

*Paulina Śmiałek**

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ WYZWANIEM WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJI

Z a r y s t r e ś c i: Artykuł ukazuje zarządzanie wiedzą jako istotne wyzwanie, które stawiane jest współczesnym organizacjom. Na podstawie przeglądu literatury przedmiotu autorka stara się przybliżyć istotę zarządzania wiedzą i składające się na nie procesy. Prezentuje także uwarunkowania stosowania tej koncepcji w przedsiębiorstwach oraz wynikające z niego konsekwencje.

S ł o w a k l u c z o w e: wiedza, zarządzanie wiedzą, efektywność

K l a s y f i k a c j a J E L: L21

WSTĘP

Zarządzanie wiedzą jest często przywoływaną koncepcją nie tylko w literaturze, ale również w praktyce. O jej popularności mogą decydować korzyści płynące z jej stosowania, a także fakt, iż organizacje chcą czuć się inteligentnymi i opartymi na stosowaniu wiedzy.

Podjęcie trudu wdrożenia systemu zarządzania wiedzą w organizacji może przyczynić się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa i efektywności jego funkcjonowania. Niewątpliwie system ten jest w stanie ułatwić pozyskiwanie, gromadzenie oraz wykorzystywanie informacji, które odpowiednio wykorzystane mogą zagwarantować przedsiębiorstwu byt na rynku. Biorąc pod uwagę turbulentność otoczenia, a także coraz krótsze cykle życia produktów, umiejętność generowania wiedzy z dostępnych danych i wychwytywania sygnałów

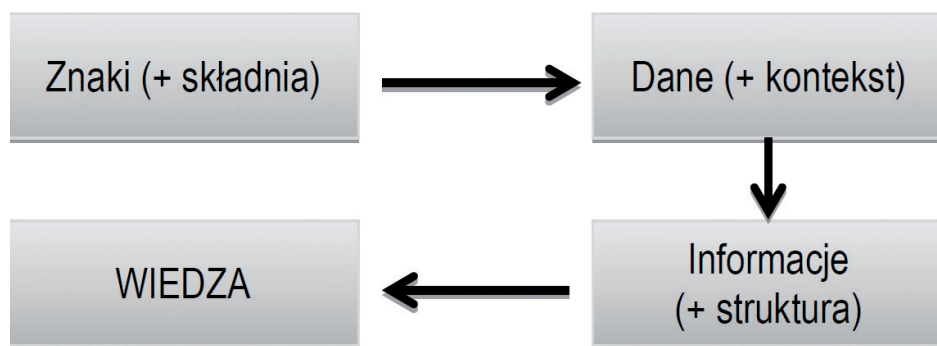
* Adres do korespondencji: Paulina Śmiałek, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania, Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania, al. Niepodległości 10, 61-875 Poznań, e-mail: paula.smialek@wp.pl.

informacyjnych z rynku wpływa na sprawność podejmowania decyzji zarówno tych krótko- jak i długookresowych.

Celem artykułu jest ukazanie zarządzania wiedzą jako istotnego wyzwania stawianego współczesnym przedsiębiorstwom. Autorka stawia sobie pytanie, jakie są uwarunkowania oraz konsekwencje zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach? Problem ten ukazano przedstawiając istotę zarządzania wiedzą, system zarządzania wiedzą, procesy związane z funkcjonowaniem tego systemu w organizacji oraz narzędzia go wspierające.

1. ISTOTA ZARZĄDZANIA WIEDZĄ

Określenie istoty zarządzania wiedzą wymaga w pierwszej kolejności dogłębnego poznania specyfikacji wiedzy. Na pozór wydaje się, że wiadomo, czym tak naprawdę ona jest. Jednak do dnia dzisiejszego nie została ustalona wspólna definicja tego pojęcia [Lundwall, Nielsen za: Prystupa-Rządca 2014, s. 20]. P. Drucker określa wiedzę jako „efektywne wykorzystanie informacji w działaniu” [Drucker, 1999, s. 43]. W literaturze podkreśla się znaczenie znaków, danych i informacji jako podstawę wiedzy, która jednak powstaje po ich wykorzystaniu.



Rys.1 Tworzenie wiedzy w przedsiębiorstwie

Źródło: Jemielniak, Koźmiński za: Szczepańska, 2011, s. 201

Wiedza w przedsiębiorstwach powinna być traktowana jako unikatowy zasób. Jest bowiem zasobem pierwotnym, dlatego dzięki niej możliwe jest powstawanie i zdobywanie innych zasobów niezbędnych do prawidłowego funkcjonowania organizacji. Swoistą funkcją wiedzy jest również brak zużywalności – w trakcie eksploatacji wiedza nie wyczerpuje się, a nawet przybywa jej [Jemielniak, Koźmiński, 2012, s. 23-24]. Kolejne cechy wiedzy dodają też W.M. Grudzewski i I.K. Hejduk. Wiedzę od innych zasobów odróżnia dominacja, co podkreśla jej strategiczną rolę dla organizacji oraz kluczowe miejsce pomiędzy

pozostałymi zasobami. Wyróżniającą cechą jest również symultaniczność oznaczająca możliwość wykorzystywania jej jednocześnie w różnych miejscach przez różne osoby. Przechowując i posiadając wiedzę nie nabywamy do niej praw, wyłączeniem są tu patenty i inne wzory użytkowe. Wiedza, w odróżnieniu od pozostałych zasobów przedsiębiorstwa, nie jest skorelowana z korzyściami wynikającymi z jej posiadania. Znaczne zasoby wiedzy w przedsiębiorstwach nie decydują o ich przewadze konkurencyjnej, co świadczy o nieliniowości wiedzy [Grudzewski, Hejduk za: Butkiewicz, 2014, s. 116]. Dopiero odpowiednio wykorzystana wiedza, kompetentne zarządzanie nią może przynieść wymierne korzyści organizacjom.

Zarządzanie wiedzą, podobnie jak definicja samej wiedzy, doczekało się kilku ujęć. Zdarza się, że znaczenie tego pojęcia jest interpretowane w odmienny sposób przez osoby z różnych grup zawodowych – dla informatyków będzie to zbieranie i kodyfikacja wiedzy, dla finansistów mierzenie kapitału intelektualnego, dla strategów wiedza będzie źródłem przewagi konkurencyjnej, a dla specjalistów z działu HR rozwój zasobów wiedzy [Klincewicz, 2004, s. 19 za: Swan, Robertson]. Brak powszechnie akceptowanej definicji zarządzania wiedzą wynika z dużej popularności tej idei oraz krótkim okresem jej stosowania. Jednak wszystkie definicje kładą nacisk na fakt, iż zarządzanie wiedzą jest uporządkowanym procesem mającym na celu usprawnienie funkcjonowania przedsiębiorstwa [Gierszewska, 2011, s. 65]. A.S. Polak uważa, iż zarządzanie wiedzą to „tworzenie, upowszechnianie i wykorzystywanie wiedzy w jednostce organizacyjnej” [Polak, 2003, s. 17]. Zarządzanie to związane jest przede wszystkim z ludźmi i dąży do tego, by zapewnić ich współdziałanie pozwalające na zminimalizowanie słabości oraz pełne wykorzystanie talentów i silnych stron wewnętrznych interesariuszy organizacji [Drucker za: Staniewski, 2002, s. 35].

Wszystkie definicje zarządzania wiedzą ogniskują wokół wykorzystywania wiedzy i czerpania z niej korzyści. Efektywne zarządzanie wiedzą może przyczynić się do zbudowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa i zwiększenia jego wartości.

2. SYSTEM ZARZĄDZANIA WIEDZĄ I JEGO KORZYŚCI W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Zarządzanie wiedzą nie jest jednorazowym aktem, a jedynie stałe udoskonalanie go może przynieść organizacjom wymierne korzyści. Na proces zarządzania wiedzą składają się trzy subprocesy [Sarvary za: Staniewski, 2002, s. 40]:

- dystrybucja wiedzy gwarantująca wewnętrznym interesariuszom organizacji dostęp do wiedzy i umożliwiająca korzystanie z wiedzy

- zgromadzonej wewnątrz przedsiębiorstwa,
- organizacyjne uczenie się zapewniające zdobywanie informacji i wiedzy,
- produkcja wiedzy będąca procesem, w którym informacje zostają przekształcane na użyteczną wiedzę.

Prawidłowe zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, w pełni realizujące powyższe subprocesy, wymaga odpowiednio ukształtowanego systemu, który definiuje się jako „kompleks zasad, metod, środków, zbiorów informacji, ludzi i sieci ich wzajemnych powiązań, który pozwala przyjąć i realizować strategię zarządzania wiedzą dla osiągnięcia celów organizacji” [Mikuła, Pietruszka-Ortyl, Potocki, 2007, s. 121]. Taki system nie jest identyczny w każdej organizacji.

Przed przystąpieniem do jego budowy, należy poznać nie tylko wnętrze i potencjał organizacji, ale także podejścia, dzięki którym możliwe jest efektywne jego funkcjonowanie. Podejścia do kształtowania systemu zarządzania wiedzą są następujące [Hansen, Nohria, Tierney za: Staniewski, 2002, s. 42]:

- zdecentralizowany system,
- scentralizowany system.

Pierwsze z nich wykorzystywane jest w większej mierze przez przedsiębiorstwa, w których kierownicy pragną jedynie koordynować systemy zarządzania wiedzą i w niewielkim zakresie oddziaływać na ich funkcjonowanie. Zdecentralizowany system w małym stopniu kładzie nacisk na technologię informacyjną. Ważniejszą rolę odkrywają członkowie organizacji. Zaletą tego podejścia jest sterowanie go poprzez mechanizmy rynkowe. Pozwala on na oszczędności w sferze kosztów administracyjnych. System zdecentralizowany jest tym bardziej efektywny, kiedy to pracownicy tworzą wiedzę. W takim przypadku nowa wiedza jest bardziej praktyczna, aniżeli teoretyczna, i przejrzysta w użyciu [Staniewski, 2002, s. 42].

Drugie podejście zakłada budowę scentralizowanego systemu zarządzania wiedzą, w którym główną rolę odgrywa kierownictwo przedsiębiorstwa. Scentralizowany system w większym stopniu kładzie nacisk na technologię informacyjną. Członkowie organizacji odgrywają nieco mniejszą rolę, mimo iż akcentowane są połączenia między nimi, które mają miejsce poprzez duże i scentralizowane komórki nazywane centrami wiedzy. System ten generuje znaczne koszty [Staniewski, 2002, s. 42].

Tworzenie i wdrażanie systemu zarządzania wiedzą zdeterminowane jest wieloma czynnikami, takimi jak wartości, strategia, struktura, style kierowania, umiejętności członków organizacji, stosowane reguły [Morawski za: Stabryła, Wawak, 2012, s. 18]. Uwzględnienie tych czynników podczas projektowania systemu zarządzania wiedzą może okazać się kluczem w poprawnym jego kształcie. System zarządzania wiedzą, będący fundamentem efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa, nie w każdej organizacji przybiera ściśle uporządkowaną oraz

uświadamianą przez jej członków formę [Mikuła, 2012, s. 24].

Przed rozpoczęciem projektowania systemu zarządzania wiedzą kadra zarządzająca organizacją powinna wybrać teoretyczną definicję wiedzy i jej typologię oraz pojęcie zarządzania wiedzą. Kierownicy i menedżerowie zobligowani są również zdefiniować system zarządzania wiedzą oraz określić jej podstawowe elementy. Następnym krokiem jest określenie celów, jakie mają zostać osiągnięte dzięki stosowaniu tego systemu. Na każdym etapie projektowania należy pamiętać o specyfice misji, wizji oraz strategii organizacji, powinny być one w pełni zgodne z celami systemu zarządzania wiedzą. Ważne jest określenie, jaką rolę odgrywać będzie technika komputerowa oraz wybranie przeważającej strategii tworzenia systemu. Należy również ustalić stopień centralizacji/decentralizacji. Kierujący przedsiębiorstwem powinni pamiętać, iż nie mogą brać pod uwagę jedynie najłatwiejszej do instalacji platformy komputerowej wspomagającej zarządzanie wiedzą, lecz potrzeby i, będące ich konsekwencją, funkcje. W trakcie projektowania systemu zarządzania wiedzą należy uwzględnić lub dostosować inne systemy występujące w organizacji, tj. decyzyjne, wspomagające, funkcjonalne oraz użytkowane układy zintegrowane. Niezbędne jest także ustalenie sposobu kontaktowania się z otoczeniem organizacji, przede wszystkim możliwości powiązania z zasobami wiedzy. Ostatnią wskazówką, na którą powinni zwrócić uwagę projektujący system zarządzania wiedzą, jest uwzględnienie nieformalnych działań organizacji, zwłaszcza wspólnot i sieci relacji [Mikuła, 2012, s. 24-25].

Mimo, iż nie istnieje powszechnie obowiązujący sposób tworzenia systemów zarządzania wiedzą i w każdej organizacji przebiega on inaczej, odpowiednia jego budowa, dostosowana do potrzeb, zapewni organizacji pozyskanie wiedzy z informacji, ochronę przed utratą wiedzy, przechowywanie wiedzy, podział wiedzy, zwiększenie sprawności wprowadzania nowych produktów i usług [Patalas-Maliszewska, Kłos, 2013, s. 13].

Wymienione korzyści mogą rodzić oczekiwania stawiane wykorzystywaniu zarządzaniem wiedzą w przedsiębiorstwie.

Zdaniem F. McKenna od odpowiednio ukształtowanego systemu zarządzania wiedzą oczekuje się [McKenna za: Mikuła, 2012, s. 16-17]:

- utrwalenia kadry organizacyjnej, zapewniając tym samym wydajność i zwiększenie zaangażowania pracowników,
- skupienia się na celach biznesowych,
- zwiększenia konkurencyjności,
- podniesienia zadowolenia pracowników,
- prostoty w obsłudze,
- lepszej obsługi klientów i zwiększenia ich satysfakcji,
- obejmowania wszystkich źródeł wiedzy (także ukrytej),
- elastyczności, która pozwoli dostosować się do wymagań otoczenia,

- tworzenia dokładnych i terminowych informacji, wymaganych do podejmowania wysokich jakościowo decyzji.

Ze względu na powyższe korzyści wdrażanie systemów zarządzania wiedzą staje się coraz bardziej popularne, choć brakuje aktualnych danych dotyczących stosowania tej koncepcji w Polsce. Wg raportu KPMG z 2014r. 59% badanych przedsiębiorstw działających w Polsce było w trakcie wdrażania lub rozpatrywało wdrażanie systemu zarządzania wiedzą, a 15% deklarowało wdrożenie [KPMG 2014]. Należy pamiętać jednak, że sukces przedsiębiorstw w znaczącej mierze zależy od stopnia rozwoju technik i metod dzielenia się informacją oraz przetwarzania jej w użyteczną wiedzę [Patalas-Maliszewska, Kłos, 2013, s. 15].

Przetwarzanie informacji w wiedzę jest istotnym elementem systemu zarządzania wiedzą, z którym zmagają się współczesne przedsiębiorstwa. Poznanie sposobu produkcji wiedzy zwiększy realizację korzyści, jakie niesie ze sobą wdrożenie tego systemu.

3. PROCES PRODUKCJI WIEDZY W ORGANIZACJI

Z zarządzaniem wiedzą ściśle związana jest teoria Nonaki i Takeuchiego, która ukazuje podstawowy sposób tworzenia wiedzy jakim jest interakcja między wiedzą jawną a ukrytą [Jemieliński, Koźmiński za: Wróblewska – Jachna, 2015, s. 81]. Przed jej przywołaniem należy jednak wyjaśnić podział wiedzy na jawną i ukrytą, który został przez nich zaproponowany.

Wiedza jawna należy do zbiorowej własności, która ulega podziałom pomiędzy członkami organizacji lub określonymi grupami pracowników w przedsiębiorstwie. Ten rodzaj wiedzy jest skodyfikowany, utrwalony i dostępny dla wszystkich zatrudnionych. Najczęściej wiedzę jawną przechowuje się w bazie danych, archiwum oraz internecie. Wiedza jawna może być zawarta w procedurach. Nie jest jedynym zasobem wiedzy przedsiębiorstwa [Gruszczyńska-Malec, Rutkowska, 2007, s. 17].

Ważną rolę w organizacjach odgrywa także wiedza ukryta, która nie jest skodyfikowana i utrwalona. Źródłem wiedzy ukrytej są pracownicy i ich umysły. Wiedza ta powstaje w wyniku procesu edukacji, socjalizacji oraz zdobytych doświadczeń i może nią być fachowa wiedza związana z danym zawodem, technologią, know-how, opinie o działalności przedsiębiorstwa, a także sposoby wyjaśniania danej sytuacji. Wiedzę ukrytą w ciężki sposób zamienić na formę pisemną, to przeobrażenie jest wyzwaniem dla kierowników i menedżerów [Gruszczyńska-Malec, Rutkowska, 2007, s. 17].

Znając istotę wiedzy jawnej i ukrytej można przedstawić interakcje zachodzące między nimi. Teoria Nonaki i Takeuchiego przedstawia sposoby konwersji wiedzy [Perechuda, 2005, s. 41]:

- od wiedzy ukrytej do wiedzy ukrytej,

- od wiedzy ukrytej do wiedzy jawnej,
- od wiedzy jawnej do wiedzy jawnej,
- od wiedzy jawnej do wiedzy ukrytej.

Istotą pierwszej interakcji, zwanej socjalizacją, jest przekazywanie wiedzy ukrytej poprzez identyczne doświadczenia grupy ludzi. Proces ten ma miejsce m.in. w trakcie odbywania praktyk zawodowych. Odbywa się również na nieformalnych spotkaniach i jest wynikiem dzielenia się światopoglądami i mentalnymi modelami. Socjalizacja nie jest ściśle związana z daną organizacją, przeważnie sięga klientów i dostawców. Czynnikiem pozytywnie oddziałującym na ten proces jest gromadzenie ukrytej wiedzy pochodzącej z różnych źródeł przez kierowników i menedżerów. Źródłami tej wiedzy może być produkcja, sprzedaż, rozmowy z konkurencją, dostawcami i odbiorcami. Socjalizacji sprzyja także gromadzenie informacji znajdujących się poza organizacją – korzystanie z pomysłów życia codziennego, kontakty z ekspertami danej dziedziny. Menedżerowie i kierownicy powinni także gromadzić wiedzę znajdującą się wewnątrz organizacji poprzez obserwowanie pracy podwładnych. Socjalizację wspiera transfer ukrytej wiedzy odbywający się za pomocą tworzenia takich warunków pracy, które służą zdobywaniu wiedzy od osób bardziej doświadczonych, wykształconych [Nonaki i inn. za: Prystupa-Rządca, 2014, s. 33].

Druga interakcja nosi nazwę eksternalizacji i polega na przemianie wiedzy ukrytej w wiedzę jawną poprzez pojęcia, metafory, symbole oraz analogie, które są wspólne dla nadawcy i odbiorcy [Kaczmarek, 2013, s. 72] Eksternalizację wspierają menedżerowie za pomocą tworzeniu kreatywnych dialogów oraz absorbowaniu projektantów przemysłowych w realizację zadań zespołów pracowniczych [Nonaki i inn. za: Prystupa-Rządca, 2014, s. 33-34].

Konwersja wiedzy jawnej do jawnej, zwana kombinacją, polega na poszerzaniu dotychczasowej wiedzy jawnej poprzez przyłączanie nowych elementów wiedzy znajdującej się wewnątrz organizacji oraz poza nią i na tej podstawie tworzenie bardziej usystematyzowanego zbioru wiedzy. Kombinację wspierają systemy komputerowe. Może ona być także powiązana z rozkładem koncepcji danego przedsiębiorstwa na plan operacyjny. Do czynników wspierających kombinację należy integracja i akwizycja, przez które rozumie się planowanie strategiczne wykonywane przez kierowników najwyższych szczebli łączących dane i informacje z całego przedsiębiorstwa, a także wykorzystujących symulacje komputerowe i dostępne prognozy. Z kombinacją związana jest synteza i przetwarzanie, przejawiające się w tworzeniu z zebranych danych organizacji przez menedżerów dokumentów, podręczników. Również upowszechnianie, którego istotą jest prezentowanie przez kierowników wysokich szczebli wyników prac, doświadczeń, ma sprzyjać kombinacji i rozprzestrzenianiu nowej wiedzy [Nonaki i inn. za: Prystupa-Rządca, 2014, s. 34-35].

Ostatnią interakcją jest internalizacja i polega na rozprzestrzenianiu jawnej

wiedzy w przedsiębiorstwie oraz konwertowaniu jej przez ludzi w ukrytą wiedzę. Ten rodzaj konwersji jest związany z nauką poprzez praktykę. Przykładowo, stosowane w przedsiębiorstwach procedury mogą być modernizowane w trakcie korzystania z nich. Internalizację wspiera własne doświadczenie jednostki oraz czerpanie wiedzy z zewnątrz organizacji, które może być wynikiem tworzenia przez kierowników najwyższych szczebli międzydepartamentalnych zespołów wielofunkcyjnych. Jest to metoda pozwalająca na rozwój nowatorskich pomysłów oraz zdobycie informacji zwrotnej od pozostałych członków przedsiębiorstwa. Internalizacji służy także symulacja i eksperymentowanie oraz czerpanie wiedzy z internetu. Menedżerowie są odpowiedzialni za przeprowadzanie eksperymentów w zespołach pracowniczych. Ich wyniki powinny być omawiane i przekazywane pracownikom. Jest to niezbędne, by poprawnie przebiegł proces internalizacji [Nonaki i inn. za: Prystupa-Rządca, 2014, s. 35].

Tworzenie wiedzy w przedsiębiorstwie i zarządzanie procesami z nią związanymi powinno zwiększyć zaangażowanie pracowników, ich kreatywność oraz podnieść innowacyjność organizacji [Fazlagić, 2014, s. 84]. Działania te mogą przyczynić się do wzrostu efektywności przedsiębiorstwa.

4. WYKORZYSTANIE NARZĘDZI WSPIERAJĄCYCH ZARZĄDZANIE WIEDZĄ PRZEZ WSPÓŁCZESNE PRZEDSIĘBIORSTWA

Współczesne organizacje coraz chętniej inwestują w narzędzia wspomagające zarządzanie, w tym zarządzanie wiedzą, co przyczynia się do wzrostu jakości ich produktów i usług oraz poprawy efektywności ich działań. Największą rolę odgrywają te oparte na technologii informacyjnej, co wynika ze znacznej komputeryzacji przedsiębiorstw.

Najpopularniejszym narzędziem wspomagającym zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach działających w Polsce, wg badań przeprowadzonych przez KPMG, jest internet [KPMG 2004]. Raport konsultantów z firmy Bernard Brunhes Polska z lipca 2004r. ukazuje zastosowanie internetu do tworzenia wirtualnych pokoi dyskusyjnych oraz systemu dystrybucji zapytań [Tomczak, Markowski za: Gierszewska 2011, s. 182]. Pierwsze narzędzie umożliwia komunikowanie się pracowników, często zorganizowane wg grup tematycznych. Korzystanie z wirtualnych pokoi dyskusyjnych zapewnia przegląd dotychczasowych zapytań, co pozwala na szybkie znalezienie odpowiedzi bez powielania danego problemu. System dystrybucji zapytań, stosowany przez globalne przedsiębiorstwa, umożliwia zadanie pytania, które, zgodnie z wolą zadającego, może trafić do wszystkich pracowników lub ściśle określonej grupy [Gierszewska 2011, s. 182].

Wg tych samych badań, drugim popularnym narzędziem jest intranet. Narzędzie

dzie jest stosowane przez 79% przedsiębiorstw [KPMG, 2004]. Intranet spełnia rolę zamkniętej przestrzeni dostępnej tylko dla pracowników danego przedsiębiorstwa. Za jego pomocą możliwa jest wymiana informacji z różnych części firmy oraz łączenie oprogramowań i procesów biznesowych. Intranety mogą być stosowane zarówno w dużych korporacjach, jak i małych firmach [Gierszewska 2011, s. 182-183]. Intranet stosowany jest m.in. w Banku BPH, gdzie każdy uczestnik organizacji ma dostęp do tego narzędzia. Zebrane informacje są pogrupowane w folderach [Koch i Inn., s. 7]. System ten wspiera wykonywanie przez pracowników ich codziennych obowiązków.

Narzędziem, które wykorzystywane jest do wspierania procesów zarządzania wiedzą, jest CRM, czyli system zarządzania relacjami z klientami. System ten umożliwia zbieranie informacji o kliencie, gromadzenie ich i wymianę wewnątrz firmy. CRM zapewnia indywidualne podejście do każdego klienta oraz wspiera proces produkcji i dystrybuowania wiedzy [Beliczyński, 2006, s. 119]. Systemy CRM są dość popularne wśród polskich przedsiębiorstw. W 2014r. odsetek firm korzystających z tego rozwiązania wynosił niemal 22% [GUS 2014]. System CRM stosowany jest m.in. w PKO BP, gdzie ma przyczynić się do wzrostu jakości obsługi poprzez doskonalenie oferty produktowej odpowiadającej wymaganiom kluczowych segmentów rynku¹.

Istnieją także inne narzędzia wspomagające procesy zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach, do których możemy zaliczyć E-learning, hurtownie danych, systemy wspomaganie decyzji, systemu wspomagające pracę grupową, systemy MRPI/ERP i inne [KPMG 2004]. Ze względu na objętość artykułu skupiono się tylko na kilku z nich.

PODSUMOWANIE

Przedstawiona koncepcja zarządzania wiedzą ukazuje, iż jego główną składową są niematerialne zasoby organizacji – ludzie. Odgrywają oni kluczową rolę w każdej organizacji, a ich kompetencje, umiejętności i doświadczenia, odpowiednio wykorzystane, mogą być gwarantem sukcesu przedsiębiorstwa, w którym pracują. Aby w poprawny sposób korzystać z ich zasobów wiedzy niezbędne jest wprowadzenie do organizacji systemu zarządzania wiedzą.

Wdrożenie systemu zarządzania wiedzą jest niewątpliwie wyzwaniem stawianym przedsiębiorstwom i osobom nim kierującym. Każda organizacja chce czuć się atrakcyjna i inteligentna, a swój rozwój opierać na wiedzy. Aby jednak tak się stało należy zastanowić się, w jakim celu i w jaki sposób wdrożyć tę koncepcję zarządzania. Przedsiębiorstwa muszą zdawać sobie sprawę również z tego, że system zarządzania wiedzą, nie jest prosty do wdrożenia, a na etapie jego planowania konieczne jest uwzględnienie wielu elementów. Ponadto za-

¹ <http://www.pkobp.pl> [20.01.2016]

zarządzanie wiedzą nie może być utożsamiane jedynie z komputerowymi programami, które są jedynie narzędziami wspierającymi ten system.

Implikacja zarządzania wiedzą przynosi wymierne korzyści, a ludzie zaangażowani w proces dystrybucji, organizacyjnego uczenia się i dystrybucji stają się cennym i strategicznym zasobem organizacji. Konsekwencją prawidłowego wdrożenia systemu zarządzania wiedzą staje się także wzrost efektywności organizacji i wzmocnienie konkurencyjności dzięki posiadaniu kluczowych członków, którzy nie mogą być traktowani jako substytuty.

LITERATURA

- Beliczyński J., (2006), *Koncepcja zarządzania relacjami z klientami*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 700.
- Butkiewicz A., (2014), *Zarządzanie wiedzą we współczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwami*, [w:] Łukasik K. (red.), *Wyzwania i perspektywy współczesnego zarządzania*, Politechnika Częstochowska, Częstochowa.
- Drucker P., (1999), *Spoleczeństwo prokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Fazlagić J., (2014), *Innowacyjne zarządzanie wiedzą*, Difin, Warszawa.
- Gierszewska G., (2011), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (2004), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa.
- Gruszczynska-Malec G., Rutkowska M., (2007), *Strategie zarządzania wiedzą*, „Przegląd Organizacji”, nr 12.
- GUS (2014), *Spoleczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 20010-2014*, https://www.uke.gov.pl/files/?id_plik=18579 [20.01.2016].
- <http://www.pkobp.pl> [20.01.2016].
- Jemieliński D., Koźmiński A.K., (2012), *Zarządzanie wiedzą*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Kaczmarek B., (2013), *Współczesne wyzwania dla zarządzania przedsiębiorstwami*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń.
- Klincewicz K., (2004), *Zarządzanie wiedzą jako przykład mody w zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1.
- Koch E., Kostać J., Piotrowska M., Protas A., Protas M., Rachel K., *System zarządzania wiedzą na przykładzie Banku BPH (Oddział w Wałbrzychu) i Urzędu Statystycznego we Wrocławiu*, <http://www.q-mam.ae.wroc.pl/materialy/IV%20Konferencja/referat/Nasz%20referat.pdf> [14.12.2015].
- KPMG (2004), *Zarządzanie wiedzą w Polsce 2004*, <http://www.kpmg.com/PL/pl/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Zarzadzanie-wiedza-w-Polsce.pdf> [20.01.2016].
- Mikuła B., (2012), *Kreowanie systemu zarządzania wiedzą w organizacji*, [w:] Stabryła A., Wawak S. (red.), *Metody badania i modele rozwoju organizacji*, Mfiles, Kraków.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., (2007), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa.
- Patalas-Maliszewska J., Kłos S., (2013), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw w aspekcie zarządzania wiedzą*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra.
- Perechuda K., (2005), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Polak A.S., (2003), *Zarządzanie wiedzą w praktyce*, „Teoria Organizacji i Zarządzania Przedsię-

- biorstwem”, nr 12.
- Prystupa-Rządca K., (2014), *Zarządzanie wiedzą w organizacjach typu born global*, SEDNO Wydawnictwo Akademickie, Warszawa.
- Staniewski M., (2002), *Zarządzanie wiedzą: od koncepcji do praktyki działania*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3.
- Szczepeńska K., (2011), *Zarządzanie jakością – W dążeniu do doskonałości*, C. H. Beck, Warszawa.
- Wróblewska-Jachna J., (2015), *Zarządzanie wiedzą w organizacjach*, Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała.

KNOWLEDGE MANAGEMENT – THE CHALLENGE FOR THE CONTEMPORARY ORGANIZATIONS

Abstract: The article presents the knowledge management as a major challenge which a lot of contemporary organizations have to deal with. On the grounds of literature review the author tries to provide the essence of the knowledge management and its processes. She presents the conditions of using this conception in organizations and consequences connected with it.

Keywords: knowledge, knowledge management, efficiency

