozycja skierowana do rodzin w trudnej sytuacji finansowej i umożliwia całej rodzinie spędzenie wyjątkowych wakacji w ośrodku Eidene. Rodziny mają szansę wspólnie cieszyć się miłymi doświadczeniami i tworzyć wspólne wspomnienia dzięki różnorodnym rozrywkom zapewnianymi przez animatorów ośrodka. Plan aktywności jest dostosowywany zarówno dla dzieci jak i dla dorosłych.

3.3 Struktura organizacyjna i zatrudnienie

Eidene to organizacja o charakterze non-profit, i należy ją zaliczać do takich podmiotów, które służą poprawie ogólnego poziomu życia społeczeństwa dzięki zebraniu i redystrybucji odpowiednich zasobów oraz dostarczeniu dóbr fizycznych i usług. Celem istnienia takich organizacji jest osiąganie zysków lub korzyści dla nich samych, toteż nie dystrybuują zysków lub nadwyżek między udziałowców albo członków. Mogą jednak zatrudniać personel i angażować się w przedsięwzięcia generujące zysk, mające im pomóc w wypełnianiu ich misji[162]

Głównymi użytkownikami Eidene są stowarzyszenia i organizacje publiczne. Jednocześnie ośrodek oferuje spersonalizowane pobyty rekreacyjno-wypoczynkowe. Dzięki temu również osoby prywatne i firmy mogą skorzystać z oferty. Ośrodek działa pod patronatem i we współpracy Czerwonego Krzyża oraz odgrywa znaczącą rolę wspierającą działania opiekuńczo-społeczne na terenie Norwegii. Eidene jest jedną z 12 placówek Czerwonego Krzyża działających w okręgu Vestfold.

Warto zauważyć, że marketing organizacji non-profit, takiej jak norweski Czerwony Krzyż, to nie tylko kampania na rzecz zwiększenia kapitału czy pozyskanie nowych darczyńców, ale w głównej mierze jest to proces wykorzystywany, aby zwiększyć świadomość społeczeństwa. Eidene bierze udział w tego typu projektach i angażuje się w tego rodzaju akcje. Działania marketingowe mają również na celu utrzymanie pozytywnego wizerunku ośrodka, a ponadto jest to sposób efektywnej komunikacji z potencjalnymi odbiorcami, sponsorami, wolontariuszami itd. Ten proces ma zatem na celu pokazanie wartości organizacji docelowym odbiorcom, a nie tylko pozyskanie funduszy.

[162] A. Sargeant, Marketing w organizacjach non profit, wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s.17

2020

90% darowizn od sponsorów, członków, darczyńców i partnerów biznesowych przeznacza się na udzielaną pomoc. 6% przeznaczane jest na nowe fundusze, a 4% na administrację. Budżet, jakim dysponowało Eidene w roku 2019, stanowił 21 mln koron norweskich, z czego około 12 mln stanowiły pensje, a 3 mln – zaopatrzenie. Łączna wartość darowizn rzeczowych, sponsorowanych pobytów w 2019 roku to 11 mln koron norweskich.

Kolejne zagadnienie stanowi analiza mocnych i słabych stron organizacji, a także stojących przed nią szans i potencjalnych zagrożeń, na które jest narażona.

W tabeli 4 przedstawiono analizę SWOT organizacji Eidene.

Tabela 4. Analiza SWOT organizacji Eidene

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
• **Dobra renoma i prestiż** • Duże zaufanie opinii publicznej • **Zaufanie lokalnych społeczności** • Zróżnicowane i ogromny zasięg działań socjalnych • Znakomita lokalizacja • Ogromne wsparcie darczyńców oraz sponsorów • Wsparcie wolontariuszy • **Działanie według ustalonych wartości** • **Zaangażowani pracownicy** • **Dobra organizacja pracy** • **Znakomite jedzenie**	• Braki kompetencyjne kadry zarządzającej • Niewystarczające wykorzystanie zasobów • Promocja i reklama na niskim poziomie • Wysokie koszty stałe • Braki personalne • Duża biurokracja
SZANSE	**ZAGROŻENIA**
• Wdrażanie i wykorzystywanie nowych technologii • **Doskonalenie zarządzania wiedzą** • **Usprawnienie pracy** • Szkolenia pracowników • **Angażowanie młodzieży w pomoc potrzebującym** • Doskonalenie umiejętności kadry zarządzającej • Wprowadzenie dodatkowych usług • Promowanie ośrodka – historyczne miejsce	• Wycofanie się sponsorów • Mniejsze lub brak darowizn • Mniejsza liczba wolontariuszy • Ograniczenia budżetowe • Pogorszenie sytuacji ekonomicznej Norwegii • Rosnąca konkurencja • Nieuczciwa konkurencja • Odejście wykwalifikowanych pracowników

Źródło: Opracowanie własne

Na podstawie przeprowadzonej analizy SWOT można stwierdzić, że liczba mocnych stron zdecydowanie przeważa nad słabymi stronami Eidene. Jest to organizacja, która zaskarbiła sobie ogromne zaufanie społeczne, co jest jej niewątpliwym, dużym atutem. Ponadto jest to miejsce historyczne, a wieloletnia działalność Czerwonego Krzyża w Norwegii dodaje analizowanej organizacji jeszcze większej wiarygodności. Świadczy o tym chociażby fakt o stale rosnącej liczbie darczyńców i sponsorów. Również powiększająca się z roku na rok liczba wolontariuszy świadczy o znakomitej renomie Eidene. Firma kładzie duży nacisk na pomoc tym, którzy potrzebują pomocy na różnych płaszczyznach, oferując szeroki wachlarz atrakcji, działań socjalnych oraz udogodnienia dla osób niepełnosprawnych. Eidene działa lokalnie kierując się normami moralnymi i etycznymi, dzięki temu społeczność lokalna może liczyć na wsparcie i opiekę. W swej działalności organizacja promuje okolicznych producentów, a władze lokalne są na bieżąco informowane o aktualnych działaniach Eidene. Ze względu na zwiększenie zasięgu działań, organizacja staje się coraz atrakcyjniejszym partnerem dla współpracy, przez co zarówno lokalne władze, jak i firmy aktywnie angażują się w życie ośrodka.

Wśród słabych stron należy przede wszystkim zwrócić uwagę na braki kompetencyjne kadr, co jest problemem do rozwiązania głównie w drodze szkoleń. Warto również, by organizacja w pewien sposób ograniczyła biurokrację, gdyż powoduje ona trudności w elastycznym reagowaniu na bieżące potrzeby. Na większość zagrożeń Eidene nie ma wpływu, natomiast może powstrzymać odpływ kapitału ludzkiego poprzez usprawnienie pracy i atrakcyjne szkolenia dla pracowników, zdiagnozowane jako szanse dla organizacji.

Kolejnym krokiem jest oszacowanie wpływu poszczególnych czynników na pracę Eidene, co przedstawiono w tabeli 5.

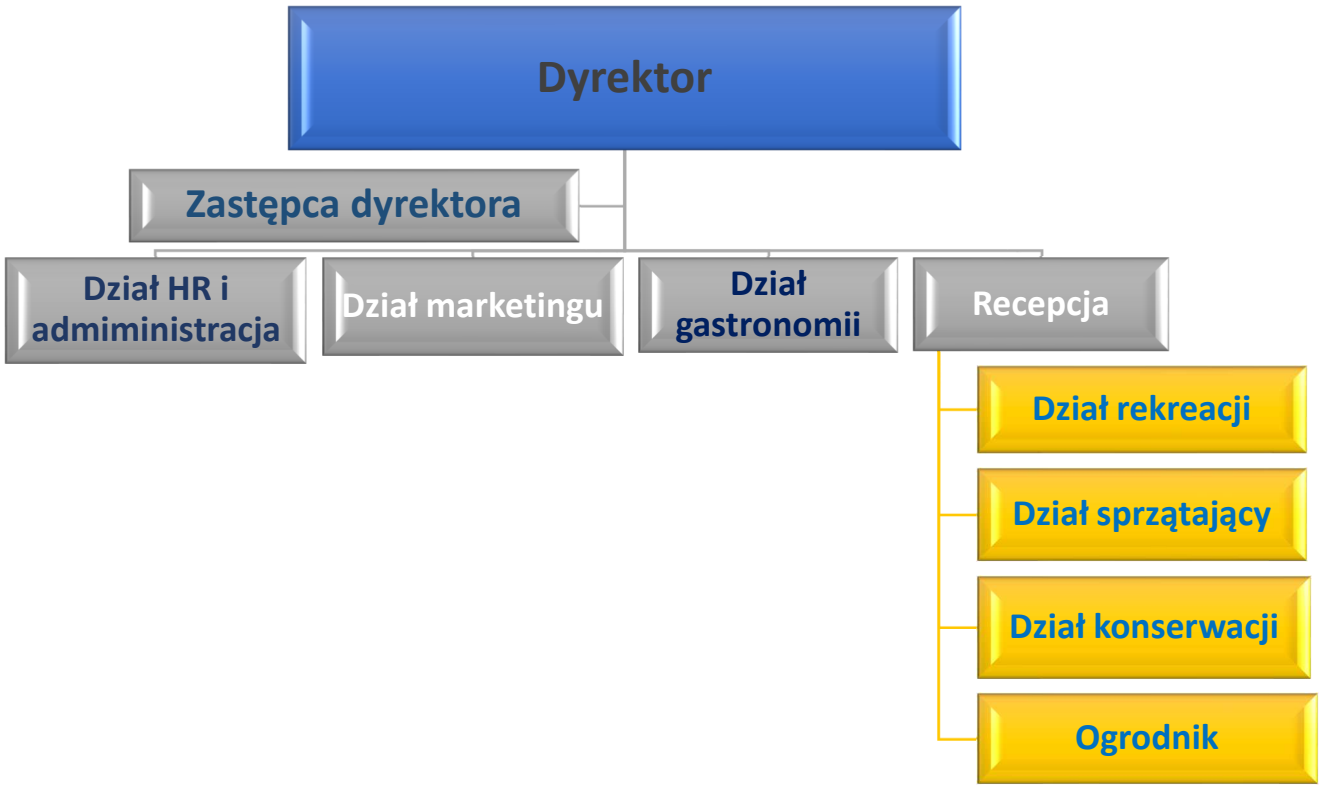
Tabela 5. Oszacowanie wpływu poszczególnych czynników na pracę Eidene

Kod	Czynniki wewnętrzne		Kod	Czynniki zewnętrzne	
	Waga	Mocne strony		Waga	Szanse
S 1	0,40	Duże zaufanie opinii publicznej	*O 1*	0,30	Doskonalenie umiejętności kadry zarządzającej
S 2	0,15	Zróżnicowanie i ogromny zasięg działań socjalnych	*O 2*	0,25	Wdrażanie i wykorzystywanie nowych technologii
S 3	0,15	Wsparcie wolontariuszy	*O 3*	0,20	Szkolenia pracowników
S 4	0,15	Wsparcie sponsorów i darczyńców	*O 4*	0,15	Promocja ośrodka
S 5	0,15	Znakomita lokalizacja	*O 5*	0,10	Wprowadzenie dodatkowych usług
	1	SUMA		1	SUMA
Kod	Waga	Słabe strony	Kod	Waga	Zagrożenia
W 1	0,30	Braki kompetencyjne kadry zarządzającej	*T 1*	0,30	Wycofanie się sponsorów
W 2	0,20	Działania związane z reklamą i promocją są na stosunkowo niskim poziomie	*T 2*	0,20	Zmniejszenie darowizn
W 3	0,20	Słabe wykorzystanie zasobów	*T 3*	0,20	Pogorszenie sytuacji ekonomicznej
W 4	0,15	Wysokie koszty stałe	*T 4*	0,15	Słabnący wolontariat
W 5	0,15	Duża biurokracja	*T 5*	0,15	Odejście wykwalifikowanych pracowników
	1	SUMA		1	SUMA

Źródło: Opracowanie własne

Na schemacie 8 przedstawiono strukturę organizacyjną Eidene. Jest to struktura zcentralizowana, ale w znacznym stopniu pozioma. Łączne zatrudnienie na posady stałe w Eidene wynosi aktualnie (stan na marzec 2020 rok) 40 osób. Dział HR i administracja jest połączoną jednostką w której pracują 4 osoby. Dział marketingu zatrudnia 2 osoby. W dziale gastronomicznym jest zatrudnionych 10 osób. Recepcja z 4 stałymi pracownikami jest najbardziej rozbudowaną strukturą z 4 podlegającymi jej działami do których należą : dział rekreacji 6 zatrudnionych osób, dział sprzątający z 8 osobami posiadającymi stałe kontrakty, konserwacja i ogrodnicy w każdej z tych sekcji po 2 osoby. Struktura zatrudnienia jest zmienna w zależności od sezonu, wielkości imprez, liczby gości w ośrodku.

Schemat 8. Struktura organizacyjna Eidene



Źródło : Opracowanie własne na podstawie dokumentacji Eidene

Eidene zatrudnia również pracowników w ramach outsourcingu. Są to osoby pracujące w księgowości, pralni, ochronie, opiekunowie osób starszych i niepełnosprawnych, animatorzy oraz pracownicy transportu.

3.4 Diagnoza procesów zarządzania wiedzą

Współczesne firmy borykają się z problemem fluktuacji pracowników. Dotyczy to również Eidene. Jest to zjawisko szczególnie istotne w kontekście przekazywania wiedzy nabytej w trakcie zatrudnienia. Pracownik z wieloletnim stażem niezależnie od okoliczności, czyli od tego, czy odchodzi z firmy na własne życzenie, czy to firma chce rozwiązania umowy, niezbyt chętnie dzieli się wiedzą, jaką posiada. Jest to szczególnie zauważalne w początkowej fazie pracy na nowym stanowisku albo w innej firmie w odmiennym środowisku. Wynika to z obawy utraty tego, co dany pracownik ma najcenniejszego, czyli wiedzy i doświadczenia. Pracownicy w ten sposób starają się chronić swoją pozycję, ale firma na tym niestety nie korzysta. Dlatego niezwykle ważne dla rozwoju przedsiębiorstwa jest, aby umieć zarządzać tą

2020

wiedzą. W celu uniknięcia transferu wiedzy nabytej przez wyżej wymienionego pracownika, na zewnątrz organizacji, należy odpowiednio wiedzę tę zidentyfikować, a potem odpowiednio się nią dzielić. W takim przypadku firmy, które mają spisane procedury działania, postępowania, są na znacznie lepszej pozycji na wysoce konkurencyjnym obecnie rynku. Dlatego wszystkie przedsiębiorstwa, nie tylko te szybko rozwijające się, powinny jak najszybciej zacząć identyfikować wiedzę w swoich organizacjach, tworzyć ją tam, gdzie są braki i nauczyć się ją bezpiecznie przechowywać.

Schemat 9. Procesy zarządzania wiedzą

Źródło: Opracowanie własne na podstawie G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, Zarządzanie wiedzą w organizacji, Wolters Kluwer, Warszawa 2004, s. 56.

Zarządzanie wiedzą złożone jest z sześciu procesów. Pierwszym z nich jest identyfikacja wiedzy, która polega na określeniu kluczowych dla przedsiębiorstwa zasobów wiedzy oraz jej źródeł. Zasoby te należy zidentyfikować, aby nie marnotrawić wiedzy, która jest niezbędna dla rozwoju organizacji i tworzenia przewagi konkurencyjnej. Drugi proces, czyli tworzenie wiedzy, następuje na różnych poziomach organizacyjnych. Tworzą ją zarówno pracownicy szeregowi, jak i kierownictwo. Przechowywanie wiedzy, czyli następny proces, służy jej zachowaniu i zapobiega marnotrawieniu. Wiedzę przechowuje się na różnych nośnikach, zarówno cyfrowych, jak i drukowanych, w postaci baz danych, prospektów, zbiorów książek itd. Dzielenie się wiedzą następuje w sposób formalny i nieformalny. Formalne dzielenie się wiedzą odbywa się podczas doskonalenia pracowników, szkoleń, kursów,

2020

coachingu, konferencji itd. Nieformalne dzielenie się wiedzą to przekazywanie sobie jej przez pracowników oraz przez kierownictwo w codziennych kontaktach. Stosowanie wiedzy oznacza przede wszystkim jej praktyczne wykorzystanie. Może ono przyczynić się do zmian w różnych sferach funkcjonowania organizacji oraz do wdrażania innowacyjnych projektów. Wreszcie ochrona wiedzy polega na jej zastrzeżeniu, np. opatentowaniu wynalazków, idei[163].

Eidene dokłada starań, aby poprawnie identyfikować wiedzę, zarówno tę skodyfikowaną, jak również nieskodyfikowaną, koncentruje się na jej zrozumieniu. Jest to niełatwy proces, szczególnie w przypadku wiedzy ukrytej, która znajduje się w umysłach pracowników, opiera się na doświadczeniu i trudno do niej dotrzeć, co sprawia, że jest cennym zasobem. Zarządzanie wiedzą w Eidene koncentruje się na ludziach i procesach, co nie byłoby możliwe bez użycia nowoczesnych technologii. IT doskonale nadaje się do przesyłania skodyfikowanej wiedzy, ale przekazywanie wiedzy ukrytej jest procesem bardziej złożonym. W celu ułatwienia tego procesu, Eidene organizuje częste spotkania nieformalne, aby pracownicy mieli możliwość interakcji. Zachęcani są do dyskusji na tematy zawodowe, organizowane są szkolenia i kursy. Praktyka pokazuje, że pracownicy chętniej ujawniają i dzielą się posiadaną wiedzą na mniej oficjalnych spotkaniach. Aby uporządkować wiedzę, umożliwić jej przechowywanie, poprawić przepływ informacji, wykorzystywane są narzędzia IT, które wspierają zarządzanie wiedzą. W celu zachęcenia pracowników do tworzenia wiedzy a później dzielenia się nią, kierownictwo Eidene angażuje zatrudnione osoby w procesy zarządzania wiedzą, która w znacznej mierze dotyczy:

- Know how,
- Know why,
- Know who.

Zarządzanie wiedzą w Eidene jest przydatne, ponieważ kładzie nacisk na wiedzę jako rzeczywisty zasób, a nie jako coś niematerialnego i nieuchwytnego. Dzięki temu firma może lepiej chronić i wykorzystywać to, co już wie, a także poprawiać i koncentrować wysiłki na rzecz rozwoju wiedzy i dopasowywać ją do swoich potrzeb. Eidene dokłada wszelkich starań, aby nadal się rozwijać i tworzyć silną, zorientowaną na wiedzę i potrzeby organizację. Działania w głównej mierze oparte są na dotarciu do jak największej liczby odbiorców, przy zachowaniu dynamizmu i orientacji na zmieniające się otoczenie. Eidene opiera działania na doświadczeniu i kompetencji pracowników oraz jednocześnie próbuje wykorzystywać dostępne narzędzia, aby skutecznie zarządzać wiedzą.

[163] G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, Zarządzanie wiedzą w organizacji, Wolters Kluwer, Warszawa 2004, s. 56, s. 35.

2020

Rozdział 4

Zarządzanie wiedzą. Ujęcie praktyczne

4.1 Metodyka badań własnych

4.1.1. Cel, przedmiot i podmiot badań

W literaturze metodologicznej cel badań określa się jako określone zamierzenie czy też dążenie badacza do znalezienia odpowiedzi na poszukiwane problemy badawcze. Cel jest sposobem na ukierunkowanie realizowanej procedury badawczej na ważne zagadnienia naukowe[164].

Praca ta ma na celu zdiagnozowanie wpływu zarządzania wiedzą na efektywność współczesnej organizacji na przykładzie Eidene. Jej przedmiotem jest zarządzanie wiedzą w organizacji Eidene, a podmiot badań stanowią jej pracownicy, którzy uczestniczyli w badaniu.

4.1.2. Problem(y) badawcze

W odniesieniu do celów badań można postawić określone problemy badawcze, jak również hipotezy robocze. Problem badawczy to wyrażony w formie zdania pytającego stan niewiedzy w obrębie jakiejś dyscypliny naukowej. Problem badawczy wyraża obiektywne niedostatki, które można usunąć poprzez znalezienie odpowiedzi na ten problem[165].

Problem główny

W jakim stopniu procesy zarządzania wiedzą wpływają na efektywność współczesnej organizacji?

Problemy szczegółowe

Powyższy problem badawczy wymaga uszczegółowienia go poprzez problemy cząstkowe, które go dookreślają. Są one następujące:

1. Jakie style zarządzania wiedzą wykorzystuje badana organizacja?
2. Jakie style zarządzania wiedzą szczególnie wpływają na efektywność współczesnej organizacji?
3. Jakie strategie zarządzania wiedzą wykorzystuje badana organizacja?

[164] J. Apanowicz, Metodologia ogólna, Bernardinum, Gdynia 2002, s. 19.
[165] Ibidem, s. 44-48.

2020

4. Jakie strategie zarządzania wiedzą szczególnie wpływają na efektywność współczesnej organizacji?
5. Jakie modele zarządzania wiedzą funkcjonują w badanej organizacji?
6. Jakie są bariery w zarządzaniu wiedzą w przedsiębiorstwie?
7. Jakie są korzyści z zarządzania wiedzą dla organizacji?
8. Jakie są korzyści z zarządzania wiedzą dla pracowników?

4.1.3 Hipoteza(y) badawcza

Problemom badawczym przyporządkowuje się hipotezy badawcze, które są zdaniami oznajmującymi stanowiącymi zarazem odpowiedź na postawiony wcześniej problem. Hipoteza wyraża więc przypuszczalną odpowiedź na dane pytanie badawcze, a w rezultacie przeprowadzonych badań może zostać potwierdzona albo obalona[166].

Wobec powyższych problemów zaistniała konieczność sformułowania hipotezy badawczej, która zakłada, że zarządzanie wiedzą istotnie przyczynia się do zwiększenia efektywności funkcjonowania organizacji, a przyjęta strategia umacnia związki między pracownikami a organizacją. Dzięki temu wzrasta ich lojalność wobec niej oraz zwiększa się możliwość wykorzystywania ich potencjału jako posiadaczy wiedzy. Sprzyja temu demokratyczny styl zarządzania i kultura organizacyjna podporządkowana wiedzy.

4.1.4. Metoda(y), techniki i narzędzia badawcze

Metoda badawcza to sondaż diagnostyczny z techniką ankietowania. Sondaż pozwala dotrzeć do specjalnie dobranej populacji, której członkowie reprezentują pewien wycinek szerzej rozumianej społeczności mającej styczność z analizowanymi procesami, faktami, czy zjawiskami społecznymi i ekonomicznymi. Technika ankietowania jest często spotykaną przy sondażu i polega na zaprojektowaniu specjalnego kwestionariusza z pytaniami otwartymi lub zamkniętymi i poproszeniu uczestników badania (ankietowanych) do udzielenia odpowiedzi na te pytania. Kwestionariusze ankiety cechuje co do zasady wysoki stopień standaryzacji pytań i skuteczność w zestawieniu zebranych odpowiedzi[167].

Narzędzie badawcze, które wykorzystano w pracy, to autorski kwestionariusz ankiety. Próbę badawczą stanowiło 25 pracowników organizacji Eidene. W skonstruowanym kwestionariuszu ankiety zawarto 18 pytań problemowych, a także 4 pytania w ramach metryczki na temat osób ankietowanych. Pytania odnosiły się do różnych zagadnień w zakresie

[166] Ibidem, s. 44-48.
[167] M. Łobocki, Metody i techniki badań pedagogicznych, Impuls, Kraków 2011, s. 261-262.

2020

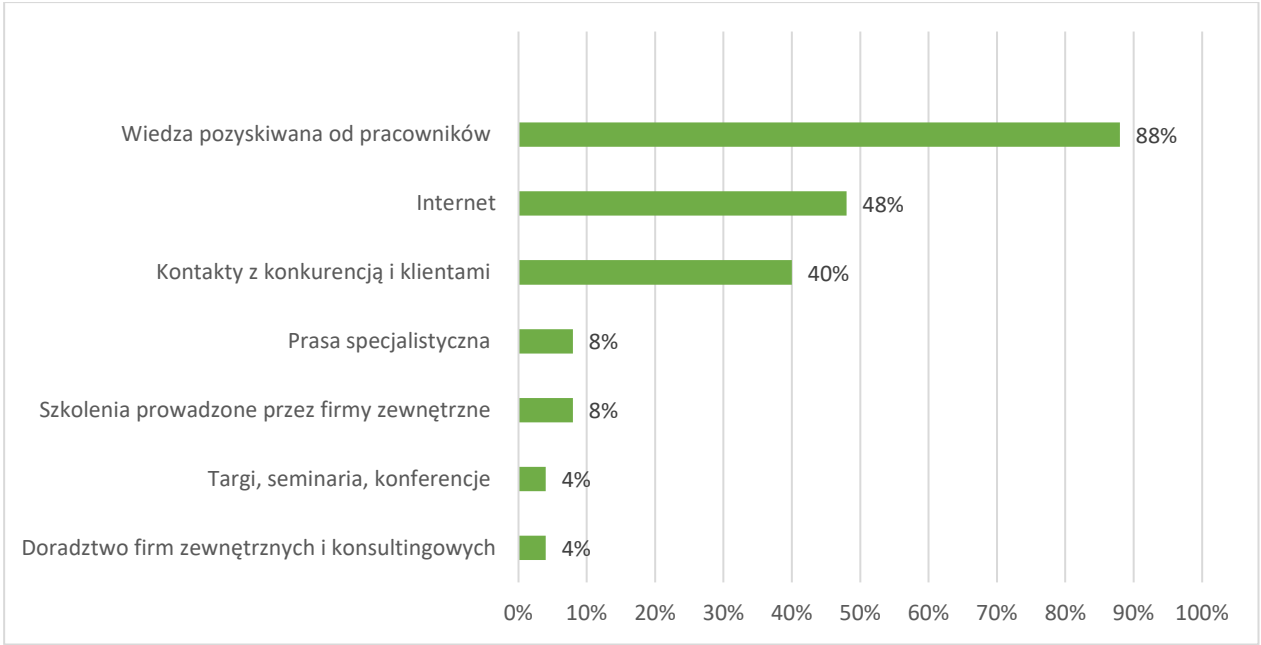
zarządzania wiedzą w wybranej do badań organizacji Eidene. Miały pomóc zwłaszcza w ustaleniu narzędzi zarządzania wiedzą w wybranym przedsiębiorstwie, a także oceny ich skuteczności według pracowników.

4.2 Analiza zgromadzonego materiału badawczego

W badaniach własnych starano się ustalić w pierwszej kolejności główne źródła pozyskiwania wiedzy w przedsiębiorstwie Eidene. Tylko poprzez takie działania można bowiem doprowadzić do pozyskania kapitału ludzkiego i zatrudnienia właściwych osób w każdej organizacji.

Najważniejszym źródłem pozyskiwania wiedzy w organizacji Eidene jest wiedza zdobywana od samych pracowników (88% wskazań). Z kolei dla niemal połowy badanych (48%) źródłem takim jest Internet. Warto dodać, że średnio 4 na 10 ankietowanych za główne źródło pozyskiwania wiedzy w organizacji uznało kontakty z klientami, a także konkurencją. Pozostałe propozycje odpowiedzi były znacznie rzadziej wybierane, przy czym niespełna co dziesiąty ankietowany najważniejszym źródłem pozyskiwania wiedzy potraktował prasę specjalistyczną (8%) albo szkolenia zarządzane przez zewnętrzne firmy (8%). Targi oraz doradztwo firm konsultingowych miało marginalne znaczenie w pozyskiwaniu wiedzy w ocenie respondentów (w obu przypadkach po 4% osób, które uznały je za najważniejsze) (wykres 1).

Wykres 1. Główne źródła pozyskiwania wiedzy przez organizację Eidene



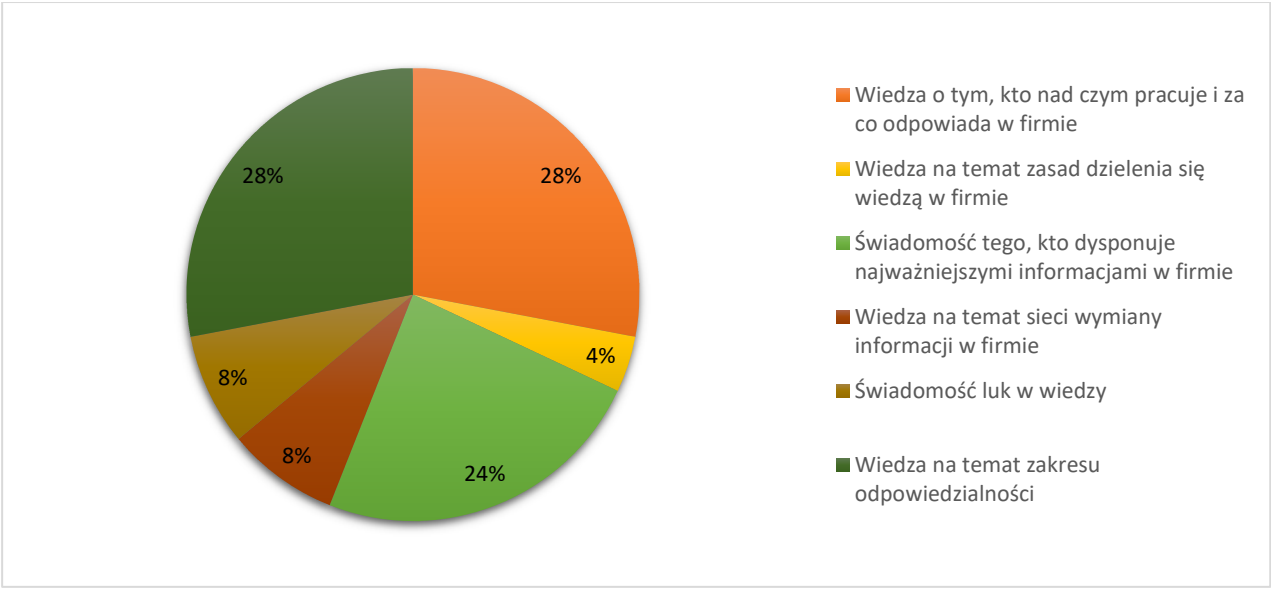
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

2020

Z powyższych danych wynika, że większość pracowników firmy Eidene dostrzegała szczególną rolę interakcji międzyludzkich wewnątrz organizacji w procesie kreowania oraz zarządzania wiedzą. Kontakty z osobami z zewnątrz także były wartościowym sposobem w opisywanym procesie. Obok znaczenia interakcji międzyludzkich nie można zapominać ponadto o uzupełniającej roli Internetu jako nowoczesnego medium, z którego wiedzę czerpie większość osób w dzisiejszym społeczeństwie. Fakt ten znalazł odzwierciedlenie w opiniach wielu badanych pracowników firmy Eidene.

W ocenie większości respondentów należało docenić dwa najważniejsze niezbędne elementy w procesie identyfikacji wiedzy. Pierwszym była wiedza o tym, kto nad czym pracował i odpowiadał w firmie (28%), a drugim wiedza na temat zakresu odpowiedzialności (28%). Wydaje się, że oba te czynniki należy ocenić za ściśle ze sobą powiązane. Podobnie istotny okazał się czynnik w postaci świadomości tego, kto dysponował najważniejszymi informacjami w przedsiębiorstwie (24% pytanych osób). Dostęp do informacji pozwalał na przykład na formułowanie zadań i ocenianie pracy, co jest ważnym elementem zarządzania wiedzą w każdej organizacji. Wszystkie inne czynniki jako najważniejsze oceniło znacznie mniej osób pytanych, a więc należy sądzić, że nie odgrywały one istotnej roli w opisywanym procesie (wykres 2).

Wykres 2. Elementy niezbędne w procesie identyfikacji wiedzy według respondentów

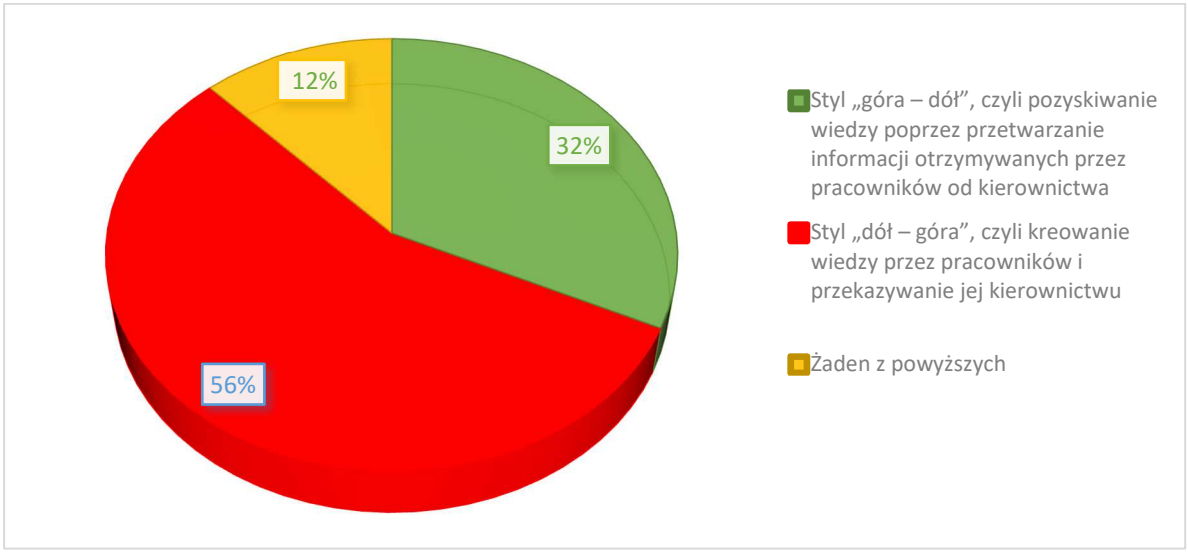


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

2020

Stylem zarządzania wiedzą o największym wpływie na efektywność organizacji w ocenie większości pracowników firmy Eidene okazał się styl „dół-góra", tj. kreowanie wiedzy przez pracowników oraz przekazywanie jej kierownictwu (56%). Przeciwstawny styl, tj. „góra-dół" za najbardziej efektywny uznało z kolei 32% badanych. Wreszcie, średnio 1/10 pracowników wskazało, że żaden z wymienionych nie jest efektywny w opisywanym procesie (12%). Z takich wyników płynie stwierdzenie, iż pracownicy dostrzegali znaczenie własnego potencjału i niejako twierdzili, że kierownictwo firmy powinno korzystać z tego źródła wiedzy. Uzyskane wyniki korespondują z wcześniejszymi ustaleniami, gdzie większość osób zatrudnionych w firmie Eidene stwierdziła, że to wiedza pozyskana od pracowników powinna być traktowana jako najważniejszy kanał tworzenia wiedzy w organizacji (wykres 3).

Wykres 3. Style zarządzania wiedzą szczególnie wpływające na efektywność organizacji Eidene

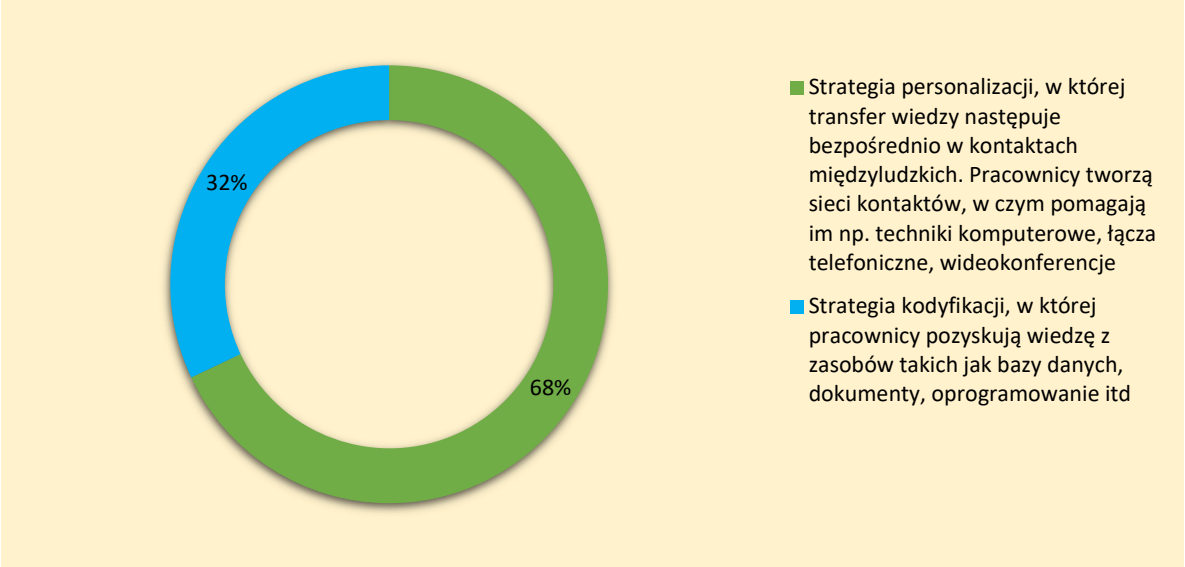


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W ocenie większości ankietowanych (68%) najważniejszą strategią zarządzania wiedzą w kontekście podnoszenia efektywności firmy Eidene była strategia personalizacji. Pogląd przeciwny, wskazujący na prymat strategii kodyfikacji, wyraziło z kolei 32% osób zatrudnionych. Po raz kolejny okazało się, że to od interakcji międzyludzkich, typowych dla strategii personalizacji, zależą w ocenie większości pracowników Eidene efekty zarządzania wiedzą w XXI wieku. Tylko niespełna co trzeci pracownik tego przedsiębiorstwa był skłonny przyznać, że lepsze rezultaty daje wykorzystanie baz danych, dokumentów i wszelkiego typu sprzętu technicznego, co jest charakterystyczne z kolei dla strategii kodyfikacji. Większość zatrudnionych doceniała szczególną rolę kontaktów międzyludzkich w odkrywaniu nowych możliwości uczenia się i transferowania wiedzy wewnątrz organizacji (wykres 4).

2020

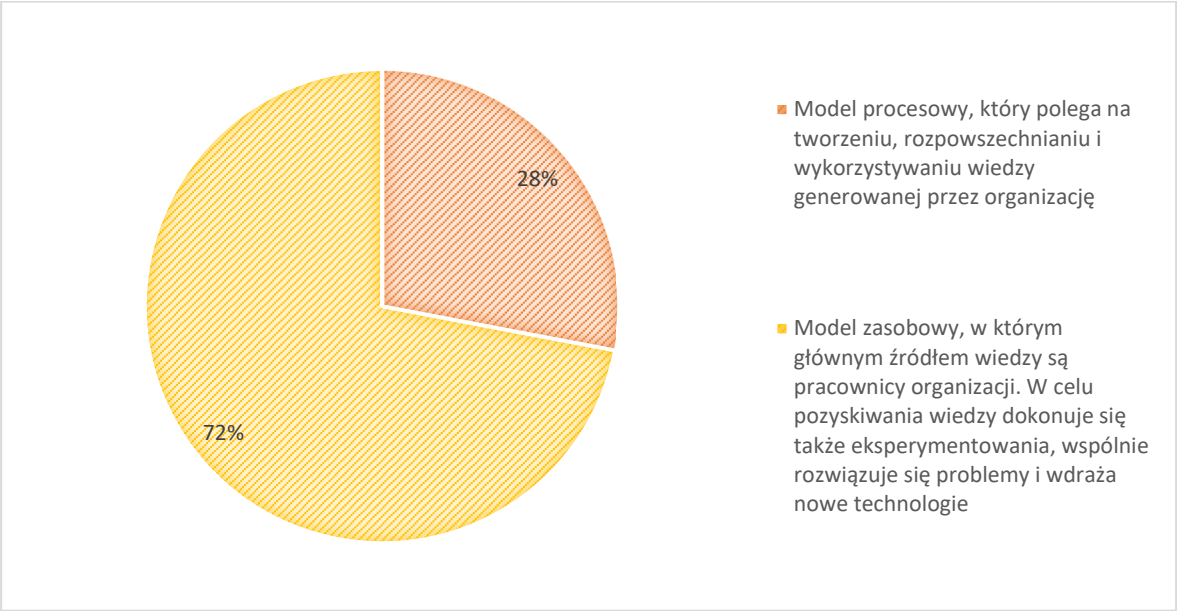
Wykres 4. Strategie zarządzania wiedzą szczególnie wpływające na efektywność organizacji Eidene



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W ocenie zdecydowanej większości pytanych dominującym modelem zarządzania wiedzą w organizacji Eidene był model zasobowy (72%), podczas gdy na dominujący udział modelu procesowego wskazało 28% osób. Ani jedna osoba nie wybrała przy tak postawionym pytaniu modelu japońskiego jako reprezentatywnego dla analizowanego przedsiębiorstwa. Uzyskane wyniki oznaczają, że większość pracowników dostrzegała dominujący udział samych ludzi w tworzeniu i rozwijaniu wiedzy w zatrudniającej ich organizacji. Znaczenie działań ludzkich, a nie na przykład pracy systemów komputerowych (wykorzystywanych w szczególnej mierze w modelu procesowym) czy odgórnych decyzji menedżerów średniego szczebla (jak to jest w modelu japońskim), miało w ocenie pracowników Eidene przesądzać o specyfice zarządzania wiedzą w tej organizacji. Warto jednocześnie zauważyć, że uzyskane odpowiedzi korespondują z wcześniejszymi ustaleniami na temat szczególnego znaczenia tworzenia i rozwijania interakcji międzyludzkich w procesie kreowania wiedzy w badanym przedsiębiorstwie (wykres 5).

Wykres 5. Modele zarządzania wiedzą funkcjonujące w organizacji Eidene



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W dalszej części prowadzonych badań własnych, posługując się skalą Likerta, starano się zbadać, na ile ankietowani zgadzają się z poszczególnymi stwierdzeniami odnośnie procesu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie Eidene. Prezentowane wyniki mogą pomóc w zrozumieniu specyfiki tego procesu w tym podmiocie gospodarczym.

Z zaprezentowanych danych wynika, że kwestią, z którą zdecydowanie zgodziło się najwięcej ankietowanych było uznanie istotności procesu dzielenia się wiedzą dla firmy Eidene (40%). Za raczej trafne większość ankietowanych uznała z kolei stwierdzenia o dawaniu przykładu pracownikom przez przełożonych w procesie dzielenia się wiedzą (52%), wsparciu dawanym nowym osobom przez doświadczonych pracowników Eidene (44%), a także zauważaniu przez współpracowników indywidualnych działań pracowników w dzieleniu się wiedzą (44%). Podobnie większość respondentów zgodziła się, że wiedza, której potrzebowali, była raczej łatwo dostępna (44%).

Z odpowiedzi pracowników firmy Eidene dowiedziano się również, że istniały pewne uwarunkowania, które można traktować jako bariery czy też swoiste ograniczenia w ciągłym dzieleniu się wiedzą przez zatrudnionych. Mianowicie, większość osób sceptycznie podchodziła to swojego udziału i roli w dzieleniu się wiedzą w organizacji, ponieważ aż 56% pracowników raczej nie zgodziło się z poglądem, że dzieląc się wiedzą więcej zyskiwało niż traciło. Niemal połowa respondentów (48%) przyznała, że kierownictwo raczej nie zauważało i nie doceniało wysiłków personelu w dzieleniu się wiedzą. Co więcej, większość zatrudnionych raczej nie miała świadomości związków między dzieleniem się wiedzą

2020

a realizacją celów organizacyjnych w zatrudniającej ich firmie (48%). Innym problemem mógł być fakt, że większość pracowników (48%) raczej nie zgodziła się ze stwierdzeniem, że kanały komunikacji między poszczególnymi pionami i komórkami organizacyjnymi w Eidene działały sprawnie (tabela 6).

Tabela 6. Koncepcja zarzadzania wiedzą w firmie Eidene

1 – zdecydowanie nie zgadzam się, 2 – raczej się nie zgadzam, 3 – nie mam zdania, 4 – raczej się zgadzam, 5 – zdecydowanie zgadzam się.

	1	2	3	4	5
Proces dzielenia się wiedzą jest ważny dla firmy.	4%	16%	16%	24%	40%
Pracownicy są zachęcani do dzielenia się wiedzą.	0	12%	56%	8%	20%
Odbywają się regularne nieformalne spotkania pomiędzy pracownikami.	4%	32%	48%	12%	4%
Moi przełożeni swoją postawą dają przykład i zachęcają do dzielenia się wiedzą.	12%	4%	24%	52%	4%
Doświadczeni pracownicy wspomagają pracę i rozwój nowych pracowników.	20%	8%	16%	44%	12%
Więcej zyskuję niż tracę dzieląc się wiedzą.	20%	56%	12%	24%	16%
Moje dzielenie się wiedzą jest zauważanie i doceniane przez przełożonych.	4%	48%	24%	16%	8%
Moje dzielenie się wiedzą jest zauważanie i doceniane przez współpracowników.	0	12%	16%	44%	28%
W firmie panuje silna rywalizacja między współpracownikami.	8%	20%	24%	32%	16%
Wiedza, której potrzebuję w pracy, jest łatwo dostępna.	0	24%	28%	44%	4%
Każdego dnia wkładam wysiłek w dzielenie się wiedzą z innymi pracownikami.	4%	16%	24%	24%	16%
Pracownicy mają świadomość zależności pomiędzy dzieleniem się wiedzą a sukcesem w realizacji podstawowych celów firmy.	4%	48%	16%	32%	0
W firmie działa system wspomagania zarządzania wiedzą.	28%	8%	32%	16%	16%
Kanały komunikacji między poszczególnymi komórkami i pionami działają sprawnie.	16%	48%	28%	4%	4%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

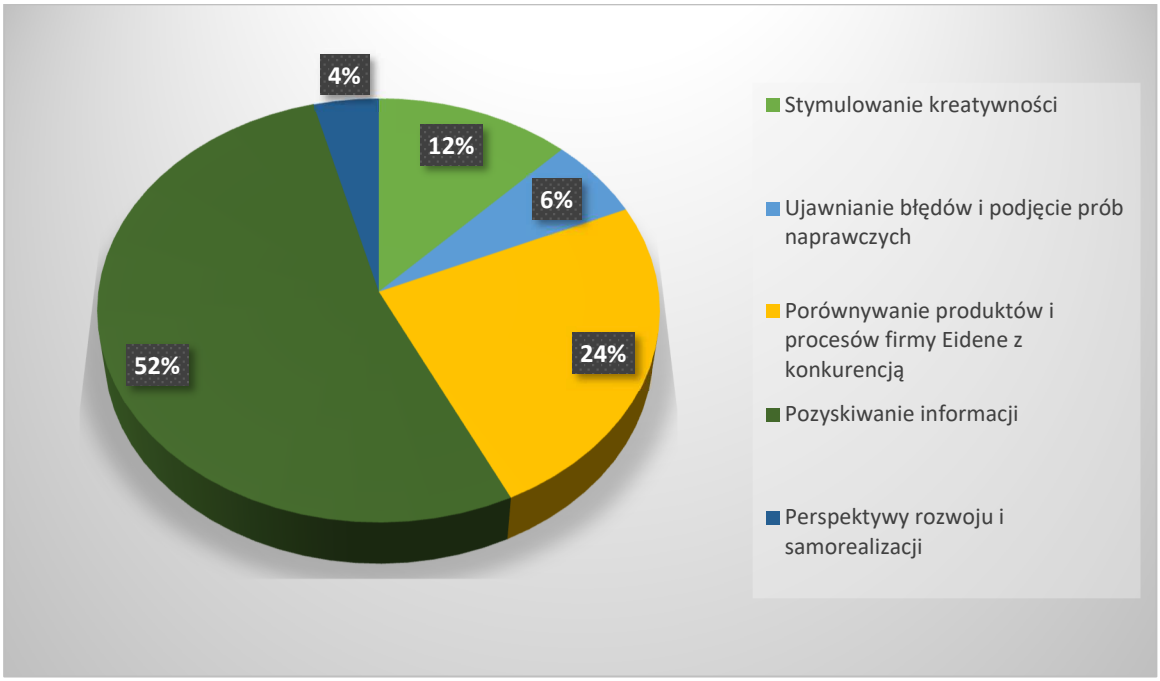
Można więc ocenić, że ankietowani lepiej oceniali możliwości dzielenia się wiedzą z współpracownikami, a domagali się częstszych pochwał i form docenienia ich wysiłków ze

2020

strony przełożonych. Mieli także kłopoty z jednoznaczną identyfikacją swojej roli w procesie dzielenia się wiedzą. W przedsiębiorstwie zabrakło także silniejszego uświadomienia ludzi na temat związków tego procesu z osiąganiem celów wynikających z misji i wizji rozwoju przedsiębiorstwa Eidene.

W procesie pozyskiwania nowej wiedzy najwięcej ankietowanych brało pod uwagę samo zdobywanie informacji (52% osób). Z kolei niespełna co czwarta pytana osoba (24%) za najważniejsze w tym procesie uwzględniła porównywanie produktów i procesów firmy Eidene z ofertą konkurencyjnych przedsiębiorstw. Tylko ponad co dziesiąty ankietowany (12%) za najważniejszy czynnik w opisywanym procesie uznał stymulowanie kreatywności w działaniu. Wreszcie, ujawnianie błędów i dążenie do ich naprawienia (6%), jak również uwzględnianie perspektyw samorealizacji i rozwoju (4%) było czynnikami kluczowymi dla nieznacznej części pracowników firmy Eidene. Takie wyniki pokazują, że pozyskiwanie nowej wiedzy nie było, w ocenie respondentów, możliwe bez ciągłego dostępu do różnego rodzaju informacji. Pewne znaczenie w pozyskiwaniu nowej wiedzy miało też otwarcie się pracowników na ofertę konkurencyjnych firm celem porównania jej z sytuacją panującą wewnątrz zatrudniającego ich przedsiębiorstwa. Czynnik ten nie odgrywał jednak tak silnej roli w motywowaniu pytanych osób do pozyskiwania nowej wiedzy, jak potrzeba zdobywania wielu innych informacji (wykres 6).

Wykres 6. Elementy odgrywające ważną rolę w procesie pozyskiwania nowej wiedzy zdaniem respondentów



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

2020

Częstotliwość posługiwania się poszczególnymi sposobami pozyskiwania i rozwijania wiedzy w firmie Eidene była różna. Bardzo często (ocena 5) wykorzystywano tylko jedno z takich narzędzi, a mianowicie szkolenia praktyczne na dane stanowisko robocze (64% osób). Nieco rzadziej, ale nadal często (ocena 4), kierownictwo wspierało pracowników dzięki metodzie określanej jako coaching (48%).

Z kolei narzędziami pozyskiwania i rozwijania wiedzy, którymi posługiwano się w firmie Eidene bardzo rzadko (ocena 1) były seminaria (48%), mentoring (60%) i inne sposoby (80%). Rzadko (ocena 2) wykorzystywano natomiast konferencje (56%), kursy w formie e-learningu (48%), współpracę z zewnętrznymi firmami doradczymi (48%) i szkolenia prowadzone przez firmy zewnętrzne (40%) (tabela 7).

Tabela 7. Sposoby pozyskiwania i rozwijania wiedzy najczęściej wykorzystywane przez respondentów

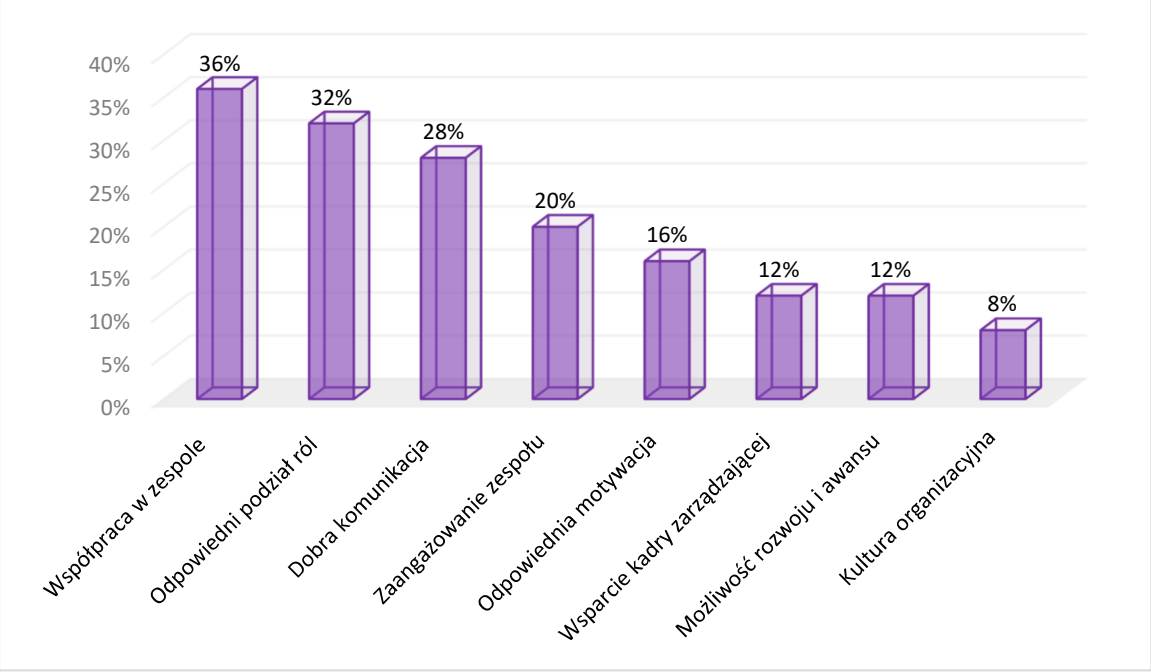
	1	2	3	4	5
Szkolenia prowadzone przez firmy zewnętrzne	**20%**	**40%**	**4%**	**28%**	**8%**
Coaching	**28%**	**8%**	**0**	**48%**	**16%**
Mentoring	**60%**	**8%**	**0**	**16%**	**16%**
Szkolenia praktyczne na stanowisko	**8%**	**12%**	**0**	**16%**	**64%**
Konferencje	**12%**	**56%**	**4%**	**28%**	**0**
Zewnętrzne firmy doradcze	**16%**	**48%**	**0**	**16%**	**4%**
Kursy doszkalające prowadzone w formie e-learning	**32%**	**48%**	**8%**	**12%**	**0**
Seminaria	**48%**	**32%**	**4%**	**8%**	**8%**
Inne	**80%**	**16%**	**4%**	**0**	**0**

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Z przywołanych danych wynika, że wśród przedstawionych sposobów pozyskiwania oraz rozwijania wiedzy w firmie Eidene większość była raczej rzadziej wykorzystywania niż częściej. Dominowały szkolenia praktyczne na dane stanowisko robocze, co jest zresztą charakterystyczne niemal dla każdej branży i dla większości dzisiejszych przedsiębiorstw. Zwraca uwagę jednak popularność coachingu jako sposobu wzmacniania i kreowania kompetencji pracowników w przedsiębiorstwie Eidene. Wspomnianą metodę można bowiem traktować jako innowacyjną w wielu organizacjach nastawionych na ciągły rozwój procesu zarządzania wiedzą.

W ocenie największej części ankietowanych rozwojowi wiedzy w przedsiębiorstwie Eidene sprzyjała przede wszystkim współpraca zespołowa (36%). Niemal równie ważny był właściwy podział ról w organizacji (32%), a nieznacznie mniejsze znaczenie odgrywała dobra komunikacja (28%). Dla co piątej osoby pytanej najważniejszym czynnikiem sprzyjającym rozwojowi wiedzy było zaangażowanie zespołu, a 16% osób za taki czynnik uznało wysoki poziom motywacji do pracy. Ponad co dziesiąty pracownik wskazał na szczególną rolę wsparcia ze strony kadry kierowniczej (12%) bądź zwiększonych szans rozwoju i awansu (12%). Najmniej osób (8%) było przekonanych, że to kultura organizacyjna firmy jest najważniejszym czynnikiem rozwoju wiedzy w firmie Eidene. Z uzyskanych wyników można stwierdzić o istotnym zróżnicowaniu aspektów sprzyjających rozwojowi wiedzy w tej firmie. Przy czym doskonalenie tego procesu przy udziale kierownictwa nie może się odbyć bez dbałości o rozwój pracy zespołowej, precyzyjny podział obowiązków zawodowych, czy budowanie sprawnego i przyjaznego dla pracowników systemu komunikacji wewnętrznej. Wymienione trzy czynniki wydają się mieć największe znaczenie, jeśli chodzi o rozwój wiedzy w dzisiejszych przedsiębiorstwach (wykres 7).

Wykres 7. Aspekty sprzyjające rozwojowi wiedzy w organizacji Eidene według respondentów



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W wybranej organizacji większość pracowników wyrażało chęć do poszerzania wiedzy (64%), miało świadomość braków w swojej wiedzy (56%) i miało zapewniony dostęp do podstawowych źródeł usuwania tych braków poprzez naukę przydatnych treści (48%).

2020

Z drugiej strony, w ocenie większości ankietowanych pracownicy firmy Eidene nie mieli świadomości tego, w jakim celu wiedza powinna być rozwijana (48%), a także nie wiedzieli, jak najlepiej rozwijać wiedzę w tej organizacji (64%). Najtrudniejszym w ocenie aspektem okazało się z kolei stwierdzenie na temat tego, czy pracownicy byli wspierani w firmie w dążeniu do rozwijania swojej wiedzy. Na opcję „nie wiem" zdecydowało się tutaj aż 44% osób, przy czym pozostali ankietowani znacznie częściej wskazywali, że nie byli wspierani (36%) niż że byli (20%) (tabela 8).

Tabela 8. Stwierdzenia dotyczące wiedzy, mające zastosowanie w organizacji Eidene

	TAK	NIE	NIE WIEM
Pracownicy wyrażają chęć do poszerzania wiedzy.	64%	12%	24%
Pracownicy są wspierani w dążeniu do rozwijania wiedzy.	20%	36%	44%
Pracownicy mają świadomość tego, w jakim celu wiedza powinna być rozwijana.	12%	48%	40%
Pracownicy mają zapewniony dostęp do źródeł wiedzy.	48%	36%	16%
Pracownicy wiedzą, jak rozwijać wiedzę.	16%	64%	20%
Pracownicy mają świadomość braków wiedzy.	56%	28%	16%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Z przywołanych danych wynika, że w firmie Eidene mogły istnieć pewne bariery utrudniające rozwój procesu dzielenia się wiedzą i zarządzania nią. Sposobem na usunięcie tych barier wydaje się zwłaszcza położenie przez kierownictwo większego nacisku na ciągłe uświadamianie pracowników o roli procesu dzielenia się wiedzą z korzyścią zarówno dla nich, jak i dla całej organizacji. Równie ważne są działania ukierunkowane na to, by pomóc pracownikom, jak najlepiej rozwijać wiedzę w tej konkretnej organizacji. Może to chociażby zwiększyć poczucie identyfikacji personelu z zatrudniającą ich organizacją.

Wśród praktyk zachowywania wiedzy stosowanych w organizacji Eidene ani jednej w odczuciu większości pracowników nie wykorzystywano bardzo często (ocena 5). Często (ocena 4) wykorzystywano zaś tworzenie dokumentacji (64%), przekazywanie umiejętności oraz kształcenie następców (52%) i systemy elektroniczne w postaci baz danych i systemów

zarządzania dokumentacją (36%). Rzadkie (ocena 2) były protokoły ze spotkań (48%), z kolei bardzo rzadkie (ocena 1) zapamiętywanie informacji i danych (76%) (tabela 9).

Tabela 9. Praktyki zachowywania wiedzy stosowane są w organizacji Eidene

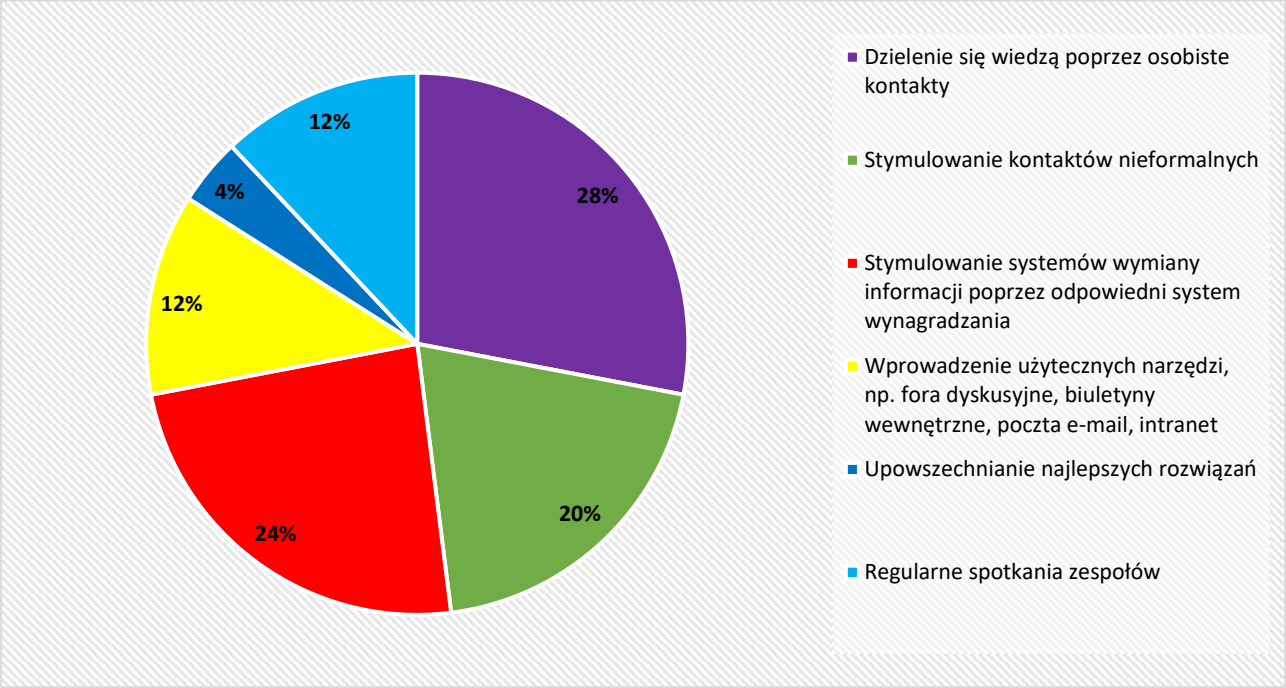
	1	2	3	4	5
Przekazywanie umiejętności, kształcenie następców.	**0**	**16%**	**20%**	**52%**	**4%**
Protokoły ze spotkań.	**20%**	**48%**	**0**	**12%**	**20%**
Systemy elektroniczne (bazy danych, systemy zarzadzania dokumentacją).	**0**	**32%**	**28%**	**36%**	**4%**
Zapamiętywanie	**76%**	**24%**	**0**	**0**	**0**
Tworzenie dokumentacji.	**24%**	**0**	**0**	**64%**	**12%**

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Można stwierdzić, że w przedsiębiorstwie Eidene tworzenie dokumentacji stanowiło dominujący sposób zachowywania wiedzy. O szczególnej roli sformalizowania działań w tej sferze przesądzało także wykorzystanie systemów elektronicznych w obiegu dokumentów oraz wykorzystywaniu zgromadzonej wiedzy. Kierownictwo skupiało się również na pewnej ciągłości wzmacniania kompetencji personelu, aby zapewnić możliwość szybkiej adaptacji i wdrożenia pracowników do nowych zadań. To ostatnie działanie bez wątpienia ma charakter mniej sformalizowany niż wykorzystywanie dokumentów i systemów elektronicznych dla zachowywania wiedzy.

Jeśli chodzi o oczekiwane przez ankietowanych praktyki rozpowszechniania wiedzy, to najwięcej osób opowiedziało się za efektywnością dzielenia się wiedzą przez kontakty osobiste (28%), a następnie stymulowaniem systemów wymiany informacji po zastosowaniu odpowiedniego systemu wynagradzania (24%) i stymulowaniem kontaktów nieformalnych (20%). Pozostałe propozycje odpowiedzi cieszyły się zainteresowaniem mniejszej bądź też znacznie mniejszej części respondentów. Interpretując takie wyniki, z jednej strony wielu pracowników domagało się zwiększenia liczby i znaczenia interakcji wewnątrz zespołów, z drugiej natomiast oczekiwało, że pracodawca będzie w stanie odpowiednio wynagradzać ludzi za wniesiony wysiłek w pracy. Przy czym w dziedzinie kontaktów międzyludzkich pracownicy firmy Eidene w większej mierze wskazywali na skuteczność sformalizowanego dzielenia się wiedzą w czasie dnia pracy niż na przykład poprzez nieformalne, towarzyskie spotkania w czasie wolnym (wykres 8).

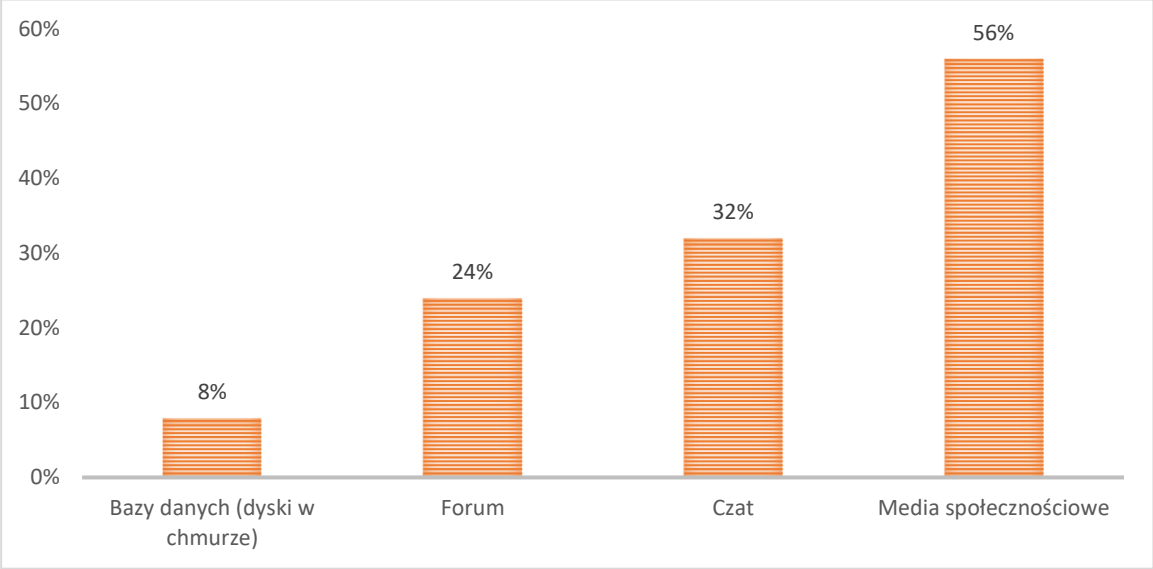
Wykres 8. Praktyki rozpowszechniania wiedzy najefektywniejsze w organizacji Eidene według respondentów



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Ponad połowa wszystkich pytanych osób (56%) wskazała, że media społecznościowe to najważniejsze narzędzie przekazywania i dzielenia się wiedzą w firmie Eidene. Z kolei dla co trzeciego zatrudnionego narzędziem takim był czat, natomiast dla co czwartego – forum. W ocenie 8% pracowników najważniejszym sposobem dzielenia się wiedzą były bazy danych w formie dysków zapisanych w wirtualnej chmurze. Warto dodać, że ani jedna osoba nie zaznaczyła, że w zatrudniającej ją firmie wykorzystywano takie narzędzia dzielenia się oraz rozpowszechniania wiedzy, jak Intranet (wewnętrzna sieć komputerowa) czy blogi. Podobnie wykazano, że w badanej populacji zabrakło osób, które w ogóle nie dostrzegałyby, że firma wykorzystuje jakiekolwiek narzędzia w opisywanym procesie. Należy ocenić, że charakter współczesnej komunikacji międzyludzkiej, ale również między pracownikami, implikuje szczególne znaczenie mediów społecznościowych. Nie inaczej było także w przypadku osób zatrudnionych w firmie Eidene, które traktowały social media jako najważniejsze narzędzie dzielenia się i rozpowszechniania wiedzy. Media społecznościowe, z uwzględnieniem szczególnej roli Facebooka, stanowią dziś powszechny, szybki i tani kanał przekazywania informacji, a tym samym również wpływania na proces zarządzania wiedzą w organizacjach (wykres 9).

Wykres 9. Narzędzia używane w Eidene do dzielenia się wiedzą i rozpowszechniania jej



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Jeśli chodzi o bariery dzielenia się wiedzą w organizacji, to najwięcej pracowników firmy Eidene wskazało na brak entuzjazmu wśród samych pracowników (52%). Nieco mniej osób wyraziło z kolei zagrożenie w postaci dużej fluktuacji pracowników (44%) i niechęci pracowników do dzielenia się wiedzą (36%). Mniej niż 3 na 10 pracowników wskazało na istotną rolę konfliktów wewnętrznych w organizacji w osłabieniu oddziaływania procesu dzielenia się wiedzą (28%). Dla 16% badanych głównym problemem był niewłaściwy styl zarządzania ze strony kierownictwa, a dla 12% osób brak zaufania między ludźmi w pracy. Tyle samo osób wyraziło również przekonanie na temat braków technicznych oraz organizacyjnych rozwiązań w dziedzinie systemów gromadzenia wiedzy, w tym baz danych. W badanej populacji nie było ani jednej osoby, która wskazałaby na takie bariery zaproponowane w kwestionariuszu ankietowym, jak słabą infrastrukturę informatyczną czy brak kanałów komunikacji. Ani jedna osoba nie wyraziła także poglądu, że w zatrudniającej ją firmie nie było żadnych barier w procesie dzielenia się wiedzą (wykres 10).

Wykres 10. Bariery napotykane przez respondentów w procesie dzielenia się wiedzą w organizacji Eidene

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

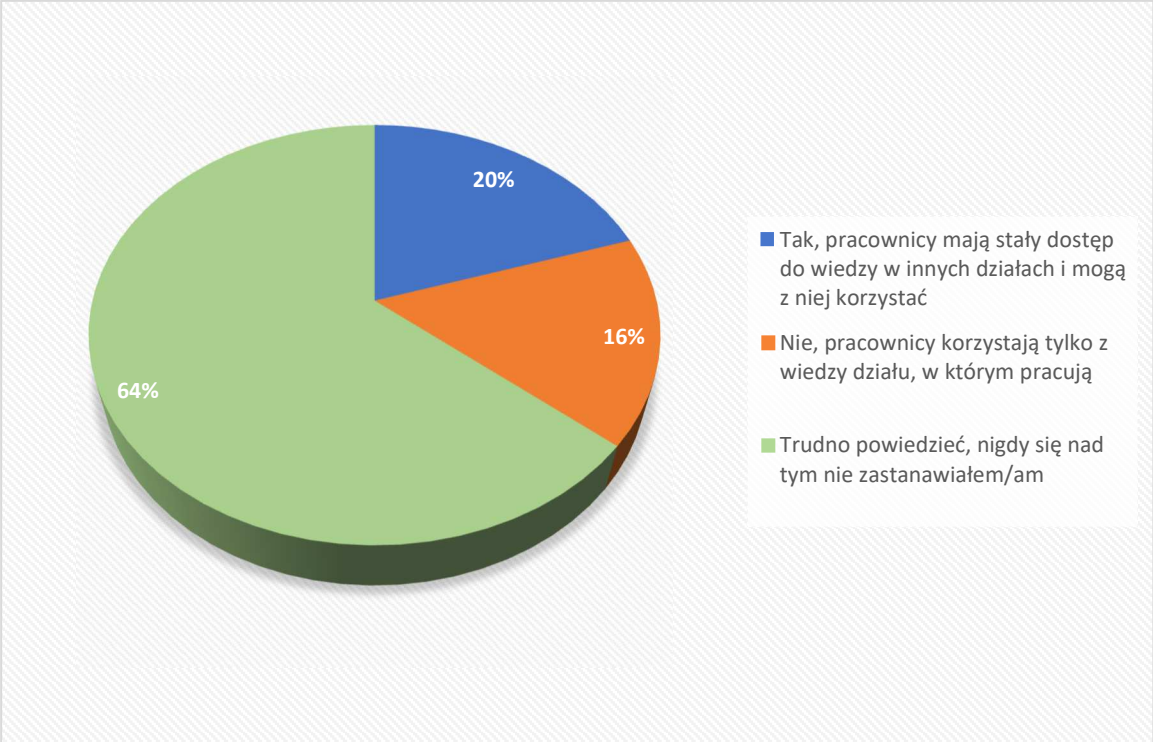
Przywołane dane pozwalają stwierdzić, że większość pracowników firmy Eidene wskazywała na personalne przyczyny niepowodzeń w dzieleniu się wiedzą. Brak entuzjazmu załogi czy wsparcia ze strony samego kierownictwa, nieufność ludzka i ryzyko wybuchu konfliktów – wszystko to należy uznać za istotne elementy współistnienia pracowników, a przy tym za trudności w dzieleniu się wiedzą. Pewnym problemem okazały się też bariery, które można określić mianem organizacyjnych, z kolei bardziej szczegółowo, związanych z organizacją procesu pracy. Duży przepływ nowych pracowników i brak stabilnej polityki kadrowej mogą być czynnikami osłabiającymi szanse dzielenia się wiedzą w organizacjach w XXI wieku.

Zwraca uwagę, że większość ankietowanych (64%) miała trudność z jednoznaczną oceną, czy pracownicy firmy Eidene mogli wykorzystać wiedzę ulokowaną w innych działach organizacyjnych tego przedsiębiorstwa. Twierdząco na takie pytanie wypowiedziało się 20% osób, natomiast przecząco – 16%. Z jednej strony więc osoby widziały możliwości, by zyskać wiedzę zawartą w innych działach (zarówno w bazach wiedzy, jak i w kontaktach z ludźmi), z drugiej zaś zbliżony odsetek respondentów nie miał takiej możliwości. Przewagę osób, które nie miały sprecyzowanego poglądu na ten temat, można wyjaśnić tym, że być może w ich codziennej pracy nigdy nie zaistniała potrzeba osobistego wykorzystania bazy wiedzy z innego działu albo wyjaśnienia istotnych obowiązków zawodowych z osobą pracującą w takim dziale.

2020

Zapewne w dużych międzynarodowych firmach, składających się z wielu działów, możliwości takie są bardziej rozwinięte (wykres 11).

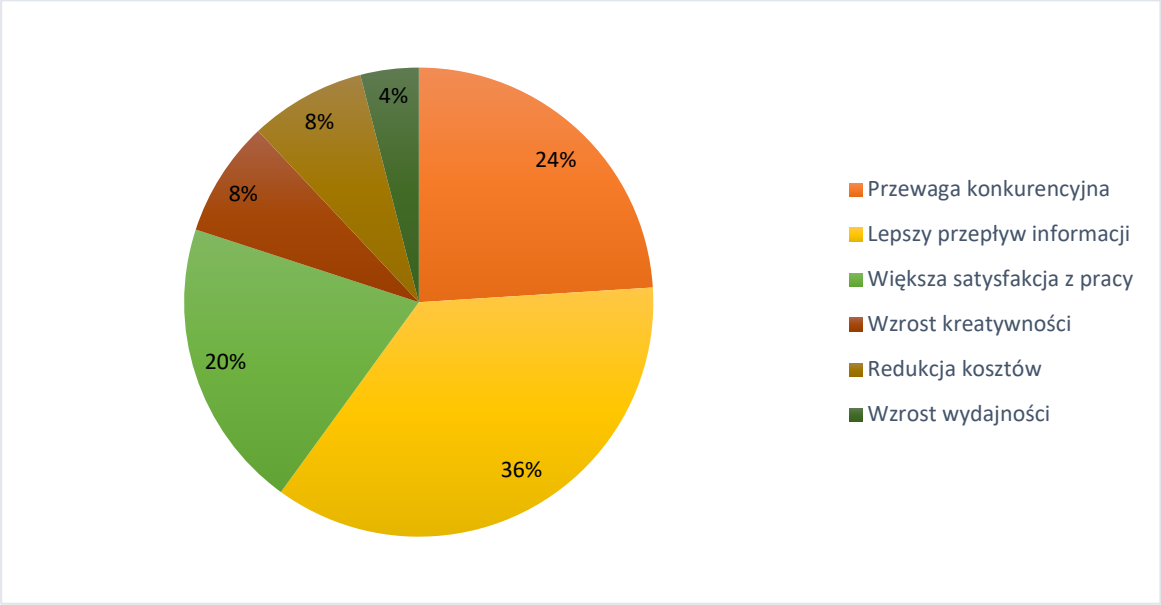
Wykres 11. Możliwość korzystania i wykorzystywania wiedzy ulokowanej w innych działach przez pracowników



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Najważniejszą korzyścią z dobrze działającego systemu zarządzania wiedzą w ocenie największej części ankietowanych był lepszy przepływ informacji (36%). Niemal co czwarta pytana osoba za taką korzyść uznała z kolei uzyskanie przewagi konkurencyjnej, natomiast co piąta – większą satysfakcję z pracy po stronie wszystkich zatrudnionych. Dla 8% pytanych najważniejsze korzyści wiązały się z wzrostem kreatywności zasobów ludzkich bądź redukcją kosztów funkcjonowania firmy. Tylko 4% badanych za najważniejszą mocną stronę tego rozwiązania uznało ogólny wzrost wydajności pracy (wykres 12).

Wykres 12. Główne korzyści wynikające z dobrze działającego systemu zarządzania wiedzą według respondentów



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

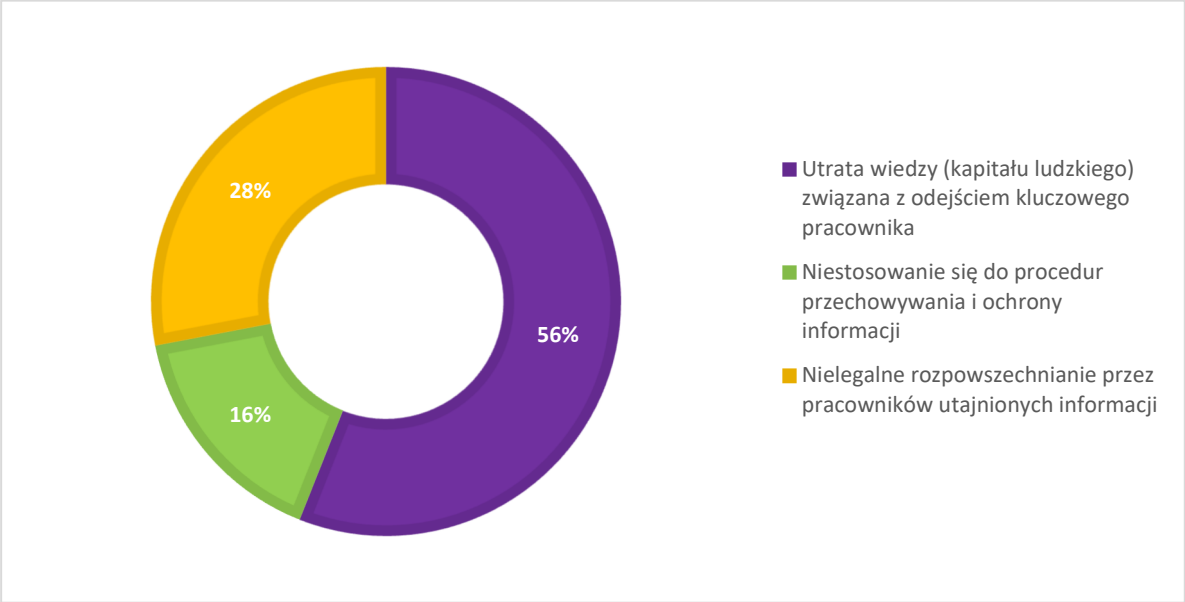
Należy interpretować, że zarządzanie wiedzą sprowadzało się dla wielu pracowników firmy Eidene do ciągłego doskonalenia przepływu informacji wewnątrz oraz na zewnątrz przedsiębiorstwa. Ścisły związek wiedzy oraz informacji jest trudny do podważenia, choć takie wyniki mogą dziwić w związku choćby z przyznaniem tutaj przez ankietowanych mniejszej wagi wszelkim aspektom personalnym. Do tych ostatnich należy sprowadzić zaś kreatywność ludzi, ich wydajność, czy choćby satysfakcję z pracy. Za ważniejsze od tych wymienionych większość pracowników uznało dodatkowo możliwość tworzenia przewagi konkurencyjnej przez firmę stosującą dobrze działający system zarządzania wiedzą.

W ocenie największej części pytanych osób czynnikiem powodującym utratę wiedzy w firmie Eidene było odejście kluczowych pracowników (56%). Na drugim miejscu pod względem znaczenia znalazło się nielegalne rozpowszechnianie przez pracowników utajnionych informacji (28%), natomiast na trzecim – brak stosowania się do procedur przechowywania i ochrony informacji (16%). Ani jedna osoba nie zwróciła uwagi na takie zagrożenia zasugerowane w kwestionariuszu ankiety, jak utratę ważnych informacji związaną z awarią systemów informatycznych, ani też utratę informacji związaną ze zniszczeniem mechanicznym dokumentacji papierowej. Po raz kolejny w opiniach ankietowanych ujawniło się uprzywilejowanie wszelkiego rodzaju aspektów personalnych w procesie tworzenia nowej wiedzy i jej przekazywania wewnątrz organizacji. Okazało się bowiem, że dla wielu osób utrata utalentowanego, zdolnego pracownika była traktowana jako zagrożenie w kreowaniu i rozwoju

2020

wiedzy w przedsiębiorstwie. Ciągłość kadr i spójna polityka personalna, dzięki której w organizacji mogą rozwijać się tacy pracownicy, to ważny czynnik sprzyjający utracie wiedzy w XXI wieku (wykres 13).

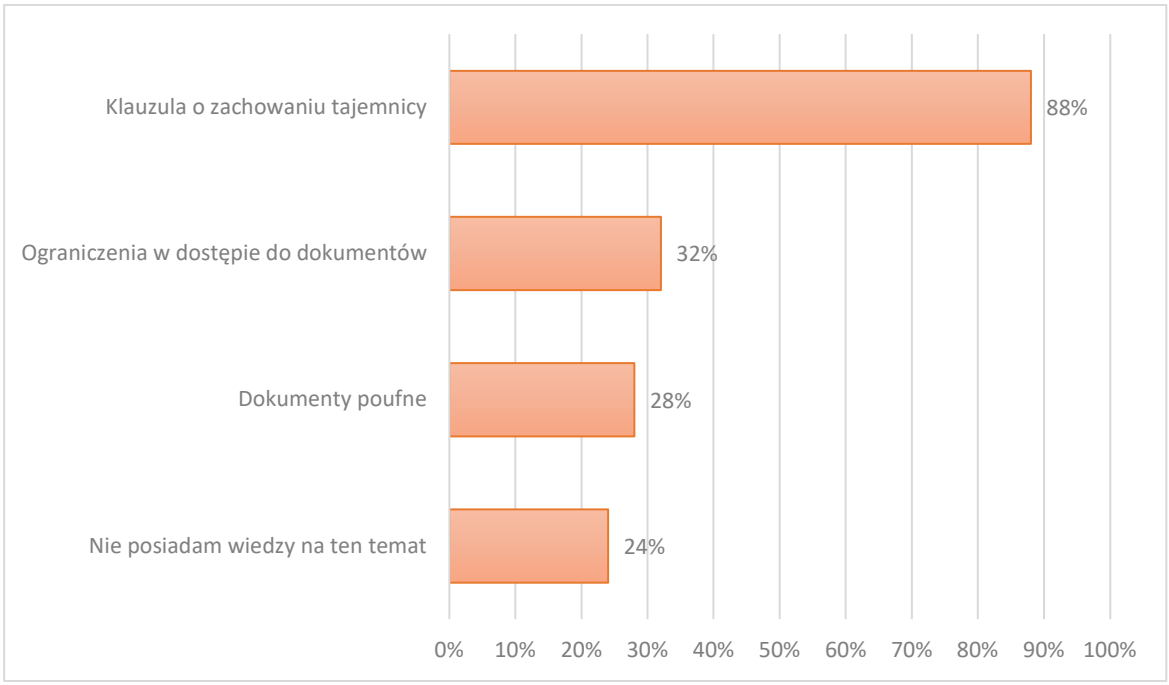
Wykres 13. Sytuacje powodujące utratę wiedzy, występujące najczęściej w Eidene



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W ocenie średnio 9 na 10 pracowników (88%) w firmie Eidene stosowano klauzulę o zachowaniu tajemnicy jako kluczową metodę ochrony wiedzy. Co trzeci pracownik zetknął się z kolei z ograniczeniami w dostępie do dokumentów, a 28% zatrudnionych za taką formę ochrony traktowało obecność dokumentów poufnych. Z kolei 24% pracowników nie miało żadnych informacji na temat metod ochrony wiedzy wykorzystywanych w firmie Eidene. Ani jedna osoba nie miała styczności ponadto z procedurami ochrony informacji niejawnych, ani też patentami. Na podstawie uzyskanych wyników można ocenić, że sposoby ochrony wiedzy są w większości sformalizowanymi metodami ochrony poufnych lub strzeżonych informacji na temat firmy. Sformalizowanie działań w opisywanej dziedzinie służy skuteczniejszemu zabezpieczeniu potrzeb organizacji przed utratą wiedzy (wykres 14).

Wykres 14. Metody ochrony wiedzy wykorzystywane w Eidene



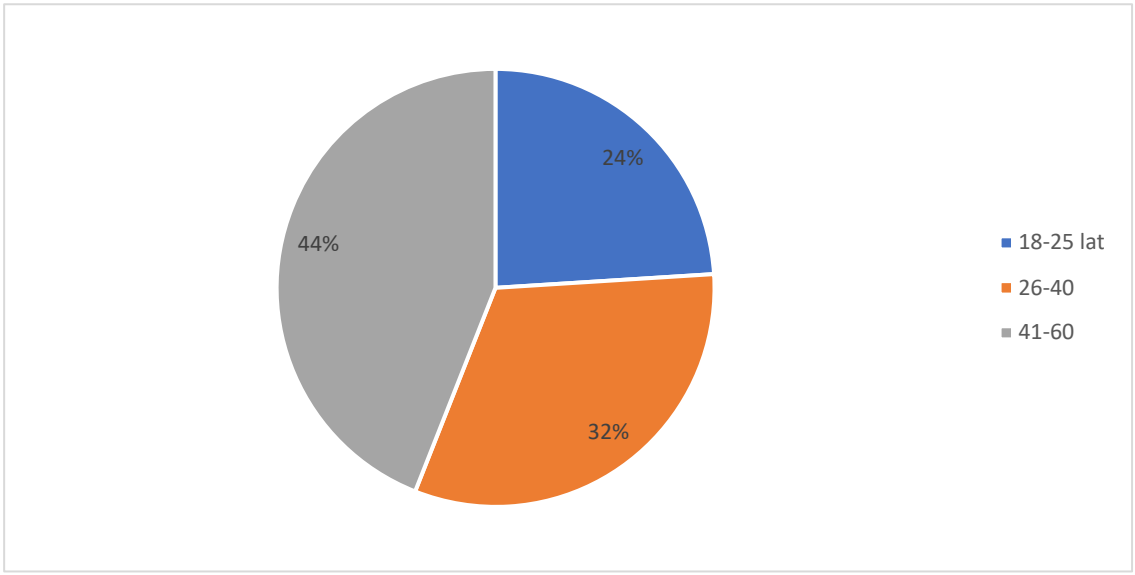
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Charakterystyka respondentów

Przedstawienie charakterystyki respondentów to jedno z wymagań prawidłowo dobranej procedury badawczej w każdych badaniach. Ankietowani wybrani w badaniach własnych byli pracownikami firmy Eidene. Charakteryzowali się zmiennymi cechami pod względem wieku, płci, wykształcenia, jak również stażu pracy u zatrudniającego ich aktualnie pracodawcy, co lepiej pokazano na kolejnych wykresach.

Pod względem struktury wieku osiągnięto dość zróżnicowane wyniki wśród osób zatrudnionych w organizacji Eidene. Najwięcej było osób w wieku 41-60 lat (44%), z kolei niemal 1/3 wszystkich badanych stanowili pracownicy w wieku 26-40 lat. Niespełna co czwarty ankietowany to osoba w wieku 18-25 lat. Takie wyniki sprawiają, że opinie na temat zarządzania wiedzą w wybranym przedsiębiorstwie w dużej mierze były opiniami osób doświadczonych życiowo, które przekroczyły już 40. rok życia (wykres 15).

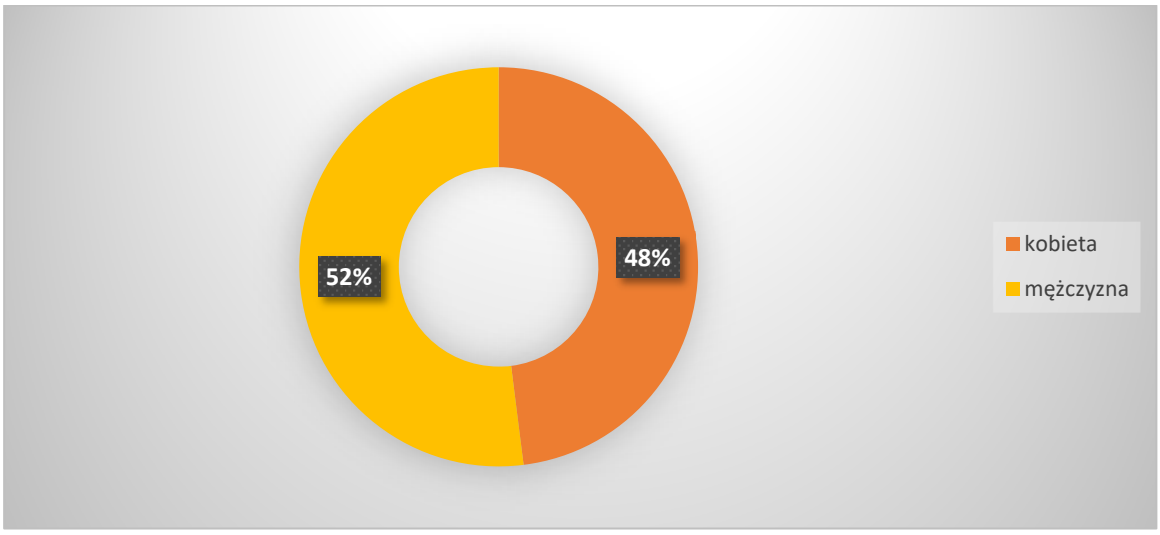
Wykres 15. Wiek respondentów



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W strukturze płci osób zatrudnionych w badanej organizacji osiągnięto niemal idealną równowagę. W dobranej populacji znalazło się 52% mężczyzn oraz 48% kobiet. Jest to ważna cecha wybranej populacji, ponieważ równa reprezentacja obu płci pozwoli na wzmocnienie reprezentatywności wyników niezależnie od ewentualnych różnic występujących miedzy kobietami i mężczyznami. Różnice te mogłyby potencjalnie wpłynąć na postrzeganie przez te osoby zarządzania wiedzą w firmie, która ich zatrudnia (wykres 16).

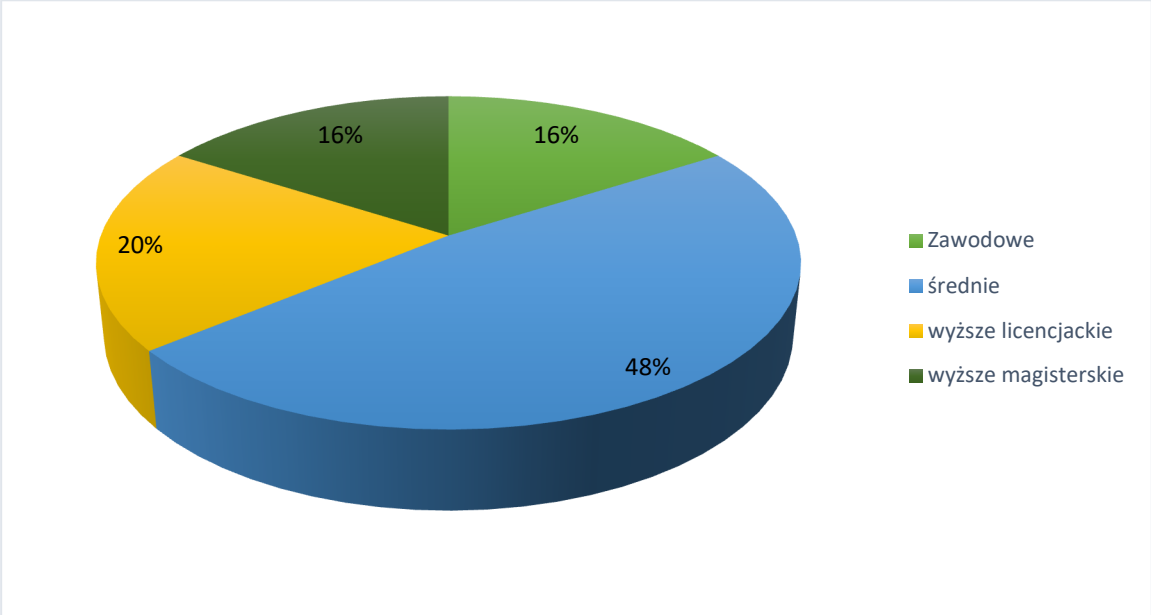
Wykres 16. Płeć respondentów



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Członkowie wybranej populacji badawczej to osoby z dominującym wykształceniem średnim (48%), przy zasadniczo porównywalnej reprezentacji wykształcenia wyższego magisterskiego (16%) i licencjackiego (20%), a także zawodowego (16%). Zróżnicowanie ankietowanych pod względem poziomu wykształcenia to kolejna ważna cecha wskazująca na pewną specyfikę wybranej populacji. Pomimo współczesnych trendów w kształceniu coraz większej liczby osób z wykształceniem wyższym oraz zatrudnianiu takich osób, w badanej organizacji dużą grupę zatrudnionych stanowili pracownicy z wykształceniem średnim (wykres 17).

Wykres 17. Wykształcenie respondentów

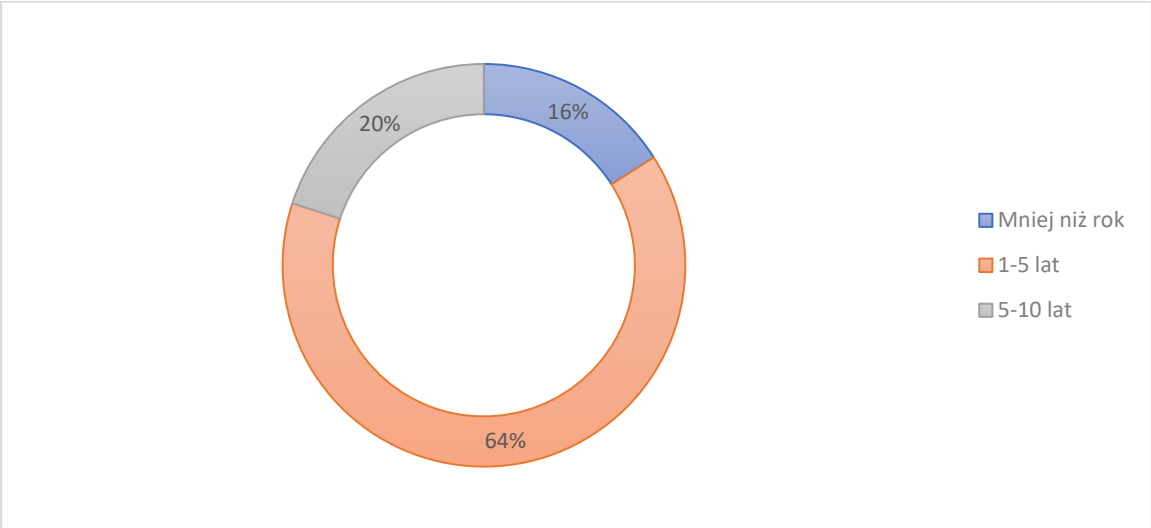


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Niemal 2/3 spośród ankietowanych legitymowało się stażem pracy w przedziale od 1 roku do 5 lat (64%). Co piąta pytana osoba pracowała w firmie Eidene dłużej, bo od 5 do 10 lat, zaś 16% pytanych legitymowało się najkrótszym stażem pracy, ponieważ krótszym niż 1 rok. Na podstawie tych danych można ocenić, że większość pracowników dobrze znała specyfikę zarządzania ludźmi, w tym zarządzania wiedzą w zatrudniającej ich organizacji. Stosunkowo dłuższy staż pracy pozwalał bowiem poznać warunki panującej w tej firmie i stać się częścią zespołu. W dalszej części pracy zostanie przedstawiona szczegółowa analiza uzyskanych wyników badań własnych w związku z udzieleniem przez ankietowanych odpowiedzi na pytania problemowe (wykres 18).

2020

Wykres 18. Staż pracy u obecnego pracodawcy



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

4.3 Wnioski z przeprowadzonych badań

W oparciu o przeprowadzoną analizę empiryczną można sformułować kilka wniosków, w których jednocześnie uwidoczniają się odpowiedzi na problemy badawcze.

1. Procesy zarządzania wiedzą wpływały na efektywność współczesnej organizacji w istotnym bądź też umiarkowanym stopniu, jeśli uwzględnić zróżnicowane aspekty tych procesów w organizacji Eidene. Jest to zarazem odpowiedź na główny przyjęty problem badawczy. Można to lepiej zrozumieć dzięki udzieleniu odpowiedzi na każdy ze szczegółowych problemów badawczych przyjętych w pracy.
   Dwa początkowe problemy dotyczyły stylów zarządzania wiedzą wykorzystywanych w badanej organizacji oraz oceny tych stylów pod kątem efektywności przedsiębiorstwa. Problemy te były ze sobą ściśle powiązane. Ustalono, że dominującą determinantą stosowania stylu zarządzania wiedzą jest wiedza pozyskiwana od pracowników, czyli od ludzi (por. Wykres 1). Jej elementami są właściwy podział obowiązków oraz zakresu odpowiedzialności w pracy (por. Wykres 2). W firmie Eidene uprzywilejowano styl „dół-góra", tj. tworzenie i przekazywanie wiedzy od pracowników w stronę kierownictwa (por. Wykres 3)(**odpowiedź na 1 problem badawczy).**
2. W ocenie większości pracowników stosowanie wyżej wymienionego stylu miało przynieść największe korzyści dla organizacji i trudno odmówić racji temu stanowisku,

jeśli wziąć pod uwagę znaczenie zasobów ludzkich w procesie rozwijania i dzielenia się wiedzą. Znaczna część inspirujących pomysłów i transferowania wiedzy wychodzi oddolnie, w związku z aktywnością poszczególnych pracowników**(odpowiedź na 2 problem badawczy).**

3. Trzeci problem cząstkowy dotyczył tego, jakie strategie zarządzania wiedzą wykorzystywano w badanej organizacji. W rezultacie przeprowadzonych badań ustalono, że dominującą była strategia personalizacji, która w ocenie największej części pracowników miała stanowić najbardziej efektywną dla organizacji. Strategia kodyfikacji była natomiast dominującą dla 1/3 zatrudnionych (por. Wykres 4) **(odpowiedź na 3 problem badawczy)**.
4. Kodyfikacja wielu aspektów zarządzania wiedzą jest bez wątpienia ważna, ale nie może przysłaniać personalnych aspektów, które dominują w procesie zarządzania zasobami ludzkimi w każdej organizacji. Za dzielenie się oraz rozpowszechnianie wiedzy odpowiadają w pierwszej kolejności ludzie, a nie systemy elektroniczne, dokumenty, czy chociażby tablice ogłoszeń. Właściwa personalizacja działań w tej materii przyczynia się do większej elastyczności organizacji w procesie zarządzania wiedzą **(odpowiedź na 4 problem badawczy).**
5. Kolejny cząstkowy problem badawczy przyjęty w pracy dotyczył tego, jakie modele zarządzania wiedzą wykorzystywano w przedsiębiorstwie Eidene. Ustalono, że dla ponad 7 na 10 pracowników dominującym był model zasobowy, w którym głównym źródłem wiedzy są pracownicy organizacji. W celu pozyskiwania wiedzy dokonuje się tu eksperymentowania, a przy tym wspólnie rozwiązuje się problemy i wdraża nowe technologie. Model zasobowy wyraźnie dominował nad modelem procesowym oraz japońskim (por. Wykres 5). W ocenie tego modelu większość pracowników wskazała ponadto na istotność procesu dzielenia się wiedzą dla rozwoju organizacji, wpływ kierownictwa na rozwój działań pracowników i znaczenie interakcji międzyludzkich w rozwoju koncepcji dzielenia się wiedzą w praktyce organizacyjnej (por. Tabela 6). Realizując wspomniany model zarządzania wiedzą w firmie Eidene stosowano głównie takie narzędzia rozwoju wiedzy pracowników, jak szkolenia praktyczne na dane stanowisko robocze, jak również coaching (por. Tabela 7) **(odpowiedź na 5 problem badawczy).** Działaniami sprzyjającymi rozwojowi wiedzy personelu były przede wszystkim współpraca zespołowa, odpowiedni podział ról w pracy, a także dobra komunikacja wewnątrz przedsiębiorstwa (por.Wykres 7). Większość pracowników wyrażała chęć do poszerzania wiedzy (por. Tabela 8). Ocena systemu zarządzania

wiedzą od strony zasobów ludzkich to ważne ustalenie dla oceny realizacji tej koncepcji w praktyce zarządzania w wybranym przedsiębiorstwie Eidene. Sami pracownicy domagali się większych możliwości oddziaływania na proces dzielenia się i kształtowania wiedzy, zapewne dostrzegając w tym szereg korzyści dla siebie.

6. Kolejny wniosek łączy się z odpowiedzią na piąty problem badawczy, który dotyczył barier w zarządzaniu wiedzą w analizowanym przedsiębiorstwie. W rezultacie przeprowadzonych badań ustalono, że brak entuzjazmu pracowników to główna bariera w tym procesie. Nieco mniejsze znaczenie, ale nadal o silnym oddziaływaniu na ten proces, przypisano dużemu przepływowi pracowników i zmianom personalnym w firmie, a także niechęci personelu do dzielenia się wiedzą **(odpowiedź na 6 problem badawczy).** Średnio 3 na 10 zatrudnionych doświadczyło też konfliktów wewnętrznych w zespołach (por. wykres 10). Odejście wartościowych pracowników oznaczało dla firmy Eidene poważne osłabienie potencjału rozwojowego procesu dzielenia się wiedzą (por. Wykres 13). Pracownikom brakowało też świadomości czy informacji na temat tego, czy mają jakiekolwiek możliwości korzystania z wiedzy ulokowanej w innych działach firmy Eidene (por. Wykres 11). Można dojść do wniosku, że proces zarządzania wiedzą we współczesnych organizacjach napotyka na szereg barier. Ich wyeliminowanie lub ograniczenie wpływu to ważne wyzwanie przede wszystkim dla kadry kierowniczej firm takich, jak Eidene. Trudności, o których mowa, często dotyczą aspektów polityki personalnej w firmie. Mogą tkwić w wadliwej organizacji pracy, niedostatkach motywowania i wynagradzania, czy stosowaniu nieadekwatnych stylów kierowania ludźmi. Istotne wydaje się zachowanie ciągłości w zatrudnianiu i dbaniu o rozwój pracowników, którzy mogą długoterminowo podnosić swoje umiejętności i kwalifikacje. To zaś pozostaje ważną determinantą procesu zarządzania wiedzą nierzadko w perspektywie strategicznej.
7. W badaniach własnych poszukiwano także odpowiedzi na kolejny problem cząstkowy, a mianowicie ten dotyczący korzyści z zarządzania wiedzą dla organizacji. Jedną z takich korzyści jest możliwość zachowania wiedzy i jej wykorzystania w przyszłości. W firmie Eidene wykorzystywano w tym celu przede wszystkim tworzenie dokumentacji, kształcenie pracowników i przekazywanie im umiejętności, a także systemy elektroniczne (por. Tabela 9). Do dzielenia się wiedzą i jej rozpowszechniania stosowano w pierwszej kolejności media społecznościowe (por. Wykres 9), dbając tym samym o zdynamizowanie, przyspieszenie oraz zwiększenie komfortu pracowników w procesie komunikowania się. Wzmocnienie roli procesu zarządzania wiedzą oznacza

2020

dla organizacji przede wszystkim większą szansę na poprawę pozycji konkurencyjnej i usprawnienie przepływu informacji (por. Wykres 12)(**odpowiedź na 7 problem badawczy).** Osoby zatrudnione w firmie Eidene w wielu miejscach wyrażały zrozumienie roli dzielenia się wiedzą w budowaniu korzyści dla organizacji. W dużym stopniu zrozumienie tego aspektu zależało jednak od tego, czy pracownicy mogli osiągnąć jakieś korzyści z opisywanego procesu organizacyjnego.

8. Ostatni wniosek wiąże się z ósmym problemem badawczym, który dotyczył pytania o korzyści z zarządzania wiedzą dla pracowników. Pracownicy dostrzegali szczególne znaczenie dzielenia się wiedzą przez osobiste kontakty, wykorzystanie kanałów nieformalnych i motywowanie do działania i nauki poprzez odpowiedni system wynagradzania (por. Wykres 8) **(odpowiedź na 8 problem badawczy).** Pomimo, iż wiele spośród osób zatrudnionych miało opory przed dzieleniem się wiedzą i uczestnictwem w procesie jej przekazywania i kształtowania, to w odpowiedziach ankietowanych dało się odczuć, że rozumieją oni znaczenie zarządzania wiedzą jako korzystnego trendu dla ich sytuacji. Warto jednak nadmienić, że uzależniali oni swoją ocenę na szereg przedstawionych kwestii od szansy uzyskania osobistych korzyści, docenienia przez przełożonych, czy rozwoju interakcji i przyjaznych relacji ze współpracownikami w miejscu pracy. Korzyści z zarządzania wiedzą dla pracowników mogą także wiązać się z bezpośrednimi gratyfikacjami finansowymi. Im większa wiedza i zakres umiejętności oraz odpowiedzialności w pracy, tym lepiej powinno się wynagradzać pracownika dzielącego się wiedzą z korzyścią dla siebie i samej organizacji.

W badaniach własnych przyjęto hipotezę o następującej treści: Zarządzanie wiedzą istotnie przyczynia się do zwiększenia efektywności funkcjonowania organizacji, a przyjęta strategia umacnia związki między pracownikami a organizacją. Dzięki temu wzrasta ich lojalność wobec niej oraz zwiększa się możliwość wykorzystywania ich potencjału jako posiadaczy wiedzy. Sprzyja temu demokratyczny styl zarządzania i kultura organizacyjna podporządkowana wiedzy. W toku badań własnych udało się pozyskać wyniki na rzecz potwierdzenia tej hipotezy jedynie częściowo. Wynikami potwierdzającymi hipotezę były zwłaszcza ustalenia na temat szczególnej roli interakcji międzyludzkich wewnątrz zespołów pracowniczych, wyboru strategii personalizacji oraz konieczności uprzywilejowania modelu zasobowego w zarządzaniu wiedzą w odczuciu większości pracowników firmy Eidene. Jak zauważono w piśmiennictwie, podstawą wzmocnienia roli zarządzania wiedzą w firmie jest uznanie tego procesu za ważny i przyjęcie odpowiednich narzędzi na rzecz rozwoju tego

2020

procesu[168]. W firmie Eidene odzwierciedlono ten stan rzeczy zarówno w opiniach personelu, jak i poprzez szczegółowe narzędzia pozyskiwania, doskonalenia i zachowania wiedzy na przyszłość.

Z kolei wynikami, które nie potwierdzają przyjętej hipotezy, są ustalenia związane między innymi z niskim wpływem kultury organizacyjnej na proces zarządzania wiedzą w ocenie pracowników firmy Eidene i brakiem dostatecznego doceniania przez przełożonych indywidualnego wkładu każdego pracownika w rozwój wiedzy. W badaniach własnych brak jest także możliwości jednoznacznego określenia dominującego stylu kierowania ze strony przełożonych w badanej organizacji, choć z odpowiedzi ankietowanych wyłania się, iż preferują oni demokratyczny styl kierowania, opierający się o podział ról, swobodę twórczą oraz silny wpływ relacji między ludźmi tworzącymi organizację. Szczególne znaczenie tego wpływu w rozwoju koncepcji zarządzania wiedzą zostało zresztą wykazane w literaturze[169]. Co więcej, o ile lojalność pracowników jest wykazywana w literaturze przedmiotu jako istotny element procesu zarządzania wiedzą[170], o tyle w firmie Eidene ujawniły się pewne problemy w relacjach między pracownikami a pracodawcą, które osłabiają taką lojalność. Brak dużego zaufania do przełożonych czy brak doceniania przez tych ostatnich wysiłków pracowników to czynniki osłabiające możliwość rozwoju koncepcji zarządzania wiedzą w praktyce działań organizacji w XXI wieku. Oba te czynniki wystąpiły w firmie Eidene, jeśli uwzględnić ocenę zaprezentowaną przez jej pracowników.

[168] E. Karaś, A. Piasecka-Głuszak, Zarządzanie wiedzą – dlaczego tak ważne?, „Nauki o Zarządzaniu" 2013, nr 4(17), op. cit., s. 52.
[169] M. Jasińska, Styl kierowania jako istotny element kształtowania zachowań w procesie zmian w organizacji, „Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej. Administracja i Zarządzanie" 2009, nr 83, s. 78-79.
[170] E. Skrzypek, Kreatywność a zarządzanie wiedzą, „Zeszyty Naukowe MWSE w Tarnowie" 2014, nr 1(24), s. 178-179.

2020

Podsumowanie

Proces zarządzania wiedzą we współczesnej organizacji jest istotnym i doniosłym zagadnieniem, co wykazano na przykładzie Eidene. Proces ten obejmuje zarówno pozyskiwanie, dzielenie się wiedzą, jej gromadzenie w sposób sformalizowany, jak również wykorzystywanie w praktyce wykonywania zadań w organizacji. Szczególną rolę w opisywanej dziedzinie odgrywają sami pracownicy jako dysponenci wiedzy i zarazem osoby odpowiedzialne za jej wykorzystywanie się oraz dzielenie się (rozprzestrzenianie wiedzy) przy różnych okazjach.

Zarządzania wiedzą związane jest z efektywnością działań organizacji. Liczne korzyści z zarządzania wiedzą, które wykazano w części teoretycznej pracy, potwierdziły się w dużej mierze także w części empirycznej. Wykazano na przykład, że sami pracownicy dostrzegają potrzebę podziału ról i zadań w miejscu pracy, aby móc skuteczniej dzielić się wiedzą, a także wymagają odpowiedniej liczby i natężenia interakcji międzyludzkich, aby zwiększyć możliwości transferu wiedzy. Aspekt rozwijania interakcji międzyludzkich wewnątrz firmy został zresztą wskazany w piśmiennictwie jako kluczowy dla rozwoju koncepcji zarządzania wiedzą w dzisiejszej organizacji[171].

Osoby zatrudnione w firmie Eidene były świadome korzyści z zarządzania wiedzą, ale nie umiały często dostrzec szczegółowego wpływu tej koncepcji na realizację misji i celów organizacji. Pracownicy nie mieli ponadto świadomości tego, w jakim celu wiedza powinna być rozwijana, a także jak rozwijać taką wiedzę. W praktyce istnieje więc potrzeba ciągłych działań na rzecz przeciwdziałania i eliminowania barier zarządzania wiedzą w organizacjach XXI wieku. W piśmiennictwie zadeklarowano zróżnicowanie tego rodzaju czynników ograniczających efektywność procesu zarządzania wiedzą. Wskazano na fakt, iż bariery te tkwią zarówno we wnętrzu, jak i w otoczeniu przedsiębiorstwa[172]. W przypadku organizacji Eidene również wykazano kilka kluczowych barier w opisywanej dziedzinie. Niechęć pracowników i brak entuzjazmu do dzielenia się wiedzą, brak zrozumienia swojej roli w tym procesie, a także brak dodatkowych zachęt motywacyjnych ze strony kierownictwa, to jedynie przykładowe z trudności, jakie wykazano dzięki badaniom własnym.

W wybranej organizacji preferowanym przez personel stylem zarządzania wiedzą był styl „dół-góra" wskazujący na dominującą rolę oddolnego kreowania oraz dzielenia się wiedzą. Podobnie w piśmiennictwie wykazano, że sami pracownicy odgrywają szczególną rolę

[171] E. Karaś, A. Piasecka-Głuszak, Zarządzanie…, op. cit., s. 49.
[172] E. Skrzypek, Bariery dzielenia się wiedzą w organizacji w warunkach społeczeństwa informacyjnego, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy", 2018, nr 53, s. 40-41.

2020

w inicjowaniu różnego rodzaju sytuacji i działań przyczyniających się do tworzenia nowej lub wzmacniania istniejącej wiedzy[173]. Stosowanie tego stylu wydaje się ważną rekomendacją w związku z potrzebą uwzględnienia perspektywy pracowników i ich akceptacji dla działań w zakresie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie.

Aspekt rozwijania interakcji międzyludzkich wewnątrz firmy wiąże się z poprawą efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa. Widać to na przykładzie rozwoju warunków i efektów pracy zespołowej, poprawy komunikacji wewnątrz zespołów, czy rozwijania zdolności personelu do wykorzystywania skodyfikowanych źródeł wiedzy. Innym aspektem jest z kolei wpływ zarządzania wiedzą na ekonomiczny (finansowy) wymiar efektywności działań organizacji. Pracownicy firmy Eidene domagali się na przykład zmian w systemie wynagradzania, które pozwoliły usprawnić proces zarządzania wiedzą. Zmiany te mogłyby natomiast wpłynąć na obniżenie kosztów polityki personalnej w obszarze strategii wynagrodzeń oraz strategii motywowania, a tym samym zwiększyć efektywność działań samej organizacji. Użyteczność powyższych rozwiązań była zresztą analizowana w części teoretycznej pracy w związku z przedstawieniem argumentów R.W. Griffina[174].

Odnosząc się do problemu braku świadomości pracowników w zakresie konieczności dzielenia się wiedzą i zarządzania nią, należy zauważyć, że narzędzia takie, jak coaching, mentoring, a ponadto osobiste rozmowy kierownictwa z pracownikami, to sposoby przeciwdziałania temu niekorzystnemu zjawisku i tym samym zwiększenia efektywności procesu zarządzania wiedzą we współczesnych organizacjach. Posłużenie się takimi narzędziami – których skuteczność jest zresztą potwierdzana w literaturze[175] – jest ważną rekomendacją płynącą z badań własnych.

Warto też zaakcentować, że ważną rekomendacją jest identyfikowanie (rozpoznawanie) oraz usuwanie wszelkich trudności i barier redukujących efektywność procesu zarządzania wiedzą w organizacjach takich, jak Eidene. Szczególną rolę w tej dziedzinie należy przypisać kierownictwu przedsiębiorstwa, które może stosować rozbudowane instrumentarium zachęt materialnych oraz niematerialnych, środków perswazji, a także finansowych i pozafinansowych bodźców motywujących ludzi do dzielenia się wiedzą.

[173] A. Stabryła, Koncepcja zarządzania wiedzą i rozwojem przedsiębiorstwa, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie" 2015, nr 1(26), s. 171.
[174] R.W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 2017, s. 429-452.
[175] A. Błaszczuk, J. J. Brdulak, M. Guzik, A. Pawluczuk, Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach, SGH, Warszawa 2004, s. 43.

2020

Bibliografia

1. Allen D., Sztuka efektywności. Skuteczna realizacja zadań, Helion, Warszawa 2006.
2. Apanowicz J., Metodologia ogólna, Bernardinum, Gdynia 2002.
3. Baron A., Armstrong M., Zarządzanie kapitałem ludzkim – uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom, Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
4. Błaszczuk A., Korzyści z zarządzania wiedzą, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004.
5. Błaszczuk A., Brdulak J. J., Guzik M., Pawluczuk A., Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach, SGH, Warszawa 2004.
6. Brdulak H., Zarządzanie różnorodnością jako model biznesowy, „Kobieta i Biznes" 2009, nr 1-4, s. 29-35.
7. Brzeziński Ł., Zarządzanie talentami w organizacji, „Szkoła – Zawód – Praca" 2016, nr 12, s. 127-135.
8. Bukłaha E., Sukces, skuteczność i efektywność w zarządzaniu projektami, „Studia i prace Kolegium Zarządzania i Finansów" 2012, z. 113, s. 24-35.
9. Czarniawska B., Trochę inna teoria organizacji, Poltext, Warszawa 2010.
10. Czop K., Wiedza i kapitał intelektualny przedsiębiorstwa a zdolność organizacji do wprowadzania innowacji, w: D. Jegorow, A. Niedużak, Wpływ sektora B+R na wzrost konkurencyjności polskiej gospodarki przez rozwój innowacyjności, t. 2, Chełmskie Stowarzyszenie Rozwoju Społeczno-Gospodarczego CIVIS, Chełm2013, s. 88-104.
11. Dave M., Dave M., Shishodia Y. S., Emerging Trends and Technologies in Knowledge Management: A Holistic Vision, „International Journal of Recent Research and Review" 2012, vol. III, s. 60-67.
12. Evans Ch., Zarządzanie wiedzą, PWE, Warszawa 2005.
13. Ficoń K., Zarys mikrologistyki, Bel Studio, Gdynia-Warszawa 2005.
14. Gableta M., Problemy społeczne w zmieniającym się przedsiębiorstwie, Continuo, Wrocław 2001.
15. Gębarowski M., Nowoczesne formy promocji, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2007.
16. Glinkowska B., Wybrane aspekty zarządzania wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 373: Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia" 2012, nr 56, s. 339-350.

17. Grabosz J., Audyt komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie: propozycja narzędzia diagnostycznego, w: B. A. Basińska, I. Garnik (red.), Zarządzanie informacyjnym środowiskiem pracy, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2014.
18. Griffin R. W., Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 2017.
19. Grudzewski W. M., Hejduk I. K., Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach, Difin, Warszawa 2004.
20. Iuga V., Kifor C. V., Information and knowledge management and their interrelationship within lean organizations, „Buletin Ştiinţific" 2014, nr 1(37), s. 31-38.
21. Jagielski M., Rola i znaczenie zarządzania wiedzą dla przedsiębiorstw z sektora MSP, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie" 2018, nr 2, s. 99-111.
22. Jarugowa A., Fijałkowska J., Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Koncepcje i polityka, ODDK, Gdańsk 2002.
23. Jashapara A., Zarządzanie wiedzą, PWE, Warszawa 2014.
24. Jasińska M., Styl kierowania jako istotny element kształtowania zachowań w procesie zmian w organizacji, „Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej. Administracja i Zarządzanie" 2009, nr 83, s. 69-85.
25. Kaczmarek B., Kapitał intelektualny (wiedza) a kreowanie wizji przedsiębiorstwa, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy" 2005, z. 7, s. 319-329.
26. Kaczmarek B., *Organizacja ucząca się jako nowa wartość firmy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 737 Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia" 2012, nr 56, s. 457-479.
27. Kaplan R. S., Norton D. P., Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie, PWN, Warszawa 2011.
28. Karaś E., Piasecka-Głuszak A., Zarządzanie wiedzą – dlaczego tak ważne?, „Nauki o Zarządzaniu" 2013, nr 4(17), s. 45-60.
29. Klimczok M., Tomczyk A., *Zarządzanie wiedzą – współczesna koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie", nr 2/2012, s. 165-174.
30. Kłak M., Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce 2010.
31. Kłusek-Wojciszke B., Łosiewicz M, Wiedza jako specyficzny zasób przedsiębiorstwa, w: J. Fryca, J. Jaworski (red.), Współczesne przedsiębiorstwo: zasobowe czynniki sukcesu w konkurencyjnym otoczeniu, CeDeWu, Warszawa 2009, s. 133-147.

2020

32. Knosala R., Rostek M., Koncepcje, metody i narzędzia służące poprawie produktywności procesów logistycznych, w: R. Knosala (red.), Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji, t. 2, PTZP, Opole 2016.
33. Kopczewski M., Pączek B., Tobolski M., Istota kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem produkcyjnym, w: R. Knosala (red.), Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji, PTZP, Opole 2012.
34. Kosieradzka A., Ocena i analiza produktywności w przedsiębiorstwie, w: A. Stabryła (red.), Strategie wzrostu produktywności firmy, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2000.
35. Kostera M., Śliwa M., Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura, WKP, Warszawa 2012.
36. Kotowska B., Uziębło A., Wyszkowska-Kaniewska O., Analiza finansowa w przedsiębiorstwie, CeDeWu, Warszawa 2016.
37. Kowal W., Skuteczność i efektywność – zróżnicowane aspekty interpretacji, „Organizacja i Zarządzanie" 2013, nr 157, s. 12-23.
38. Kowalczyk A., Nogalski B., Zarządzanie wiedzą. Koncepcje i narzędzia, Difin, Warszawa 2007.
39. Kozioł L., Istota i ocena produktywności, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie" 2004, nr 5, s. 63-73.
40. Kubera P., Ocena skuteczności i efektywności instrumentów pomocy publicznej, w: A. Frączkiewicz-Wronka (red.), Efektywność zarządzania organizacjami publicznymi i jej pomiar, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2013.
41. Lewandowski M., Sprawność zarządzania instytucjami kultury, w: A. Frączkiewicz-Wronka (red.), Efektywność zarządzania organizacjami publicznymi i jej pomiar, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2013.
42. Łobocki M., Metody i techniki badań pedagogicznych, Impuls, Kraków 2011.
43. Masiukiewicz P., Sprawność jako kryterium oceny zarządzania, „Prakseologia i Zarządzanie. Zeszyty Naukowe TNP" 2017, nr 2, s. 6-20.
44. Matthews J. J., Megginson D., Surtees M., Rozwój zasobów ludzkich, Helion, Gliwice 2007.
45. Mazur M. i wsp., Zarządzanie wiedzą 2.0. Podręcznik dla firm, Zagrzeb 2015.
46. Michalewski E., Modele zarządzania wiedzą a model DIANA, „Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą" 2007, nr 10, s. 143-152.

47. Mikulska D., Racjonalność działalności gospodarczej przedsiębiorstwa w ujęciu Oskara Langego – dzisiejsze spojrzenie, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji. Ekonomia" 2009, nr 1.
48. Morawski M., Ilościowe zarządzanie wiedzą – podejście zachodnie, w: K. Perechuda (red.), Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, PWN, Warszawa 2005.
49. Nonaka I., Takeuchi H., Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne, Warda & Kłosowski Consulting, Warszawa 2000.
50. Odlanicka-Poczobutt M., Prakseologia a klasyczne kryteria oceny sprawności systemów logistycznych, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie" 2014, z. 70, s. 339-355.
51. Olejniczak K., Rok J., Płoszaj A., Organizacyjne uczenie się i zarządzanie wiedzą – przegląd koncepcji, w: K. Olejniczak (red.), Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej, Scholar, Warszawa 2012, s. 61-104.
52. Papaj E., Koszty pracy we współczesnych przedsiębiorstwach, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe" 2016, nr 305, s. 94-107.
53. Parkes A., Coaching, mentoring i inne tendencje we współczesnej praktyce doskonalenia zawodowego, „Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa" 2013, nr 1, s. 113-126.
54. Perechuda K., Jakościowe kreowanie wiedzy – podejście japońskie, w: K. Perechuda (red.), Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, PWN, Warszawa 2005.
55. Probst G., Raub S., Romhardt K., Zarządzanie wiedzą w organizacji, Wolters Kluwer, Warszawa 2004.
56. Pyszka A., Istota efektywności. Definicje i wymiary, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach" 2015, nr 230, s. 13-25.
57. Pyszka A., Modele i determinanty efektywności zespołu, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach" 2015, nr 230, s. 36-54.
58. Rostkowski T., Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej, WKP, Warszawa 2012.
59. Rutkowska A., Teoretyczne aspekty efektywności – pojęcie i metody pomiaru, „Zarządzanie i Finanse" 2013, nr 11, s. 439-453.
60. Rybicki P., Sprawozdanie finansowe źródłem informacji o firmie, Poltext, Warszawa 2003.

2020

61. Salojärvi S., Furu P., Sveiby K. E., Knowledge management and growth in Finnish SMEs, „Journal of Knowledge Management" 2005, nr 9, s. 103-122.
62. Sargeant A., Marketing w organizacjach non profit, wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004
63. Skrzypek E., Bariery dzielenia się wiedzą w organizacji w warunkach społeczeństwa informacyjnego, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy", 2018, nr 53, s. 34-48.
64. Skrzypek E., Jakość i efektywność, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2000.
65. Skrzypek E., Kreatywność a zarządzanie wiedzą, „Zeszyty Naukowe MWSE w Tarnowie" 2014, nr 1(24), s. 175-188.
66. Skrzypek E., Hofman M., Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie, WKP, Warszawa 2010.
67. Skurzyńska-Sikora U., Poprawa efektywności organizacji przy wykorzystaniu modelu PEMM, „Organizacja i Zarządzanie" 2008, nr 3, s. 5-17.
68. Stabryła A., Koncepcja zarządzania wiedzą i rozwojem przedsiębiorstwa, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie" 2015, nr 1(26), s. 169-178.
69. Strojny M., Zarządzanie wiedzą. Ogólny zarys koncepcji, „Przegląd Organizacji" 2000, nr 2, s. 19-27.
70. de Stricker U., Shamer C., Knowledge Management Practice in Organizations: The View from Inside, IGI Global, Hershey 2014.
71. Sułkowski M., Wolniak R., Przegląd stosowanych metod oceny skuteczności i efektywności organizacji zorientowanych na ciągłe doskonalenie, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie" 2013, z. 67, s. 63-74.
72. Uziębło A., Mierniki efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa w opiniach specjalistów z zakresu rachunkowości i finansów, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu" 2011, nr 27, s. 41-52.
73. Walczak W., Etyka zarządzania w urzędach administracji samorządowej, „Współczesne Zarządzanie" 2010, nr 3, s. 103-112.
74. Walczak W., Zarządzanie różnorodnością wyzwaniem dla współczesnych organizacji, „Organizacja i Kierowanie" 2011, nr 3, s. 43-58.
75. Wędzki D., Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego, t. II, WKP, Kraków 2009.

76. Wojciechowska R., Zachowania etyczne a problem efektywności w ekonomii, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach" 2014, nr 180, cz. 1, s. 231-239.
77. Wójcik P., Bariery w zarządzaniu wiedzą w projektach informatycznych realizowanych w modelu outsourcingowym/offshoringowym, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach" 2015, nr 244, s. 191-199.
78. Zastempowski M., Ukryte źródła innowacyjności mikroprzedsiębiorstw, w: J. Bogdanienko, M. Kuzel, I. Sobczak (red.), Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w warunkach globalnych, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 176-184.
79. Zigarmi P., Blanchard K., Zigarmi D., Hoekstra J., Przywództwo organizacyjne, w: K. Blanchard (red.), Przywództwo wyższego stopnia, PWN, Warszawa 2013.

Spis wykresów

Wykres 1. Główne źródła pozyskiwania wiedzy przez organizację Eidene 62
Wykres 2. Elementy niezbędne w procesie identyfikacji wiedzy według respondentów 63
Wykres 3. Style zarządzania wiedzą szczególnie wpływające na efektywność organizacji Eidene 64
Wykres 4. Strategie zarządzania wiedzą szczególnie wpływające na efektywność organizacji Eidene 65
Wykres 5. Modele zarządzania wiedzą funkcjonujące w organizacji Eidene 66
Wykres 6. Elementy odgrywające ważną rolę w procesie pozyskiwania nowej wiedzy zdaniem respondentów 68
Wykres 7. Aspekty sprzyjające rozwojowi wiedzy w organizacji Eidene według respondentów 70
Wykres 8. Praktyki rozpowszechniania wiedzy najefektywniejsze w organizacji Eidene według respondentów 73
Wykres 9. Narzędzia używane w Eidene do dzielenia się wiedzą i rozpowszechniania jej 74
Wykres 10. Bariery napotykane przez respondentów w procesie dzielenia się wiedzą w organizacji Eidene 75
Wykres 11. Możliwość korzystania i wykorzystywania wiedzy ulokowanej w innych działach przez pracowników 76
Wykres 12. Główne korzyści wynikające z dobrze działającego systemu zarządzania wiedzą według respondentów 77
Wykres 13. Sytuacje powodujące utratę wiedzy, występujące najczęściej w Eidene 78
Wykres 14. Metody ochrony wiedzy wykorzystywane w Eidene 79
Wykres 15. Wiek respondentów 80
Wykres 16. Płeć respondentów 80
Wykres 17. Wykształcenie respondentów 81
Wykres 18. Staż pracy u obecnego pracodawcy 82

Spis tabel

Tabela 1. Rodzaje wiedzy 7
Tabela 2. Wymiary zarządzania wiedzą w strukturze organizacyjnej 11
Tabela 3. Typologie skutków działań organizacyjnych w kontekście efektywności 33
Tabela 4. Analiza SWOT organizacji Eidene 54
Tabela 5. Oszacowanie wpływu poszczególnych czynników na pracę Eidene 56
Tabela 6. Koncepcja zarzadzania wiedzą w firmie Eidene 67
Tabela 7. Sposoby pozyskiwania i rozwijania wiedzy najczęściej wykorzystywane przez respondentów 69
Tabela 8. Stwierdzenia dotyczące wiedzy, mające zastosowanie w organizacji Eidene 71
Tabela 9. Praktyki zachowywania wiedzy stosowane są w organizacji Eidene 72

Spis schematów

Schemat 1. Proces zarządzania wiedzą 13
Schemat 2. Podejście operacyjne i strategiczne w zarządzaniu wiedzą 15
Schemat 3. Schemat modelu procesowego zarządzania wiedzą w organizacji 19
Schemat 4. Model zasobowy zarządzania wiedzą w organizacji 20
Schemat 5. Model japoński zarządzania wiedzą 22
Schemat 6. Kategorie narzędzi kształtowania efektywności w organizacji. 37
Schemat 7. Logo Eidene 48
Schemat 8. Struktura organizacyjna Eidene 57
Schemat 9. Procesy zarządzania wiedzą 58

Załączniki

Undrumsdal ……..2020

KWESTIONARIUSZ
NR…….

Kwestionariusz ankiety

Szanowny Respondencie,

Jestem studentką Wyższej Szkoły Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu na kierunku Zarządzanie i zwracam się do Pani/Pana z uprzejmą prośbą o wypełnienie poniższej ankiety. Celem ankiety jest uzyskanie informacji na temat zarządzania wiedzą w Pani/Pana firmie. Zebrane w ten sposób dane pomogą mi w sformułowaniu wniosków, które zostaną zawarte w mojej pracy magisterskiej. Tematem pracy jest „Wpływ zarządzania wiedzą na efektywność współczesnej organizacji na przykładzie Eidene". Zaznaczam, że ankieta jest całkowicie anonimowa, a dane w niej zawarte są poufne i posłużą tylko do celów badawczych potrzebnych do napisania pracy magisterskiej. Proszę o udzielenie odpowiedzi na poszczególne pytania, zgodnie ze stanem faktycznym oraz załączoną do pytań instrukcją. Przy wybranej odpowiedzi proszę wstawić X w oknie wyboru, przy niektórych pytaniach można udzielić więcej niż jednej odpowiedzi. Wypełnienie ankiety zajmie około 20 minut.

Serdecznie dziękuję za poświęcony czas.

Kinga Lodzińska

1. **Jakie są główne źródła pozyskiwania wiedzy przez organizację Eidene?** *Można udzielić dwóch odpowiedzi.*

€ Szkolenia prowadzone przez firmy zewnętrzne
€ Doradztwo firm zewnętrznych i konsultingowych
€ Kontakty z konkurencją i klientami
€ Współpraca z uczelniami, instytutami badawczymi
€ Targi, seminaria, konferencje
€ Internet
€ Wiedza pozyskiwana od pracowników
€ Badania rynku
€ Prasa specjalistyczna
€ Inne

2. **Co według Pana/ Pani jest niezbędne w procesie identyfikacji wiedzy?** *Proszę udzielić jednej odpowiedzi.*

€ Wiedza o tym, kto nad czym pracuje i za co odpowiada w firmie
€ Wiedza na temat zasad dzielenia się wiedzą w firmie
€ Świadomość tego, kto dysponuje najważniejszymi informacjami w firmie
€ Wiedza na temat sieci wymiany informacji w firmie
€ Świadomość luk w wiedzy
€ Wiedza na temat zakresu odpowiedzialności

3. **Jakie style zarządzania wiedzą szczególnie wpływają na efektywność organizacji Eidene?** *Proszę udzielić jednej odpowiedzi.*

 Styl „góra – dół", czyli pozyskiwanie wiedzy poprzez przetwarzanie informacji otrzymywanych przez pracowników od kierownictwa.
 Styl „dół – góra", czyli kreowanie wiedzy przez pracowników i przekazywanie jej kierownictwu.
 Styl „środek – góra – dół", czyli wiedzę kreują menedżerowie średniego szczebla i przekazują ją pracownikom na niższym szczeblu oraz kierownictwu.
 Żaden z powyższych.

4. **Jakie strategie zarządzania wiedzą szczególnie wpływają na efektywność organizacji Eidene?** *Proszę udzielić jednej odpowiedzi.*

 Strategia personalizacji, w której transfer wiedzy następuje bezpośrednio w kontaktach międzyludzkich. Pracownicy tworzą sieci kontaktów, w czym pomagają im np. techniki komputerowe, łącza telefoniczne, wideokonferencje.
 Strategia kodyfikacji, w której pracownicy pozyskują wiedzę z zasobów takich jak bazy danych, dokumenty, oprogramowanie itd.

 Żadna z powyższych.

5. Jakie modele zarządzania wiedzą funkcjonują w organizacji Eidene? *Proszę udzielić jednej odpowiedzi.*

 Model procesowy, który polega na tworzeniu, rozpowszechnianiu i wykorzystywaniu wiedzy generowanej przez organizację.

 Model zasobowy, w którym głównym źródłem wiedzy są pracownicy organizacji. W celu pozyskiwania wiedzy dokonuje się także eksperymentowania, wspólnie rozwiązuje się problemy i wdraża nowe technologie.

 Model japoński, w którym wiedza nie jest postrzegana jako zbiór informacji, lecz jest współtworzona przez każdego członka organizacji. W procesach tworzenia wiedzy szczególną rolę pełnią menedżerowie średniego szczebla.

6. Które stwierdzenia pasują do koncepcji zarzadzania wiedzą w firmie Eidene?
1 – zdecydowanie nie zgadzam się, 2 – raczej się nie zgadzam, 3 – nie mam zdania, 4 – raczej się zgadzam, 5 – zdecydowanie zgadzam się.

	1	2	3	4	5
Proces dzielenia się wiedzą jest ważny dla firmy.					
Pracownicy są zachęcani do dzielenia się wiedzą.					
Odbywają się regularne nieformalne spotkania pomiędzy pracownikami.					
Moi przełożeni swoją postawą dają przykład i zachęcają do dzielenia się wiedzą.					
Doświadczeni pracownicy wspomagają pracę i rozwój nowych pracowników.					
Więcej zyskuję niż tracę dzieląc się wiedzą.					
Moje dzielenie się wiedzą jest zauważanie i doceniane przez przełożonych.					
Moje dzielenie się wiedzą jest zauważanie i doceniane przez współpracowników.					
W firmie panuje silna rywalizacja między współpracownikami.					
Wiedza, której potrzebuję w pracy, jest łatwo dostępna.					
Każdego dnia wkładam wysiłek w dzielenie się wiedzą z innymi pracownikami.					
Pracownicy mają świadomość zależności pomiędzy dzieleniem się wiedzą a sukcesem w realizacji podstawowych celów firmy.					
W firmie działa system wspomagania zarządzania wiedzą.					
Kanały komunikacji między poszczególnymi komórkami i pionami działają sprawnie.					

7. Który z poniższych składników odgrywa dla Pana/Pani ważną rolę w procesie pozyskiwania nowej wiedzy wiedzy? *Proszę udzielić jednej odpowiedzi.*

€ Stymulowanie kreatywności

- € Ujawnianie błędów i podjęcie prób naprawczych
- € Porównywanie produktów i procesów firmy Eidene z konkurencją
- € Pozyskiwanie informacji
- € Perspektywy rozwoju i samorealizacji
- € Możliwość awansu

8. **Które ze sposobów pozyskiwania i rozwijania wiedzy jest przez Pana/Panią najczęściej wykorzystywany? Proszę określić częstotliwość korzystania w skali od 1 do 5, gdy 1 oznacza bardzo rzadko, a 5 bardzo często.** *Proszę wstawić X w polu wyboru, można udzielić dwóch odpowiedzi.*

	1	2	3	4	5
Szkolenia prowadzone przez firmy zewnętrzne					
Coaching					
Mentoring					
Szkolenia praktyczne na stanowisko					
Konferencje					
Zewnętrzne firmy doradcze					
Kursy doszkalające prowadzone w formie e-learning					
Seminaria					
Inne					

9. **Co według Pani/Pana sprzyja rozwojowi wiedzy w organizacji Eidene?** *Można udzielić dwóch odpowiedzi.*

- € Kultura organizacyjna
- € Możliwość rozwoju i awansu
- € Dobra komunikacja
- € Współpraca w zespole
- € Zaangażowanie zespołu
- € Odpowiedni podział ról
- € Odpowiednia motywacja
- € Wsparcie kadry zarządzającej

10. **Które z poniższych stwierdzeń ma zastosowanie w organizacji Eidene?** *Proszę wstawić X w polu wyboru.*

	TAK	**NIE**	**NIE WIEM**
Pracownicy wyrażają chęć do poszerzania wiedzy.			
Pracownicy są wspierani w dążeniu do rozwijania wiedzy.			

2020

Pracownicy mają świadomość tego, w jakim celu wiedza powinna być rozwijana.			
Pracownicy mają zapewniony dostęp do źródeł wiedzy.			
Pracownicy wiedzą, jak rozwijać wiedzę.			
Pracownicy mają świadomość braków wiedzy.			

11. Które z poniższych praktyk zachowywania wiedzy stosowane są w organizacji Eidene? Proszę określić częstotliwość wykorzystywania w skali od 1 do 5, gdy 1 oznacza bardzo rzadko, a 5 bardzo często. *Proszę wstawić X w polu wyboru, proszę wybrać jedną odpowiedź.*

	1	2	3	4	5
Przekazywanie umiejętności, kształcenie następców.					
Protokoły ze spotkań.					
Systemy elektroniczne (bazy danych, systemy zarzadzania dokumentacją).					
Zapamiętywanie w parach.					
Tworzenie dokumentacji.					

12. Które z poniższych praktyk rozpowszechniania wiedzy byłyby Pani/Pana zdaniem najefektywniejsze w organizacji Eidene? *Proszę wybrać jedną odpowiedź.*

€ Dzielenie się wiedzą poprzez osobiste kontakty
€ Stymulowanie kontaktów nieformalnych
€ Stymulowanie systemów wymiany informacji poprzez odpowiedni system wynagradzania
€ Wprowadzenie użytecznych narzędzi, np. fora dyskusyjne, biuletyny wewnętrzne, poczta e-mail, intranet
€ Upowszechnianie najlepszych rozwiązań
€ Dokumentowanie procesów standardowych
€ Regularne spotkania zespołów

13. Jakich narzędzi używa się w Eidene do dzielenia się wiedzą i rozpowszechniania jej? *Można udzielić dwóch odpowiedzi.*

€ Media społecznościowe
€ Czat
€ Blog
€ Forum

2020

€ Intranet (wewnętrzna sieć komputerowa)
€ E-mail
€ Bazy danych (dyski w chmurze)
€ Nie używa się żadnych

14. Jakie bariery napotyka Pani/Pan w procesie dzielenia się wiedzą w organizacji Eidene ? *Można udzielić dwóch odpowiedzi.*

€ Niechęć pracowników do dzielenia się wiedzą
€ Brak kanałów komunikacji
€ Brak technicznych i organizacyjnych rozwiązań systemów gromadzenia wiedzy, w tym baz danych
€ Słaba infrastruktura informatyczna
€ Nieodpowiedni styl zarządzania
€ Duża fluktuacja specjalistów
€ Konflikty wewnętrzne
€ Brak zaufania
€ Brak entuzjazmu pracowników
€ Nie ma żadnych barier

15. Czy pracownicy mogą korzystać i wykorzystać wiedzę ulokowaną w innych działach? *Proszę wybrać jedną odpowiedź.*

€ Tak, pracownicy mają stały dostęp do wiedzy w innych działach i mogą z niej korzystać.
€ Nie, pracownicy korzystają tylko z wiedzy działu, w którym pracują.
€ Trudno powiedzieć, nigdy się nad tym nie zastanawiałem/am.

16. Jakie Pani/Pana zdaniem są główne korzyści wynikające z dobrze działającego systemu zarządzania wiedzą? *Proszę wybrać jedną odpowiedź.*

 Przewaga konkurencyjna
 Lepszy przepływ informacji
 Większa satysfakcja z pracy
 Wzrost kreatywności
 Redukcja kosztów
 Wzrost wydajności
 Samorealizacja

17. Które z poniższych sytuacji powodujących utratę wiedzy występują najczęściej w Eidene? *Proszę udzielić jednej odpowiedzi.*

€ Utrata wiedzy (kapitału ludzkiego) związana z odejściem kluczowego pracownika.
€ Utrata ważnych informacji związana z awarią systemów informatycznych.
€ Utrata informacji związana ze zniszczeniem mechanicznym dokumentacji papierowej.

€ Niestosowanie się do procedur przechowywania i ochrony informacji.
€ Nielegalne rozpowszechnianie przez pracowników utajnionych informacji.

18. Jakie metody ochrony wiedzy są wykorzystywane w Eidene ? *Można udzielić dwóch odpowiedzi.*

☐ Ograniczenia w dostępie do dokumentów.
☐ Procedury ochrony informacji niejawnej.
☐ Klauzula o zachowaniu tajemnicy.
☐ Dokumenty poufne.
☐ Opatentowanie wynalazków, wzorów użytkowych, znaków towarowych i usługowych.
☐ Nie stosuje się żadnych metod ochrony.
☐ Nie posiadam wiedzy na ten temat.

Metryczka

1. Wiek: € 18-25 € 25-40 € 40-60	**2. Płeć:** € Kobieta € Mężczyzna
3. Wykształcenie: € Podstawowe € Zawodowe € Średnie € Wyższe licencjackie € Wyższe magisterskie	**4. Staż pracy u obecnego pracodawcy:** € Mniej niż rok € 1-5 lat € 5-10 lat € Powyżej 10 lat