

**Elżbieta Skrzypek**

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

## **Zarządzanie wiedzą i informacją w organizacjach gospodarczych<sup>1</sup>**

### **Wstęp**

W społeczeństwie rośnie zainteresowanie zasobami niematerialnymi. Nowa gospodarka oparta jest na szerokim wykorzystaniu informacji i wiedzy przy podejmowaniu decyzji na poziomie strategicznym i operacyjnym. Jakość wiedzy jako zasobu o charakterze strategicznym przesądza o sukcesie organizacji funkcjonującej w warunkach nasilających się zmian, ryzyka i niepewności. Zarządzanie wiedzą jest ważnym podsystemem zarządzania w organizacji. Gospodarka światowa ewoluje w kierunku gospodarki opartej na wiedzy, w której sukcesy rynkowe zależą od efektywnego zarządzania wiedzą, która ma charakter strategiczny. Jeżeli wiedza posiada cechy zasobu strategicznego, to powinna podlegać procesom zarządzania, w tym pozyskiwania, rozwoju, wykorzystywania, ochrony identyfikacji oraz pomiaru. Znaczenie wiedzy i informacji wzrasta, ponieważ zwiększają się jej zasoby w obszarze technologii informatycznych, komunikacyjnych i wytwarzania. Wobec powyższego, współczesne organizacje muszą wiedzę zdobywać i wykorzystywać i stale troszczyć się o jej aktualność i jakość. W artykule wskazano na rolę wiedzy i informacji w warunkach nowej ekonomii, pokazano przesłanki opracowywania i wdrażania systemów zarządzania wiedzą w organizacjach, przedstawiono wybrane wyniki badań prowadzonych w 2011 roku przez pracowników Katedry Zarządzania Jakością i Wiedzą UMCS w Lublinie w przedsiębiorstwach, które posiadają wdrożony system zarządzania jakością, a jednocześnie podejmują próby wdrażania systemu zarządzania wiedzą lub jego wybranych elementów.

### **Wiedza jako nowy paradygmat rozwoju**

W warunkach nowej gospodarki wiedza traktowana jest jako główny jej potencjał. Gospodarka oparta jest na generowaniu, dystrybucji oraz zastosowaniu informacji i wiedzy, a większość firm opiera swoją przewagę konkurencyjną na

---

<sup>1</sup> Praca finansowana ze środków na naukę, projekt nr NN 115 2904 36.

wiedzy. Podstawowymi filarami wiedzy są: system innowacyjności, system edukacyjny, system informacyjno-komunikacyjny, a także zarządzanie wiedzą na poziomie organizacji [Grudzewski, Hejduk 2004, s. 5–19]. Warto zwrócić uwagę na ostatni z wymienionych filarów, gdyż jego przewaga konkurencyjna ma swe źródło w wyróżniających się kompetencjach, które budowane są na bazie zasobów niematerialnych, w tym wiedzy, relacji z klientami i partnerami biznesowymi. Współczesna gospodarka oparta na wiedzy staje się nowym paradygmatem rozwoju. Symptomy GOW, będącej elementem społeczeństwa wiedzy, dotyczą wartości czynników niematerialnych, które wykazują rosnącą przewagę nad czynnikami materialnymi. Wiedza staje się najważniejszym czynnikiem wzrostu epoki postindustrialnej. Wyróżnia się cztery poziomy wiedzy:

- poziom wiedzy nieświadomionej, gdy procesy dotyczące wiedzy są nieświadomione i samoistne,
- poziom wiedzy uświadomionej, gdy pojawia się świadomość znaczenia wiedzy dla przyszłości przedsiębiorstw, aktywności nie są kompletne i nie stanowią spójnego systemu, bardziej docenia się zarządzanie informacją niż wiedzę,
- poziom zarządzania wiedzą, gdy w przedsiębiorstwie występują wszystkie kluczowe procesy związane z wiedzą, które tworzą system zarządzania wiedzą,
- poziom organizacji uczącej się, gdy nie tylko zarządza się wiedzą, ale bardzo dużą wagę przywiązuje do procesów uczenia się ludzi i organizacji, a uczenie się staje się swoistą filozofią firmy.

Czynnikiem sprzyjającym pojawieniu się wiedzy, która warunkuje przedsiębiorczość ludzi i innowacyjność organizacji, jest właściwie zaprojektowana kultura organizacyjna. Atut konkurencyjności zawsze bierze się z posiadanej i doskonałej wiedzy [Bank 1997, s. 77–78]. Powstaje zatem pytanie, czy kreatywność jest przekładana na praktyczne działanie? Okazuje się, że często w niewielkim zakresie. Dlatego tak wartościowa wydaje się być następująca wypowiedź: „Dowiedz się wszystkiego, co tylko możesz o celach, które potrzebujesz osiągnąć. Poznaj specyfikę wymagań i uwarunkowania charakterystyczne dla czekających cię zadań. Stosuj nowo zdobytą wiedzę, jeśli tylko może to przynieść korzyść. Musisz umieć przewidywać kiedy będą ci potrzebne informacje, zaczniesz wtedy od razu wypełniać nimi puste miejsca. Zdobywaj nowe źródła informacji i wyciskaj z nich ile tylko się da. Wykorzystaj swój intelekt, wymyśl coś, by zapłacić nimi luki, stale poszerzaj zdobytą wiedzę” [Sherman 1996, s. 40–41].

Wiedza w organizacji jest źródłem kompetencji, inteligentnego wigoru, siły, bogactwa, konkurencyjności, efektywności i skuteczności. Wiedza jest to zrozumienie działań. O roli potencjału intelektualnego świadczyć może fakt, że osta-

teczna wartość produktów zależy od takich jego elementów, jak kreatywność i powiązana z nim innowacyjność, które muszą być poparte odpowiednią wiedzą.

## **Zarządzanie wiedzą jako szansa na sukces organizacji w warunkach nowej gospodarki**

Koncepcja zarządzania wiedzą jest uniwersalnym sposobem zarządzania przedsiębiorstwem, gdyż dotyczy zasobu, jaki jest w posiadaniu każdej organizacji. Zarządzanie wiedzą powinno mieć miejsce w każdej organizacji, która chce być konkurencyjna na rynku. Obejmuje ono lokalizowanie, pozyskiwanie, rozwijanie, i rozpowszechnianie, wykorzystywanie, zachowanie i dzielenie się wiedzą. Zarządzanie wiedzą jest jeszcze bardzo młodym obszarem badań, dopiero rozwijającym się w Polsce, dlatego jako oprzyrządowana koncepcja systemowa jest jeszcze zjawiskiem niezmiernie rzadkim [Jaworski 2003, s. 103]. Podobne stanowisko prezentuje Wiig [2002, s. 6, 3] stwierdzając, że „Zarządzanie wiedzą jest na etapie niemowlęctwa i stałego rozwoju. Nie mamy oglądu tego jak wiedza – skojarzenia, modele umysłu, zrozumienie i myślenie – są wykorzystywane przez człowieka w celu wykonywania pracy”.

Nie można sformułować jednej uniwersalnej koncepcji zarządzania wiedzą [Wawrzyniak 2001, s. 32–33]. Kowalczyk i Nogalski [2007, s. 81] przedstawiają w koncepcji zarządzania wiedzą cztery poziomy:

- integracyjny: przywództwo oraz kultura,
- strukturalny: technologia informatyczna i infrastrukturalna,
- megaprocesy: obszar procesów w organizacji,
- narzędziowy: praktyka, staże, najlepsze praktyki, pamięć indywidualna i zbiorowa, targi wiedzy, uczenie się poprzez działanie.

Zarządzanie wiedzą to także ważne narzędzie zarządzania przyszłością przedsiębiorstwa, szansa na radykalną reorientację w sposobie myślenia. Jest to sprawdzone narzędzie skutecznego i efektywnego doskonalenia jakości, zbiór doświadczenia i intuicji, które tworzą płaszczyznę do kreowania i wchłaniania nowych doświadczeń i informacji. Zarządzanie wiedzą zmusza do nadzorowania zasobów wiedzy w celu ułatwienia dostępu i korzystania z niej. Dużą rolę mają do spełnienia w tym względzie technologie informatyczne. Sprawny system informatyczny wspiera procesy związane z zarządzaniem wiedzą. Zarządzanie wiedzą należy rozpatrywać w znaczeniu funkcjonalnym, procesowym, instrumentalnym i instytucjonalnym.

Zarządzanie wiedzą jest systemem zaprojektowanym w taki sposób, aby podejmować szybsze, mądrzejsze i lepsze decyzje, umożliwiające uzyskanie przewagi konkurencyjnej, a także sukcesu rynkowego. Zarządzanie wiedzą trak-

owane jest jako zarządzanie kluczowym aktywem przedsiębiorstwa, sposób na doskonalenie produktów, procesów i usług oraz podstawowa działalność firmy [Skrzypek, Hofman 2010, s. 11–40].

W wyniku badań przeprowadzonych 10 lat temu w 423 organizacjach przez firmę konsultingową KPMG ustalono, że przedsiębiorstwa, które zarządzają wiedzą mogą znaleźć się na pięciu różnych etapach implementacji tej koncepcji, tj. etapie chaosu, świadomości, ukierunkowania, zarządzania i systemowego zintegrowania. Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie powinno polegać na tym, że wszystkie procesy muszą być postrzegane jako związane z wiedzą, co oznacza, że mają zawierać w sobie elementy twórczości i praktycznego stosowania wiedzy, by organizacja mogła przetrwać i rozwijać się.

Zarządzanie wiedzą to system, który ma pomóc w zdobywaniu, analizowaniu i wykorzystywaniu wiedzy w celu podejmowania szybszych i jak najlepszych decyzji, które umożliwią wzrost wartości oraz konkurencyjności organizacji. Jest to także zespół specyficznych działań i inicjatyw podejmowanych przez organizacje w celu zwiększenia ilości i jakości wiedzy organizacyjnej. Zarządzać wiedzą to znaczy działać tak, aby luka w wiedzy, rozumiana jako różnica między posiadanymi zasobami wiedzy, a wiedzą potrzebną do podejmowania decyzji, była jak najmniejsza. Zarządzanie wiedzą jest silnie powiązane z zarządzaniem kapitałem intelektualnym, jednak aby spełniły one swoje zadanie konieczne jest dalsze poszukiwanie metod wyceny tych zasobów niematerialnych [Skrzypek 2009a, s. 58–71]. Pozyskiwanie wiedzy uwzględnia dwa źródła: wewnętrzne i zewnętrzne. Pojawia się wobec tego potrzeba uczenia się, a organizacje powinny stać się organizacjami opartymi na wiedzy, posiadającymi strukturę podporządkowaną i nakierowaną na tworzenie wartości dodanej w oparciu o efektywne wykorzystanie wiedzy. Organizacja ucząca się potrafi rozwiązywać problemy, doskonalić metody podnoszenia jakości, eksperymentować, uczyć się poprzez zdobywanie doświadczenia, uczyć się od innych oraz efektywnie przekazywać wiedzę [Skrzypek 2001, s. 108–124].

## **Uwarunkowania zarządzania wiedzą w organizacji**

Wśród uwarunkowań, które są konieczne do spełnienia, aby przedsiębiorstwo mogło wdrożyć zarządzanie wiedzą, wskazuje się na konieczność celowego, świadomego, kompleksowego i uporządkowanego zarządzania zasobami wiedzy w aspekcie strategii, struktury, kultury organizacyjnej, procesów, technologii i ludzi, którzy są dysponentami wiedzy. Ponadto zalicza się do nich strukturę organizacyjną, rodzaj prowadzonej działalności, możliwości finansowe, strategię, rodzaj

stosowanych koncepcji zarządzania, kulturę organizacyjną oraz styl kierowania. Wskazane czynniki mają wpływ na kształt strategii zarządzania wiedzą.

Aby zarządzać wiedzą należy odpowiedzieć na pytania: Jaka wiedza jest kluczowa dla organizacji?, Jaki rodzaj wiedzy tworzy wartość dodaną?, Jakiej wiedzy nasza organizacja (firma) potrzebuje, aby skutecznie realizować złożoną strategię organizacji? Zarządzanie wiedzą w organizacji wiąże się z rozpoznaniem, co tak naprawdę wiedza dla niej oznacza oraz zidentyfikowanie jaką wartość dostarcza interesariuszom organizacji. Zarządzanie wiedzą staje się podstawą twórczego myślenia, przenoszącego organizację na wyższy szczebel funkcjonowania. Myślenie twórcze oznacza bardzo często rozbicie i zmianę struktury naszej wiedzy, dotyczącej danego zjawiska w celu uzyskania nowego spojrzenia na jego istotę [Skrzypek 2002, s. 281]. Proces zarządzania wiedzą wspierany jest przez cztery czynniki: przywództwo, kulturę organizacyjną, technologię i system pomiarowy.

Wdrażanie zarządzania wiedzą oznacza konieczność prowadzenia działań w trzech kluczowych wymiarach: integracji procesów zarządzania wiedzą z procesami biznesowymi, kulturowymi oraz technologicznymi. System zarządzania wiedzą obejmuje technologię informatyczną, kulturę organizacyjną i czynniki strukturalne. Jest to kompleks zasad, metod i środków, zbiór informacji, ludzi i sieci, ich wzajemnych powiązań, który pozwala przyjąć i realizować strategię zarządzania wiedzą dla osiągnięcia celów organizacji. System zarządzania wiedzą obejmuje wymiar strategiczny, operacyjny i pomiarowy.

Do zarządzania wiedzą należy podejść od strony zadań strategicznych i operacyjnych. Do podstawowych zadań z zakresu strategicznego zarządzania wiedzą należy zaliczyć [Skrzypek 2009b, s. 139–153]:

- kształtowanie świadomości potrzebnej do zrozumienia znaczenia wiedzy oraz wyrażenie rangi problemu poprzez zapis w misji i wizji przedsiębiorstwa,
- analizę strategiczną wewnętrznego i zewnętrznego środowiska przedsiębiorstwa,
- tworzenie wizji i strategii wiedzy, ustalanie luk wiedzy i relacji, luki ludzkiej oraz sposobów ich likwidacji,
- określenie zasobów, metod i narzędzi umożliwiających realizację strategii zarządzania wiedzą oraz wybór sposobu podejścia do tworzenia systemu zarządzania wiedzą poprzez określenie wagi i relacji między podejściem społecznym i technicznym w procesie tworzenia systemu,
- tworzenie modelu klimatu i kultury organizacyjnej, które zorientowane są na wiedzę (trudno mówić o przyroście wiedzy oraz rozwoju społecznym bez kontekstu kulturowego),

- ocenę poziomu realizacji celów oraz ekonomiczną ocenę działań podejmowanych w obszarze zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie.  
Zadania operacyjne w obszarze zarządzania wiedzą obejmują:
- identyfikowanie wiedzy,
- transfer, gromadzenie, selekcjonowanie i kreowanie wiedzy,
- łączenie i przechowywanie wiedzy,
- ocenianie i stosowanie wiedzy.

Zarządzanie wiedzą na poziomie strategicznym i operacyjnym umożliwia poszukiwanie możliwości rozwoju organizacji, wzrost innowacyjności. Stwarza możliwość oceny i poprawy efektywności procesów oraz umożliwia osiągnięcie stabilności, która wiąże się z umiejętnością unikania ryzyka, podniesieniem efektywności, poprawą skuteczności działań, poszerzeniem umiejętności i kompetencji zatrudnionych oraz poprawą systemu komunikacji. Ponadto, wśród efektów zarządzania wiedzą można wskazać na: wzrost kreatywności, poprawę relacji z klientami i dostawcami, poprawę wizerunku przedsiębiorstwa, wzrost efektywności i konkurencyjności przedsiębiorstwa, a w konsekwencji jego rozwój. Zarządzanie wiedzą przekłada się na poprawę wyniku finansowego przedsiębiorstwa.

Penc [2005, s. 11] wskazuje, że w organizacjach nowoczesnie zarządzanych wzrasta znaczenie umiejętności kierowania zespołami pracowników, stymulowania ich zaangażowania, tworzenia warunków, dzięki którym można uwolnić drzemiące w nich pokłady energii i kreatywności, które ułatwiają kierownictwu osiągnięcie wyznaczonych celów i misji. Pobudzanie kreatywności pracowników zależy od umiejętności menedżera, pracy z ludźmi, uczciwości w postępowaniu z pracownikami i szanowaniu ich.

Podejmowanie przez kadre kierowniczą działań mających na celu między innymi stymulowanie pracowników do poszerzania wiedzy i rozwiązywania problemów, wspieranie ich kreatywności poprzez określone działania motywacyjne, doradcze lub związane ze szkoleniami pracowników, jest jednym z warunków zwiększania efektywności zarządzania wiedzą w organizacjach, a ponadto zwiększania konkurencyjności organizacji.

Kreatywności sprzyjają organizacje wiedzy, które potrafią zarządzać wiedzą i efektywnie współpracować na pożytek własny i innych w ramach tworzonych kreatywnych sieci przedsiębiorstw partnerskich (przykładem jest Dolina Krzemowa). Istotnym czynnikiem sukcesu organizacji sieciowej jest jej kreatywność, co oznacza, że kooperacja musi uwzględniać procesy innowacyjne [Conklin, Tapp 2000, s. 220–221].

Procesy składowe zarządzania wiedzą obejmują: identyfikację strategiczną, identyfikację luki wiedzy, redukcję luki wiedzy, rozpowszechnianie i zastosowanie dostępnej wiedzy oraz rozwiązanie problemu [Baruk 2006, s. 27].

Zarządzanie wiedzą polega na tym, aby: pozyskać odpowiednie zasoby, odpowiednio nimi dysponować, efektywnie wykorzystywać je w swojej działalności. Zarządzanie wiedzą jest modelem działań przedsiębiorstw ze wszystkimi aspektami wiedzy, włącznie z tworzeniem wiedzy, kodyfikowaniem, dzieleniem się wiedzą i wykorzystywaniem tych działań do promowania uczenia się oraz innowacji. Obejmuje ona zarówno narzędzia technologiczne, jak i rutynę organizacyjną składającą się z wielu komponentów, takich jak: generowanie nowej wiedzy, pozyskiwanie wartościowej wiedzy z zewnętrznych źródeł, wykorzystywanie tej wiedzy w procesach produkcyjnych produktów i/lub usług, kodowanie informacji w postaci dokumentów, baz danych, oprogramowania, sprzyjanie rozwojowi wiedzy, transferowanie wiedzy do innych części organizacji oraz pomiar wartości zasobów wiedzy i wyników zarządzania nią [Stankiewicz 2006, s. 118].

Podjmując decyzje dotyczące zarządzania wiedzą należy zwrócić uwagę na następujące uwarunkowania [ Silver 2000, s.11–12]:

- każdy pracownik powinien wiedzieć, gdzie może znaleźć wiedzę w organizacji,
- wszyscy powinni używać wiedzę we właściwym kontekście,
- cała wiedza powinna być dostępna niezależnie od miejsca pracy,
- cała wiedza powinna mieć odniesienie do rzeczywistości.

Rosnąca kompleksowość, dynamika zmian oraz nieciągłość otoczenia wymuszają konieczność zdobywania, przetwarzania i wykorzystywania coraz większej liczby informacji i w coraz krótszym czasie.

## **Wyniki badań w przedsiębiorstwach**

Problematyka zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach posiadających certyfikowany system na zgodność z wymaganiami normy ISO 9001 stała się przedmiotem badań zespołu pracowników Katedry Zarządzania Jakością i Wiedzą UMCS w Lublinie w 2011 roku. Badania ilościowe przeprowadzone zostały na podstawie kwestionariusza ankiety i skierowane zostały do 300 przedsiębiorstw, które posiadały wdrożony system zarządzania jakością. Otrzymano sto ankiet, które mogły być przedmiotem analizy. Dodatkowo przeprowadzono badania jakościowe w kilku przedsiębiorstwach. Dobór do próby był celowy. Do opracowania wyników badań wykorzystano pakiety komputerowe Statistica i Microsoft Excel. Wykorzystano metodę opisową i odpowiednie metody badań statystycznych. Wykorzystane w pracy metody badawcze cechowała kompleksowość, wariantowość, porównywalność i uniwersalność. Z przeprowadzonych badań wynika, że rośnie zainteresowanie wdrażaniem systemów zarządzania wiedzą w przedsię-

biorstwach, które wdrożyły system zarządzania jakością, zgodny z wymaganiami normy ISO 9001.

Na podstawie przedstawionych w tabeli 1 wyników badań można zauważyć, że najważniejszymi źródłami wiedzy, zdaniem badanych przedsiębiorstw, są szkolenia zewnętrzne (91,3% odpowiedzi), szkolenia wewnętrzne (87%), Internet (78,3%), eksperci (76,1%) oraz przełożeni (71,7%). Zaskakującym wynikiem jest wskazanie, że wiedza nie pochodzi z firmowej biblioteki (60,9%).

**Tabela 1**

Sposób powstawania wiedzy w opinii badanych przedsiębiorstw

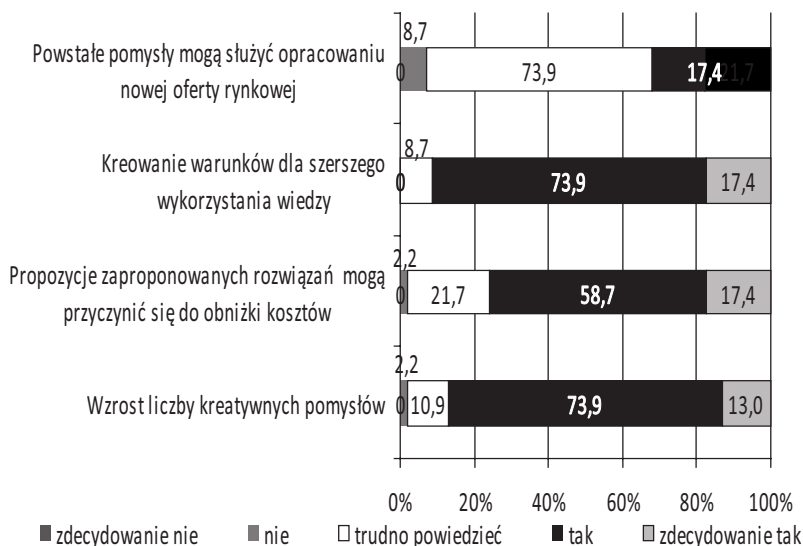
Jak powstaje wiedza w przedsiębiorstwie?	Nie [%]	Tak [%]	Trudno powiedzieć [%]
Przez kontakty ludzi w zespołach zadaniowych.	0,0	100	0,0
Powstaje w głowach pojedynczych osób, np. projektantów.	15,2	60,9	23,9
Przekazywana jest podczas spotkań biznesowych.	13,0	63,0	23,9
Pochodzi od ekspertów.	13,0	76,1	10,9
Wiedzę przekazują przełożeni.	8,7	71,7	19,6
Wiedza pochodzi od kolegów z pracy.	8,7	63,0	28,3
Źródłem wiedzy są badania rynku.	19,6	67,4	13,0
Wiedza pochodzi z firmowej biblioteki.	60,9	19,6	19,6
Źródłem wiedzy są szkolenia zewnętrzne.	6,5	91,3	2,2
Wiedza pochodzi ze szkoleń wewnętrznych.	6,5	87,0	6,5
Internet jest źródłem wiedzy.	13,0	78,3	8,7
Wiedza pochodzi z intranetu.	30,4	60,9	8,7

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Respondentom zadano ponadto pytanie o możliwe efekty, które można uzyskać w wyniku zastosowania metod i narzędzi zarządzania wiedzą. Rozkład odpowiedzi obrazuje rysunek 1.

Z analizy odpowiedzi udzielonych przez respondentów posiadających wdrożony system zarządzania jakością wynika, że zastosowane metody i narzędzia zarządzania wiedzą prowadzą, zdaniem 73,9% respondentów, do wzrostu kreatywnych pomysłów i umożliwiają kreowanie warunków szerszego wykorzystania wiedzy. Propozycje przedstawionych rozwiązań w obszarze zarządzania wiedzą mogą natomiast, zdaniem 58,7% respondentów, przyczynić się do obniżki kosztów. Tylko 17,4% przedsiębiorstw potwierdza, że powstałe pomysły





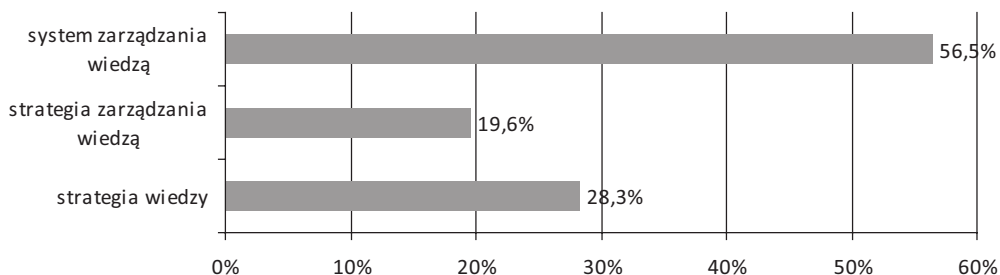
**Rysunek 1**

Efekty, które można uzyskać w wyniku zastosowania metod i narzędzi zarządzania wiedzą w organizacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

mogą służyć opracowaniu nowej ofert rynkowej, a pewności w tym względzie nie posiada aż 73,9% respondentów.

Interesującym zagadnieniem z punktu widzenia doskonalenia zarządzania w organizacji był stan prac nad rozwiązaniami systemowymi w obszarze zarządzania wiedzą, dlatego zwrócono się z następującym pytaniem do respondentów: Czy ich zdaniem podjęto w przedsiębiorstwie próby opracowania strategii wiedzy, strategii zarządzania wiedzą oraz systemu zarządzania wiedzą? (rys. 2).



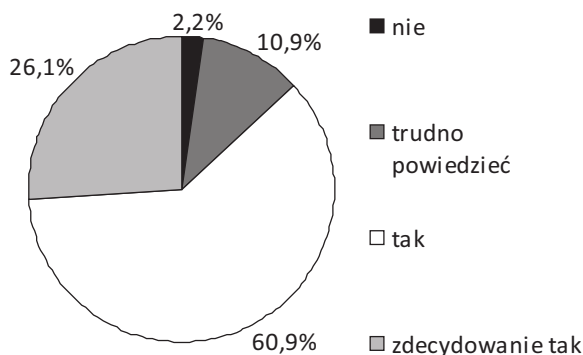
**Rysunek 2**

Elementy zarządzania wiedzą w organizacji w opinii badanych przedsiębiorstw

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Z odpowiedzi wynika, że 56,5% respondentów uważa, iż podjęte zostały próby opracowania systemu zarządzania wiedzą. Tylko 28,3% badanych twierdzi, że dotyczą one opracowania strategii wiedzy, a 19,6% jest zdania, że ich firmy podjęły próby opracowania strategii zarządzania wiedzą. Potwierdzałoby to przypuszczenie, że badane przedsiębiorstwa, w tym także zorientowane pro-jakościowo, posiadające wdrożone systemy zarządzania jakością, znajdują się między II i III stopniem dojrzałości, tj. między ukierunkowaniem na zarządzanie wiedzą a świadomością rangi zarządzania wiedzą w procesach doskonalenia zarządzania.

Integracja systemów zarządzania przynosi określone korzyści w sferze ekonomicznej, organizacyjnej, technicznej i społecznej, dlatego do badanych skierowano pytanie: Czy system zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie można zintegrować z systemami zarządzania jakością i innymi systemami? Respondenci w 60,9% przypadków widzieli możliwość integracji systemów zarządzania, a tylko 2,2% udzieliło odpowiedzi negatywnej. Wśród systemów podlegających integracji wskazano na system zarządzania bezpieczeństwem informacji i system zarządzania środowiskowego (rys. 3).



**Rysunek 3**

Opinie przedsiębiorstw na temat możliwości integracji systemu zarządzania wiedzą z systemem zarządzania jakością i innymi systemami

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

## Wnioski

W warunkach nowej gospodarki systematycznie wzrasta rola zarządzania wiedzą i informacją. Zarządzający przedsiębiorstwami mają świadomość rosnącego znaczenia zasobów niematerialnych w procesie doskonalenia zarządzania, które tworzy szanse na sukces rynkowy i poprawę pozycji konkurencyjnej. Ist-

nieje konieczność poszukiwania sposobów prowadzących do wzrostu skuteczności i efektywności zarządzania w warunkach nasilających się zmian bliższego i dalszego otoczenia przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa zorientowane na jakość wykazują rosnące zainteresowanie wdrażaniem rozwiązań wchodzących w zakres systemu zarządzania wiedzą. Respondenci wskazali na powiązania, jakie zachodzą między wprowadzaniem rozwiązań systemowych z zakresu zarządzania wiedzą a możliwościami poprawy skuteczności organizacji. Wdrożony system zarządzania jakością jest, poprzez swoje uporządkowanie i dążenie do doskonalenia wszystkich obszarów i procesów w organizacji, narzędziem wspomagającym wdrażanie systemu zarządzania wiedzą w organizacji. Ponad 90% badanych przedsiębiorstw potwierdza, że uzyskana i przetworzona wiedza jest przydatna zarówno w zarządzaniu operacyjnym, jak i strategicznym. Badane przedsiębiorstwa wskazują na potrzebę integracji systemów zarządzania, ponieważ widzą w tym rozwiązaniu możliwość uzyskania korzyści w sferze ekonomicznej, technicznej i społecznej.

## Literatura

- BANK J.: *Zarządzanie przez jakość*, Gebethner i Spółka, Warszawa 1997.
- BARUK J.: *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Toruń 2006.
- CONKLIN D., TAPP L.: *The Creative Web*, [w:] *Management 21C*, Praca zbiorowa pod red. S. Chowdhury, Financial Times, Practice Hall, London 2000.
- GRUDZEWSKI W.M., HEJDUK I.K.: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2004.
- JAWORSKI T.: *Zarządzanie wiedzą w procesie zmian*, [w:] J. Kisielnicki (red.), *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, Oficyna Wydawnicza WSHiP, Warszawa 2003.
- KOWALCZYK A., NOGALSKI B.: *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
- PENC J.: *Nowoczesne kierowanie ludźmi*, *Zarządzanie* 2005, nr 11.
- SHERMAN J.: *Jak unikać błędnych decyzji i drobnych pomyłek*, Wyd. ALGRA-Books, Warszawa 1996.
- SILVER CH.: *Where Technology and Knowledge Meet*, *The Journal of Business Strategy*, 11–12/2000.
- SKRZYPEK E.: *Zarządzanie wiedzą i informacją w procesie doskonalenia jakości w organizacji*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Zarządzanie wiedzą i informacją w procesie doskonalenia jakości*, Wyd. UMCS, Lublin 2001, t. I.
- SKRZYPEK E.: *Jakość i efektywność*, Wyd. UMCS, Lublin 2002.
- SKRZYPEK E.: *Nowe podejście do wiedzy w organizacji*, [w:] A. Sitko-Lutek, E. Skrzypek (red.), *Organizacyjne uczenie się w rozwoju kompetencji przedsiębiorstw*, CH-Beck, Warszawa 2009a.
- SKRZYPEK E.: *Wiedza jako czynnik sukcesu w nowej gospodarce*, [w:] E. Skrzypek, A. Sokół (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce opartej na wiedzy*, Wyd. Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009b.

- SKRZYPEK E., HOFMAN M.: *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Identyfikowanie, pomiar, usprawnianie*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- STANKIEWICZ M.J.: *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw*, Wyd. TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2006.
- WAWRZYNIAK B.: *Od koncepcji do praktyki zarządzania wiedzą*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2001.
- WIGG K.M.: *Knowledge management in public administration*, Journal of Knowledge Management 6, 3, 2002.

## **Knowledge Management and Information in Business Organizations**

### **Abstract**

Knowledge is the most important of all resources and even more so in conditions of the new economy. Usefulness of KM becomes more evident in the process of improving management of an organization which nowadays is functioning in changeable surroundings. Research, was conducted in 2011, concerning 50 enterprises with implemented QMS in accordance that ISO 9001 requirements that were interested in implementation of KM system.