

*Bogusz Mikuła*

**Katedra Zachowań Organizacyjnych**

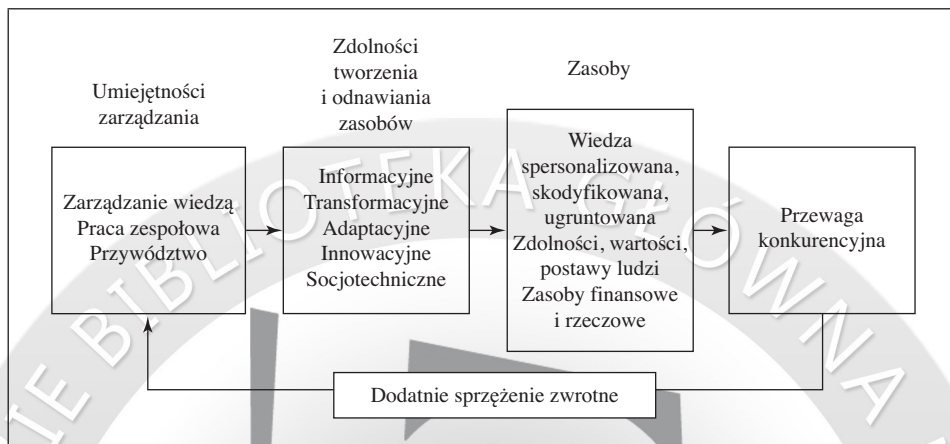
*Marek Makowiec*

**Katedra Zachowań Organizacyjnych**

# **Strategiczne zarządzanie wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach**

## **1. Wprowadzenie**

„W panujących w świecie biznesu warunkach ciągłej niepewności tylko wiedza może stanowić źródło trwałej przewagi konkurencyjnej” [Nonaka 2006, s. 30]. Wiedza jest „tym zasobem firmy, który można określić jako «pierwotny» lub «podstawowy». Oznacza to, że to właśnie wiedza steruje procesami pomnażania i zmian konfiguracji pozostałych zasobów i jest zarazem ich niezbędnym tworzywem, swego rodzaju «wspólnym mianownikiem» świadomie realizowanych w firmie przedsięwzięć. I od jakości tego właśnie czynnika zależy w przeważającej mierze ich powodzenie” [Kozłowski 2004, s. 94]. „Aby zachować trwałą konkurencyjność, firmy muszą skutecznie i wydajnie tworzyć, lokalizować, rejestrować i dzielić się wiedzą organizacji, a co najważniejsze stosować ją do rozwiązywania problemów i wykorzystywania nadarzających się możliwości” [Tiwana 2003, s. 26–27]. „Reasumując, należy stwierdzić, że podstawowymi warunkami osiągnięcia silnej pozycji rynkowej i długofalowej przewagi konkurencyjnej są ustawiczne i holistyczne kreowanie i aplikacja wiedzy w przedsiębiorstwie” [Perechuda 2005, s. 32]. Zatem zarządzanie wiedzą współcześnie staje się swoistego rodzaju panaceum zalecanym przedsiębiorstwom dla celów sprawnego dostosowania się do zmian zachodzących w otoczeniu, poprawy pozycji rynkowej, zdynamizowania rozwoju, wzrostu poziomu innowacyjności produktów itd.



Rys. 1. Zasobowa koncepcja przewagi konkurencyjnej

Źródło: opracowanie na podstawie [Kozłowski 2004, s. 93].

Wysoka turbulencja otoczenia, sieciowość i diametralny wzrost znaczenia wiedzy w prowadzeniu działalności gospodarczej to wyróżniające cechy gospodarki opartej na wiedzy. W tych warunkach klasyczne podejścia wykorzystywane w zarządzaniu strategicznym (jak planistyczne, pozycyjne czy behawioralne) stają się mało przydatne. Poszukuje się więc nowych rozwiązań, a jedną z propozycji jest ujęcie z perspektywy sieci, starające się odpowiedzieć na pytania dotyczące sposobów zachowania się przedsiębiorstw w biznesie sieciowym (zob. [Niemczyk 2006, s. 8]). Z drugiej strony nadal dominujące podejście zasobowe wskazuje, że podstawą sukcesu przedsiębiorstwa jest uzyskanie i właściwe wykorzystanie unikalnych zasobów niematerialnych (rys. 1). Środkiem rozwiązania tych problemów może być zastosowanie myślenia strategicznego w zarządzaniu wiedzą. Zarządzanie wiedzą – jak wskazuje M. Morawski [2006, s. 64] – jest bowiem próbą całościowego ujęcia wszystkich zjawisk i procesów zachodzących w przedsiębiorstwie i w jego relacjach z otoczeniem, które są znaczące dla przetrwania i rozwoju organizacji.

## 2. Założenia i metoda badawcza

Jednym z motorów współczesnej gospodarki są małe i średnie przedsiębiorstwa. Stanowią one niejednokrotnie podstawę sukcesu większych podmiotów gospodarczych poprzez fakt szerokiej współpracy w ramach organizacji sieciowych. Jednocześnie małe i średnie przedsiębiorstwa mają istotne znaczenie społeczne, gdyż ich duża liczba działa w obszarach o niskim poziomie uprzemysłowienia

i niejednokrotnie przez to są one podstawowymi miejscami pracy dla społeczności lokalnych. Dlatego też badanie objęło małe i średnie przedsiębiorstwa, przyjmując za górną maksymalną liczbę zatrudnionych 250 osób.

Podstawowym celem prezentowanych badań było zidentyfikowanie zasadniczych tendencji w zachowaniach strategicznych małych i średnich przedsiębiorstw. Z celu podstawowego wyprowadzono następujące cele szczegółowe:

- sprawdzenie, jak dalece zaawansowane w zarządzanie wiedzą są małe i średnie przedsiębiorstwa,
- uzyskanie odpowiedzi na pytanie, jaka jest dominująca orientacja w realizacji procesów związanych z wiedzą (techniczna czy społeczna),
- stwierdzenie, które z podstawowych strategii zarządzania wiedzą znajdują w głównej mierze zastosowanie,
- zbadanie, jaki jest poziom zastosowania podstawowych metod wspomagających realizację poszczególnych strategii objętych badaniem.

Hipoteza główna, jaką postawiono przed przystąpieniem do badań, brzmiała: małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce są świadome znaczenia wiedzy w działalności gospodarczej i dlatego też podejmują działania mające na celu jej pozyskanie i optymalne wykorzystanie. Rozwinięciem tego przypuszczenia stały się następujące hipotezy cząstkowe:

- małe i średnie firmy w swojej strategii zawarły wymagania w stosunku do zasobu wiedzy, jaki powinien być w posiadaniu organizacji, aby zrealizować założone cele,
- małe i średnie firmy analizują na bieżąco zmiany zachodzące w zasobach wiedzy otoczenia i dążą do ich pozyskania, wykorzystując w tym celu w sposób ciągły różnorodne metody,
- badane przedsiębiorstwa kładą duży nacisk na kształtowanie relacji z otoczeniem (interesariuszami),
- wewnętrzne warunki przedsiębiorstw są dostosowane do potrzeb zarządzania wiedzą, a więc ich środowisko wewnętrzne sprzyja generowaniu i wykorzystaniu wiedzy (zwłaszcza systemy motywacyjne, struktura organizacyjna, klimat i kultura organizacyjna<sup>1</sup> sprzyjają dzieleniu się wiedzą, kreowaniu i optymalnemu jej wykorzystaniu),
- polskie małe i średnie firmy oparły strategiczne zarządzanie wiedzą w dużej mierze na strategii absorpcji i rozszerzania wewnętrznego.

---

<sup>1</sup> Dobór badanych wewnętrznych uwarunkowań sukcesu w zakresie zarządzania wiedzą nie jest przypadkowy i stanowi wynik badań empirycznych P. Heisiga i J. Vorbecka [2001, s. 106]. Ustaliли oni, że zasadnicze czynniki warunkujące sukces w zarządzaniu wiedzą to kolejno: kultura organizacyjna, uwarunkowania zewnętrzne/czynniki strukturalne, technologia informacyjna, motywacja i kwalifikacje personelu.

Dla celów badania opracowano metodę w postaci listy pytań kontrolnych wstępnej identyfikacji zakresu stosowania strategicznego zarządzania wiedzą i problemów z nim związanych<sup>2</sup> (tabela 1). Składa się ona z pięciu części. W pierwszej zawarto pytania ogólne dotyczące strategii wiedzy i wewnętrznych warunków organizacji umożliwiających sprawne zarządzanie wiedzą. Kolejne części pomagają ustalić problemy w ewentualnym wykorzystaniu czterech strategii zarządzania wiedzą: kreacji przez współdziałanie, kreacji wewnętrznej, absorpcji i rozszerzania wewnętrznego. Pytania pozwalają wskazać dominujące zachowania w zakresie strategicznego zarządzania wiedzą oraz częstotliwość podejmowanych przedsięwzięć mających na celu realizację poszczególnych strategii.

Tabela 1. Lista pytań kontrolnych wstępnej identyfikacji zakresu stosowania strategicznego zarządzania wiedzą i problemów z tym związanych

| I. Strategia wiedzy i warunki wewnątrz organizacji                              |               |                                |                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------------------|---------------------------------------|
| 1.1. Czy strategia przedsiębiorstwa uwzględnia problematykę wiedzy organizacji? | tak – w pełni | tak – ale nie w pełnym stopniu | tak – ale w niewielkim stopniu    nie |
| jeśli tak, to co i w jakim zakresie wskazuje:                                   |               |                                |                                       |
| a) wagę wiedzy dla organizacji                                                  | tak – w pełni | tak – ale nie w pełnym stopniu | tak – ale w niewielkim stopniu    nie |
| b) podejścia w zarządzaniu wiedzą (techniczne lub społeczne)                    | tak – w pełni | tak – ale nie w pełnym stopniu | tak – ale w niewielkim stopniu    nie |
| c) obszary szczególnie ważnej wiedzy dla organizacji                            | tak – w pełni | tak – ale nie w pełnym stopniu | tak – ale w niewielkim stopniu    nie |
| d) sposoby zdobywania wiedzy wyróżniające                                       | tak – w pełni | tak – ale nie w pełnym stopniu | tak – ale w niewielkim stopniu    nie |
| e) zagadnienia relacji z otoczeniem                                             | tak – w pełni | tak – ale nie w pełnym stopniu | tak – ale w niewielkim stopniu    nie |
| 1.2. Czy organizacja na bieżąco analizuje rozwój wiedzy na świecie?             | tak – ciągle  | tak – okresowo                 | tak – sporadycznie    nie             |
| 1.3. Czy identyfikuje się i analizuje luki wiedzy?                              | tak – w pełni | tak – ale nie w pełnym stopniu | tak – ale w niewielkim stopniu    nie |
| 1.4. Czy identyfikuje się i analizuje luki relacji z otoczeniem                 | tak – w pełni | tak – ale nie w pełnym stopniu | tak – ale w niewielkim stopniu    nie |
| 1.5. Czy określa się strategie zapełnienia luk wiedzy?                          | tak – w pełni | tak – ale nie w pełnym stopniu | tak – ale w niewielkim stopniu    nie |

<sup>2</sup> W celu zweryfikowania narzędzia badawczego metoda była dwukrotnie zastosowana w przedsiębiorstwach. Opis tych zastosowań został zawarty w: [Mikuła, Turcza 2005], [Turcza 2005].



cd. tabeli 1

|                                                                                                                                                     |               |                                |                                |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------------------|--------------------------------|-----|
| 1.6. Czy określa się strategie zapełnienia luk relacji?                                                                                             | tak – w pełni | tak – ale nie w pełnym stopniu | tak – ale w niewielkim stopniu | nie |
| 1.7. Czy ocenia się efektywność powyższych działań (też od strony ekonomicznej)?                                                                    | tak – w pełni | tak – ale nie w pełnym stopniu | tak – ale w niewielkim stopniu | nie |
| 1.8. Czy system motywacji zachęca do pozyskiwania, tworzenia i wykorzystania wiedzy przez pracowników?                                              | tak – w pełni | tak – ale nie w pełnym stopniu | tak – ale w niewielkim stopniu | nie |
| 1.9. Czy struktura organizacyjna jest dostosowana do implementacji strategii zarządzania wiedzą?                                                    | tak – w pełni | tak – ale nie w pełnym stopniu | tak – ale w niewielkim stopniu | nie |
| 1.10. Czy kultura organizacyjna sprzyja pozyskiwaniu, dzieleniu się, tworzeniu i wykorzystaniu wiedzy?                                              | tak – w pełni | tak – ale nie w pełnym stopniu | tak – ale w niewielkim stopniu | nie |
| 1.11. Czy w organizacji panuje między pracownikami wzajemne zaufanie sprzyjające dzieleniu się wiedzą?                                              | tak – w pełni | tak – ale nie w pełnym stopniu | tak – ale w niewielkim stopniu | nie |
| 1.12. Czy w realizacji procesów z udziałem wiedzy szeroko wykorzystuje się technikę komputerową?                                                    | tak – w pełni | tak – ale nie w pełnym stopniu | tak – ale w niewielkim stopniu | nie |
| 1.13. Czy w organizacji procesy z udziałem wiedzy realizowane są głównie przez kontakty bezpośrednie pracowników?                                   | tak – w pełni | tak – ale nie w pełnym stopniu | tak – ale w niewielkim stopniu | nie |
| II. Strategia kreacji wiedzy przez współdziałanie                                                                                                   |               |                                |                                |     |
| 2.1. Przedsiębiorstwo usilnie dąży do uzyskania wiedzy wyróżniającej, której nikt do tej pory nie posiadał.                                         | tak – w pełni | tak – ale nie w pełnym stopniu | tak – ale w niewielkim stopniu | nie |
| 2.2. Przedsiębiorstwo poszukuje partnerów dla realizacji prac badawczo-rozwojowych (B+R).                                                           | tak – ciągle  | tak – okresowo                 | tak – sporadycznie             | nie |
| 2.3. Przedsiębiorstwo posiada partnerów, z którymi wspólnie prowadzi prace B+R.                                                                     | tak – ciągle  | tak – okresowo                 | tak – sporadycznie             | nie |
| 2.4. Zleca się instytucjom zewnętrznym (np. instytutom badawczym, uniwersytetom) prace mające na celu stworzenie nowej wiedzy dla przedsiębiorstwa. | tak – ciągle  | tak – okresowo                 | tak – sporadycznie             | nie |
| 2.5. Czy tworzone są zespoły międzyorganizacyjne kreowania wiedzy?                                                                                  | tak – ciągle  | tak – okresowo                 | tak – sporadycznie             | nie |
| 2.6. Wspólnie z partnerem zewnętrznym opracowano zestaw zasad dotyczących dzielenia się stworzoną wiedzą i efektami jej stosowania.                 | tak – w pełni | tak – ale nie w pełnym stopniu | tak – ale w niewielkim stopniu | nie |

cd. tabeli 1

|                                                                                                                                                                         |               |                                |                                |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------------------|--------------------------------|-----|
| 2.7. Czy w przedsiębiorstwie działają zespoły tworzenia wiedzy angażujące specjalistów (pracowników wiedzy) zewnętrznych?                                               | tak – ciągle  | tak – okresowo                 | tak – sporadycznie             | nie |
| 2.8. Tworzone są zespoły angażujące przedstawicieli klientów do kreacji wiedzy.                                                                                         | tak – ciągle  | tak – okresowo                 | tak – sporadycznie             | nie |
| 2.9. Tworzone są zespoły angażujące do kreacji wiedzy przedstawicieli dostawców.                                                                                        | tak – ciągle  | tak – okresowo                 | tak – sporadycznie             | nie |
| III. Strategia kreacji wewnętrznej                                                                                                                                      |               |                                |                                |     |
| 3.1. Przedsiębiorstwo usilnie dąży do uzyskania wiedzy wyróżniającej, które nikt do tej pory nie posiadał, przez samodzielnie prowadzone prace badawcze i eksperymenty. | tak – w pełni | tak – ale nie w pełnym stopniu | tak – ale w niewielkim stopniu | nie |
| 3.2. Czy określone są strategiczne cele działalności B+R?                                                                                                               | tak – w pełni | tak – ale nie w pełnym stopniu | tak – ale w niewielkim stopniu | nie |
| 3.3. Czy w przedsiębiorstwie działają stałe zespoły specjalistów mające na celu tworzenie nowej wiedzy?                                                                 | tak – ciągle  | tak – okresowo                 | tak – sporadycznie             | nie |
| 3.4. Czy w przedsiębiorstwie działają doraźne zespoły specjalistów mające na celu tworzenie wiedzy?                                                                     | tak – ciągle  | tak – okresowo                 | tak – sporadycznie             | nie |
| 3.5. Czy organizacja tworzy i wdraża własne projekty?                                                                                                                   | tak – ciągle  | tak – okresowo                 | tak – sporadycznie             | nie |
| 3.6. Czy funkcjonują koła jakości?                                                                                                                                      | tak – ciągle  | tak – okresowo                 | tak – sporadycznie             | nie |
| 3.7. Wykorzystuje się metody heurystyczne, np. burzę mózgów.                                                                                                            | tak – ciągle  | tak – okresowo                 | tak – sporadycznie             | nie |
| 3.8. Kierownictwo spotyka się na zebraniach mających na celu tworzenie nowej wiedzy.                                                                                    | tak – ciągle  | tak – okresowo                 | tak – sporadycznie             | nie |
| 3.9. Pracownicy spotykają się na zebraniach w celu tworzenia nowej wiedzy.                                                                                              | tak – ciągle  | tak – okresowo                 | tak – sporadycznie             | nie |
| 3.10. Zmiany są stałym zjawiskiem.                                                                                                                                      | tak – w pełni | tak – ale nie w pełnym stopniu | tak – ale w niewielkim stopniu | nie |
| 3.11. W procesie wdrażania zmian uczestniczą pracownicy wykonawczy.                                                                                                     | tak – w pełni | tak – ale nie w pełnym stopniu | tak – ale w niewielkim stopniu | nie |
| 3.12. Ludzie podejmują inicjatywy twórcze.                                                                                                                              | tak – ciągle  | tak – okresowo                 | tak – sporadycznie             | nie |
| 3.13. Relacje między pracownikami i menedżmentem są na tyle rozbudowane, że w każdej chwili można nawiązać współpracę, aby rozwiązać problem.                           | tak – w pełni | tak – ale nie w pełnym stopniu | tak – ale w niewielkim stopniu | nie |

cd. tabeli 1

|                                                                                                                                                     |                    |                                         |                                   |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------|-----|
| 3.14. Czy w organizacji działają mechanizmy (inne niż koła jakości) pozwalające pracownikowi zgłosić problem i zainicjować proces jego rozwiązania? | tak – w pełni      | tak – ale nie w pełnym stopniu          | tak – ale w niewielkim stopniu    | nie |
| 3.15. Wiedza zdobyta przez współpracę z innymi organizacjami lub absorpcję poddawana jest dalszemu rozwojowi.                                       | tak – w pełni      | tak – ale nie w pełnym stopniu          | tak – ale w niewielkim stopniu    | nie |
| IV. Strategia absorpcji                                                                                                                             |                    |                                         |                                   |     |
| 4.1. Przedsiębiorstwo zatrudnia najlepszych fachowców dostępnych na rynku pracy                                                                     | tak – tylko takich | nie – kwalifikacje nie są najważniejsze | nie – panuje stałość zatrudnienia |     |
| 4.2. Przedsiębiorstwo usilnie dąży do zdobycia najnowszej wiedzy światowej.                                                                         | tak – w pełni      | tak – ale nie w pełnym stopniu          | tak – ale w niewielkim stopniu    | nie |
| 4.3. Czy pracownicy mają stały dostęp do źródeł wiedzy?                                                                                             |                    |                                         |                                   |     |
| a) przez Internet                                                                                                                                   | tak – ciągle       | tak – czasem                            | tak – sporadycznie                | nie |
| b) przez intranet lub/i ekstranet                                                                                                                   | tak – ciągle       | tak – czasem                            | tak – sporadycznie                | nie |
| c) do aktualizowanych baz danych                                                                                                                    | tak – ciągle       | tak – czasem                            | tak – sporadycznie                | nie |
| d) do specjalistycznych książek                                                                                                                     | tak – ciągle       | tak – czasem                            | tak – sporadycznie                | nie |
| e) do specjalistycznych czasopism                                                                                                                   | tak – ciągle       | tak – czasem                            | tak – sporadycznie                | nie |
| f) do specjalistów zewnętrznych                                                                                                                     | tak – ciągle       | tak – czasem                            | tak – sporadycznie                | nie |
| 4.4. Przedsiębiorstwo pozyskuje wiedzę od swoich klientów.                                                                                          | tak – ciągle       | tak – czasem                            | tak – sporadycznie                | nie |
| 4.5. Przedsiębiorstwo pozyskuje wiedzę od swoich firm partnerskich.                                                                                 | tak – ciągle       | tak – czasem                            | tak – sporadycznie                | nie |
| 4.6. Przedsiębiorstwo korzysta z usług firm konsultingowych.                                                                                        | tak – ciągle       | tak – czasem                            | tak – sporadycznie                | nie |
| 4.7. Przedsiębiorstwo korzysta z usług wywiadu gospodarczego.                                                                                       | tak – ciągle       | tak – czasem                            | tak – sporadycznie                | nie |
| 4.8. Pracownicy uczestniczą w szkoleniach zewnętrznych.                                                                                             | tak – ciągle       | tak – czasem                            | tak – sporadycznie                | nie |
| 4.9. Przedsiębiorstwo dąży do zatrudnienia najlepszych fachowców pracujących u konkurentów.                                                         | tak – ciągle       | tak – czasem                            | tak – sporadycznie                | nie |
| 4.10. Firma wykorzystuje metodę benchmarkingu.                                                                                                      | tak – ciągle       | tak – czasem                            | tak – sporadycznie                | nie |

cd. tabeli 1

| V. Strategia rozszerzania wewnętrznego                                                                                                     |               |                                |                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------------------|------------------------------------------------|
| 5.1. W organizacji odbywają się zebrania kierownictwa i pracowników, na których przekazuje się najnowszą zdobytą przez organizację wiedzę. | tak – ciągle  | tak – czasem                   | tak – sporadycznie    nie                      |
| 5.2. W organizacji prowadzone są szkolenia wewnętrzne.                                                                                     | tak – ciągle  | tak – czasem                   | tak – sporadycznie    nie                      |
| 5.3. W firmie wykorzystuje się metodę coachingu i mentoringu.                                                                              | tak – w pełni | tak – ale nie w pełnym stopniu | tak – ale w niewielkim stopniu    nie          |
| 5.4. Zdobytą przez organizację wiedza kodyfikowana jest w dokumentach dostępnych przez sieć komputerową lub dostarczanych opracowaniach.   | tak – w pełni | tak – ale nie w pełnym stopniu | tak – ale w niewielkim stopniu    nie          |
| 5.5. Pracownicy przekazują sobie wiedzę przy okazji spotkań nieformalnych.                                                                 | tak – ciągle  | tak – czasem                   | tak – sporadycznie    nie                      |
| 5.6. Kierownicy tworzą zespoły uczenia się, w których w trakcie ich spotkań przekazują sobie nowo zdobytą wiedzę.                          | tak – ciągle  | tak – czasem                   | tak – sporadycznie    nie                      |
| 5.7. Pracownicy mają stały i nieograniczony dostęp do specjalistów w firmie, którzy w ramach istniejących potrzeb przekazują wiedzę.       | tak – w pełni | tak – ale nie w pełnym stopniu | tak – ale w niewielkim stopniu    nie          |
| 5.8. Przedsiębiorstwo posiada sprawny system łączności wewnętrznej.                                                                        | tak – w pełni | tak – ale nie w pełnym stopniu | sprawny    tak – ale o małej sprawności    nie |
| 5.9. Kierownicy i specjaliści są niedostępni.                                                                                              | tak – w pełni | tak – ale nie w pełnym stopniu | tak – ale w niewielkim stopniu    nie          |
| 5.10. Wiedzę traktuje się jako źródło władzy.                                                                                              | tak – w pełni | tak – ale nie w pełnym stopniu | tak – ale w niewielkim stopniu    nie          |

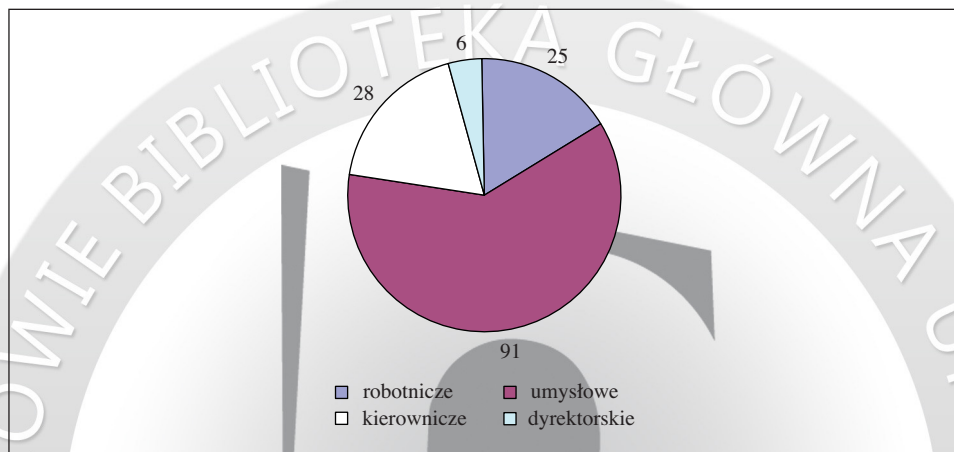
Źródło: [Mikuła 2005, s. 228–232].

### 3. Charakterystyka respondentów i badanych firm

Dane liczbowe, które stały się podstawą weryfikacji hipotez, pochodzą z badania przeprowadzonego na próbie 200 respondentów zatrudnionych w małych i średnich przedsiębiorstwach w województwie małopolskim w 2006 r., przy czym ustalając wyniki badania wykorzystano 150 użytecznych kwestionariuszy. Górna, maksymalna liczba zatrudnionych w badanych przedsiębiorstwach wynosiła 250 osób. Rys. 2 przedstawia charakterystykę osób biorących udział w badaniu według zajmowanych stanowisk, rys. 3 – według stażu pracy, rys. 4 prezentuje charakter

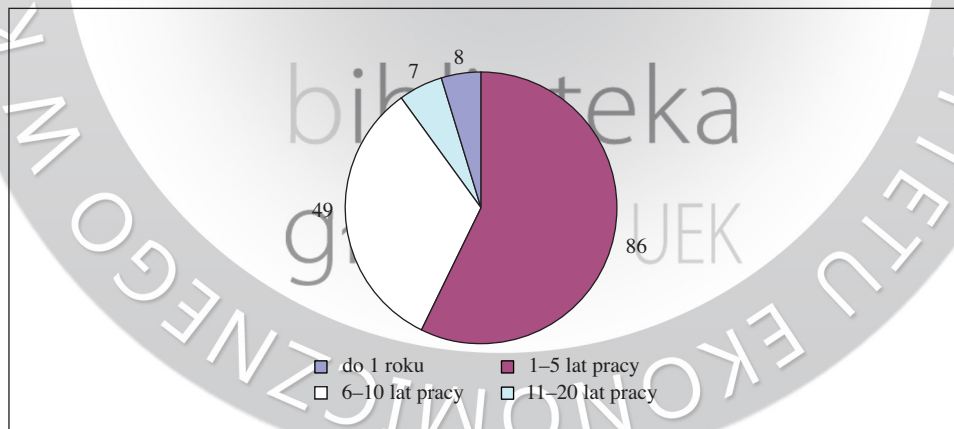


działalności badanych firm, rys. 5 – liczebność miejscowości, gdzie zlokalizowana jest firma, rys. 6 – liczbę zatrudnionych, a rys. 7 – formę prawną organizacji.



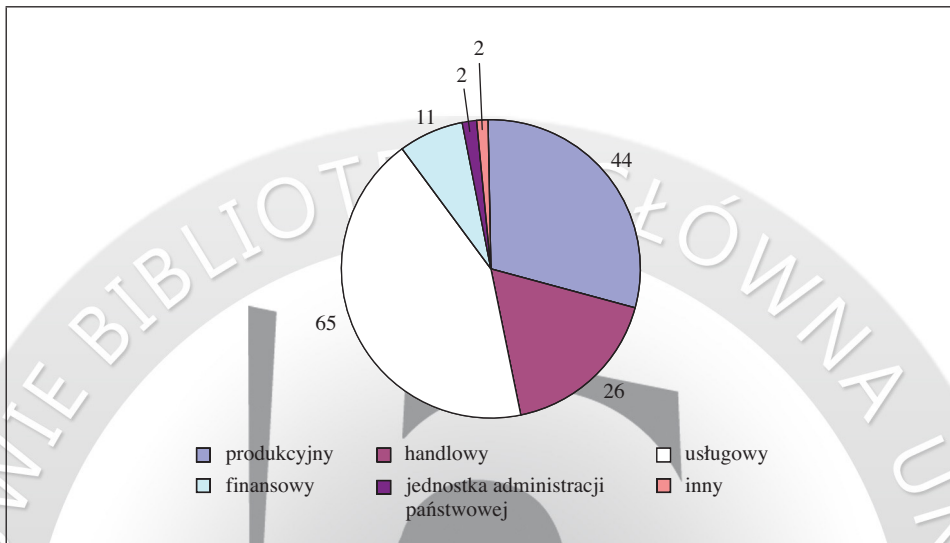
Rys. 2. Respondenci według zajmowanych stanowisk

Źródło: opracowanie własne.



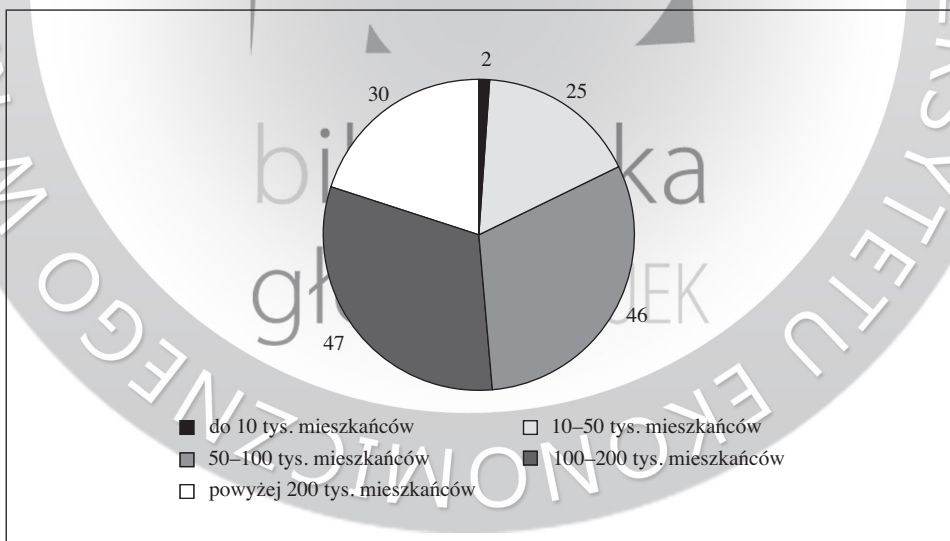
Rys. 3. Respondenci według stażu pracy

Źródło: opracowanie własne.



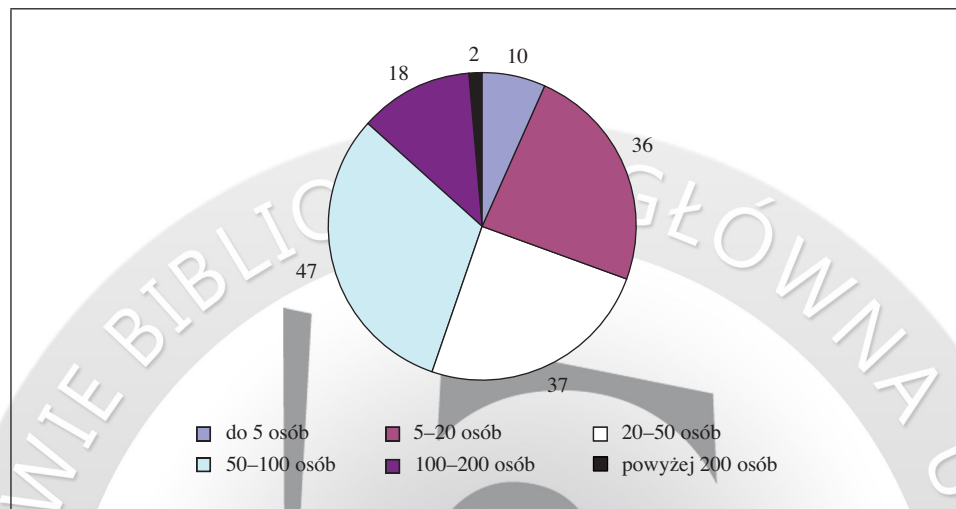
Rys. 4. Charakter działalności badanych firm

Źródło: opracowanie własne.



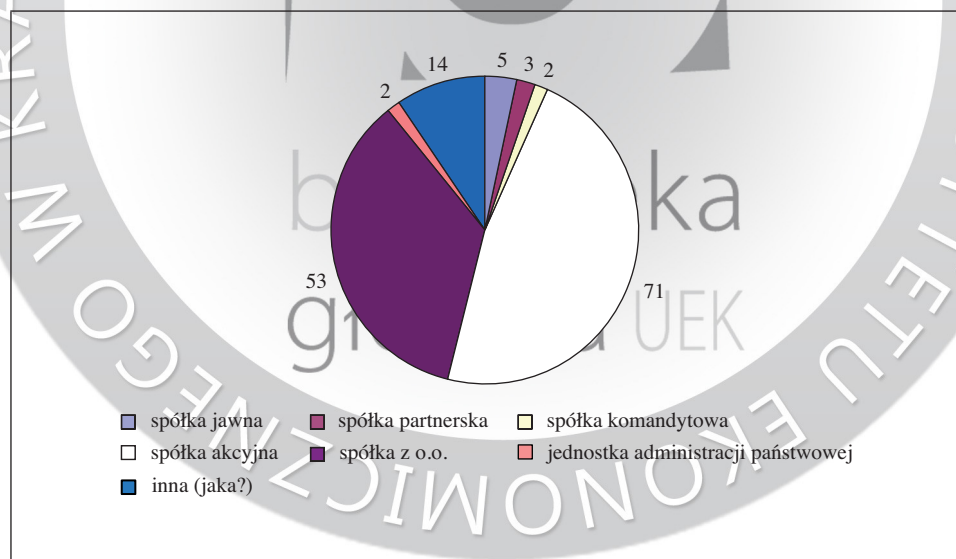
Rys. 5. Liczebność mieszkańców miejscowości, w której zlokalizowana jest firma

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 6. Liczba zatrudnionych

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 7. Forma prawna badanych firm

Źródło: opracowanie własne.

#### 4. Wyniki badania

W tabeli 2 przedstawiono wyniki uzyskanych odpowiedzi na pytania zawarte w liście pytań kontrolnych wstępnej identyfikacji zakresu stosowania strategicznego zarządzania wiedzą i problemów z nim związanych. Wyniki zestawione zostały ilościowo, procentowo oraz punktowo (kolumna środkowa). Odpowiedzi A (tak – w pełni/tak – ciągle) przypisano 4 punkty, B (tak – ale w niepełnym stopniu/tak – okresowo) – 3 punkty, C (tak – ale w niewielkim stopniu/tak – sporadycznie) – 2 punkty, D (nie) – 1 punkt. Jedynie pytaniom 5.9 i 5.10 przypisano skalę odwrotną, gdyż pytania te dotyczą sytuacji negatywnych dla organizacji. Pytanie 4.1 jest jedynym zawierającym trzy możliwe odpowiedzi, gdzie odpowiedzi A (tak – tylko takich) przypisano 4 punkty, C (nie – kwalifikacje nie są najważniejsze) – 2 punkty, D (nie – panuje stałość zatrudnienia) – 1 punkt. Przedstawiona średnia punktowa jest wskaźnikiem, którego wartość może kształtować się w przedziale od 1 do 4. Średnia ta posłuży do wyprowadzenia między innymi wniosku o dominującej strategii zarządzania wiedzą znajdującej zastosowanie w badanych firmach. Podana poniżej analiza i ocena uzyskanych wyników badań nie była dodatkowo prowadzona odrębnie dla małych i średnich firm, gdyż ustalone tendencje w obu grupach podmiotów były bardzo zbliżone do siebie.

#### 5. Omówienie wyników badań

Z przeprowadzonych badań wynika, że małe i średnie przedsiębiorstwa Małopolski w niewielkim stopniu uwzględniają zagadnienie wiedzy w ramach zarządzania strategicznego (pytanie 1.1). Na pełne uwzględnienie wiedzy wskazano tylko w 2 firmach spośród 150. W ogóle lub w niewielkim stopniu wiedza jest wpisana w strategię aż w 43,33% badanych przedsiębiorstw. Dalsze pytania (1.1.a–1.1.e) przy uśrednieniu potwierdzają uzyskany ogólny wynik, obrazując połowiczne wskazanie wagi zasobu wiedzy w strategii przedsiębiorstwa (średnia s pytań 1.1.a–1.1.e wyniosła 2,56, podczas gdy  $s_{1.1} = 2,52$ ).

Na rys. 8 przedstawiono wyniki badania poziomu realizacji sześciu podstawowych zadań z zakresu strategicznego zarządzania wiedzą. Jak widać na wykresie, aż 32% badanych przedsiębiorstw nie określa strategii zapełniania luk wiedzy (strategii zarządzania wiedzą). Część z nich jest świadoma istnienia luk wiedzy, gdyż tylko 20% badanych stwierdziło, że w ogóle nie identyfikuje luk wiedzy. Natomiast żadna z badanych firm nie realizuje w pełnym zakresie zadania formalnego ustalania strategii zarządzania wiedzą. Podobnie jest z lukami relacji, choć dwie firmy w pełni realizują zadanie dotyczące identyfikacji i zapełniania luk relacji, ale to zaledwie 1,33% badanych.



Tabela 2. Wyniki badań

| Numer pytania                                                         | Ilościowo   |             |             |             |       | Punktowno           |                     |                     |                     |               | Procentowo  |             |             |             |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                                                                       | odpowiedź A | odpowiedź B | odpowiedź C | odpowiedź D | Razem | odpowiedź A (4 pkt) | odpowiedź B (3 pkt) | odpowiedź C (2 pkt) | odpowiedź D (1 pkt) | średnia pkt/s | odpowiedź A | odpowiedź B | odpowiedź C | odpowiedź D |
| Część I – Strategia wiedzy i warunki wewnątrz organizacji (SI = 2,24) |             |             |             |             |       |                     |                     |                     |                     |               |             |             |             |             |
| 1.1. Uwzględnienie wiedzy w strategii przedsiębiorstwa:               | 2           | 83          | 56          | 9           | 150   | 8                   | 249                 | 112                 | 9                   | 2,52          | 1,33        | 55,33       | 37,33       | 6,00        |
| a) waga wiedzy                                                        | 7           | 82          | 54          | 7           | 150   | 28                  | 246                 | 108                 | 7                   | 2,59          | 4,67        | 54,67       | 36,00       | 4,67        |
| b) podejście w zarządzaniu wiedzą                                     | 8           | 52          | 65          | 25          | 150   | 32                  | 156                 | 130                 | 25                  | 2,29          | 5,33        | 34,67       | 43,33       | 16,67       |
| c) obszary wiedzy szczególnie istotnej                                | 21          | 84          | 40          | 5           | 150   | 84                  | 252                 | 80                  | 5                   | 2,81          | 14,00       | 56,00       | 26,67       | 3,33        |
| d) sposoby zdobywania wiedzy wyróżniającej                            | 12          | 71          | 54          | 13          | 150   | 48                  | 213                 | 108                 | 13                  | 2,55          | 8,00        | 47,33       | 36,00       | 8,67        |
| e) relacje z otoczeniem                                               | 29          | 46          | 57          | 18          | 150   | 116                 | 138                 | 114                 | 18                  | 2,57          | 19,33       | 30,67       | 38,00       | 12,00       |
| 1.2. Analiza wiedzy światowej                                         | 15          | 58          | 57          | 20          | 150   | 60                  | 174                 | 114                 | 20                  | 2,45          | 10,00       | 38,67       | 38,00       | 13,33       |
| 1.3. Identyfikacja i analiza luk wiedzy                               | 7           | 55          | 58          | 30          | 150   | 28                  | 165                 | 116                 | 30                  | 2,26          | 4,67        | 36,67       | 38,67       | 20,00       |
| 1.4. Identyfikacja i analiza luk relacji                              | 15          | 56          | 46          | 33          | 150   | 60                  | 168                 | 92                  | 33                  | 2,35          | 10,00       | 37,33       | 30,67       | 22,00       |
| 1.5. Tworzenie strategii zapewniania luk wiedzy                       | 0           | 45          | 57          | 48          | 150   | 0                   | 135                 | 114                 | 48                  | 1,98          | 0,00        | 30,00       | 38,00       | 32,00       |
| 1.6. Tworzenie strategii zapewniania luk relacji                      | 2           | 32          | 77          | 39          | 150   | 8                   | 96                  | 154                 | 39                  | 1,98          | 1,33        | 21,33       | 51,33       | 26,00       |
| 1.7. Ocena powyższych działań                                         | 14          | 52          | 54          | 30          | 150   | 56                  | 156                 | 108                 | 30                  | 2,33          | 9,33        | 34,67       | 36,00       | 20,00       |
| 1.8. Dostosowanie systemu motywacji do potrzeb zarządzania wiedzą     | 8           | 16          | 47          | 79          | 150   | 32                  | 48                  | 94                  | 79                  | 1,69          | 5,33        | 10,67       | 31,33       | 52,67       |
| 1.9. Dostosowanie struktury organizacyjnej                            | 0           | 26          | 64          | 60          | 150   | 0                   | 78                  | 128                 | 60                  | 1,77          | 0,00        | 17,33       | 42,67       | 40,00       |
| 1.10. Dostosowanie kultury organizacyjnej                             | 7           | 40          | 60          | 43          | 150   | 28                  | 120                 | 120                 | 43                  | 2,07          | 4,67        | 26,67       | 40,00       | 28,67       |
| 1.11. Zaufanie między pracownikami                                    | 10          | 33          | 81          | 26          | 150   | 40                  | 99                  | 162                 | 26                  | 2,18          | 6,67        | 22,00       | 54,00       | 17,33       |
| 1.12. Wykorzystanie techniki komputerowej                             | 19          | 64          | 51          | 16          | 150   | 76                  | 192                 | 102                 | 16                  | 2,57          | 12,67       | 42,67       | 34,00       | 10,67       |
| 1.13. Kontakty bezpośrednie pracowników                               | 20          | 73          | 50          | 7           | 150   | 80                  | 219                 | 100                 | 7                   | 2,71          | 13,33       | 48,67       | 33,33       | 4,67        |

cd. tabeli 2

| Numer pytania                                                                   | Ilościowo   |             |             |             |       | Punktowno           |                     |                     |                     |               | Procentowo  |             |             |             |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                                                                                 | odpowiedź A | odpowiedź B | odpowiedź C | odpowiedź D | Razem | odpowiedź A (4 pkt) | odpowiedź B (3 pkt) | odpowiedź C (2 pkt) | odpowiedź D (1 pkt) | średnia pkt/s | odpowiedź A | odpowiedź B | odpowiedź C | odpowiedź D |
| Część II – Strategia kreacji wiedzy przez współdziałanie (SII = 1,6)            |             |             |             |             |       |                     |                     |                     |                     |               |             |             |             |             |
| 2.1. Dążenie do uzyskania innowacyjnej wiedzy wyróżniającej                     | 10          | 47          | 58          | 35          | 150   | 40                  | 141                 | 116                 | 35                  | 2,21          | 6,67        | 31,33       | 38,67       | 23,33       |
| 2.2. Poszukiwanie partnerów do prac B+R                                         | 0           | 18          | 50          | 82          | 150   | 0                   | 54                  | 100                 | 82                  | 1,57          | 0,00        | 12,00       | 33,33       | 54,67       |
| 2.3. Posiadanie partnerów i wspólne prace B+R                                   | 0           | 12          | 44          | 94          | 150   | 0                   | 36                  | 88                  | 94                  | 1,45          | 0,00        | 8,00        | 29,33       | 62,67       |
| 2.4. Outsourcing B+R                                                            | 0           | 14          | 55          | 81          | 150   | 0                   | 42                  | 110                 | 81                  | 1,55          | 0,00        | 9,33        | 36,67       | 54,00       |
| 2.5. Tworzenie międzyorganizacyjnych zespołów B+R                               | 0           | 6           | 36          | 108         | 150   | 0                   | 18                  | 72                  | 108                 | 1,32          | 0,00        | 4,00        | 24,00       | 72,00       |
| 2.6. Posiadanie zasad wspólnego dzielenia się wiedzą i jej efektami z partnerem | 0           | 7           | 28          | 115         | 150   | 0                   | 21                  | 56                  | 115                 | 1,28          | 0,00        | 4,67        | 18,67       | 76,67       |
| 2.7. Zespoły B+R firmy włączają ekspertów zewnętrznych                          | 1           | 11          | 61          | 77          | 150   | 4                   | 33                  | 122                 | 77                  | 1,57          | 0,67        | 7,33        | 40,67       | 51,33       |
| 2.8. Zespoły B+R firmy włączają przedstawicieli klientów                        | 0           | 34          | 59          | 57          | 150   | 0                   | 102                 | 118                 | 57                  | 1,85          | 0,00        | 22,67       | 39,33       | 38,00       |
| 2.9. Zespoły B+R firmy włączają przedstawicieli dostawców                       | 2           | 12          | 58          | 78          | 150   | 8                   | 36                  | 116                 | 78                  | 1,59          | 1,33        | 8,00        | 38,67       | 52,00       |
| Część III – Strategia kreacji wewnętrznej (SIII = 2,08)                         |             |             |             |             |       |                     |                     |                     |                     |               |             |             |             |             |
| 3.1. Dążenie do wykreowania innowacyjnej wiedzy w sposób samodzielny            | 5           | 17          | 73          | 55          | 150   | 20                  | 51                  | 146                 | 55                  | 1,81          | 3,33        | 11,33       | 48,67       | 36,67       |
| 3.2. Określenie strategicznych celów B+R firmy                                  | 4           | 21          | 71          | 54          | 150   | 16                  | 63                  | 142                 | 54                  | 1,83          | 2,67        | 14,00       | 47,33       | 36,00       |
| 3.3. Funkcjonowanie stałych zespołów B+R                                        | 1           | 15          | 38          | 96          | 150   | 4                   | 45                  | 76                  | 96                  | 1,47          | 0,67        | 10,00       | 25,33       | 64,00       |

| Numer pytania                                                                                   | Ilościowo   |             |             |             | Punktowno |                     |                     |                     |                     |               | Procentowo  |             |             |             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                                                                                                 | odpowiedź A | odpowiedź B | odpowiedź C | odpowiedź D | Razem     | odpowiedź A (4 pkt) | odpowiedź B (3 pkt) | odpowiedź C (2 pkt) | odpowiedź D (1 pkt) | średnia pkt/s | odpowiedź A | odpowiedź B | odpowiedź C | odpowiedź D |
| 3.4. Funkcjonowanie doraźnych zespołów tworzenia wiedzy                                         | 1           | 21          | 81          | 47          | 150       | 4                   | 63                  | 162                 | 47                  | 1,84          | 0,67        | 14,00       | 54,00       | 31,33       |
| 3.5. Tworzenie i wdrażanie własnych projektów                                                   | 19          | 50          | 65          | 16          | 150       | 76                  | 150                 | 130                 | 16                  | 2,48          | 12,67       | 33,33       | 43,33       | 10,67       |
| 3.6. Zastosowanie kół jakości                                                                   | 9           | 27          | 38          | 76          | 150       | 36                  | 81                  | 76                  | 76                  | 1,79          | 6,00        | 18,00       | 25,33       | 50,67       |
| 3.7. Zastosowanie metod heurystycznych                                                          | 10          | 49          | 72          | 19          | 150       | 40                  | 147                 | 144                 | 19                  | 2,33          | 6,67        | 32,67       | 48,00       | 12,67       |
| 3.8. Organizowanie zebrań kierownictwa w celu tworzenia wiedzy                                  | 6           | 59          | 68          | 17          | 150       | 24                  | 177                 | 136                 | 17                  | 2,36          | 4,00        | 39,33       | 45,33       | 11,33       |
| 3.9. Organizowanie zebrań pracowników w celu tworzenia wiedzy                                   | 2           | 41          | 70          | 37          | 150       | 8                   | 123                 | 140                 | 37                  | 2,05          | 1,33        | 27,33       | 46,67       | 24,67       |
| 3.10. Zmiana jest stałym zjawiskiem                                                             | 5           | 50          | 78          | 17          | 150       | 20                  | 150                 | 156                 | 17                  | 2,29          | 3,33        | 33,33       | 52,00       | 11,33       |
| 3.11. Zaangażowanie pracowników w proces wdrażania zmian                                        | 9           | 36          | 70          | 35          | 150       | 36                  | 108                 | 140                 | 35                  | 2,13          | 6,00        | 24,00       | 46,67       | 23,33       |
| 3.12. Podejmowanie przez pracowników inicjatyw twórczych                                        | 4           | 59          | 58          | 29          | 150       | 16                  | 177                 | 116                 | 29                  | 2,25          | 2,67        | 39,33       | 38,67       | 19,33       |
| 3.13. Współpraca między kierownictwem i pracownikami                                            | 24          | 42          | 64          | 20          | 150       | 96                  | 126                 | 128                 | 20                  | 2,47          | 16,00       | 28,00       | 42,67       | 13,33       |
| 3.14. Możliwość zgłaszania problemów przez pracowników i inicjowania procesów ich rozwiązywania | 14          | 27          | 67          | 42          | 150       | 56                  | 81                  | 134                 | 42                  | 2,09          | 9,33        | 18,00       | 44,67       | 28,00       |
| 3.15. Dalsze wzbogacanie wiedzy wcześniej pozyskanej                                            | 0           | 43          | 71          | 36          | 150       | 0                   | 129                 | 142                 | 36                  | 2,05          | 0,00        | 28,67       | 47,33       | 24,00       |

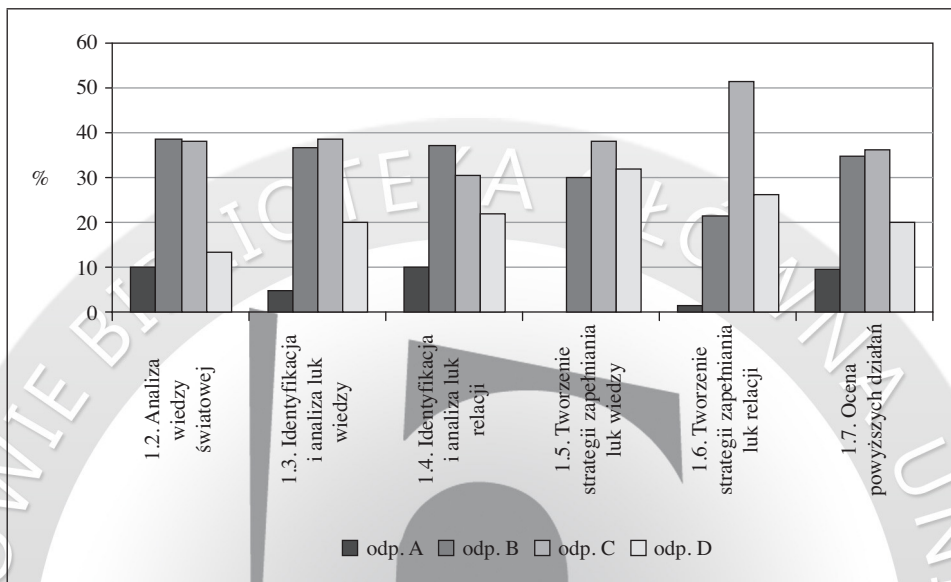
cd. tabeli 2

| Numer pytania                                          | Ilościowo   |             |             |             |       | Punktowno           |                     |                     |                     |               | Procentowo  |             |             |             |
|--------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                                                        | odpowiedź A | odpowiedź B | odpowiedź C | odpowiedź D | Razem | odpowiedź A (4 pkt) | odpowiedź B (3 pkt) | odpowiedź C (2 pkt) | odpowiedź D (1 pkt) | średnia pkt/s | odpowiedź A | odpowiedź B | odpowiedź C | odpowiedź D |
| Część IV – Strategia absorpcji (SIV = 2,0)             |             |             |             |             |       |                     |                     |                     |                     |               |             |             |             |             |
| 4.1. Zatrudnianie najwyższej jakości fachowców         | 12          | -           | 48          | 90          | 150   | 48                  | -                   | 96                  | 90                  | 1,56          | 8,00        | -           | 32,00       | 60,00       |
| 4.2. Dążenie do pozyskania najnowszej wiedzy światowej | 5           | 35          | 71          | 39          | 150   | 20                  | 105                 | 142                 | 39                  | 2,04          | 3,33        | 23,33       | 47,33       | 26,00       |
| 4.3. Stały dostęp do wiedzy otoczenia poprzez:         |             |             |             |             |       |                     |                     |                     |                     |               |             |             |             |             |
| a) Internet                                            | 55          | 53          | 23          | 19          | 150   | 220                 | 159                 | 46                  | 19                  | 2,96          | 36,67       | 35,33       | 15,33       | 12,67       |
| b) intranet/ekstranet                                  | 8           | 27          | 46          | 69          | 150   | 32                  | 81                  | 92                  | 69                  | 1,83          | 5,33        | 18,00       | 30,67       | 46,00       |
| c) aktualizowane bazy danych                           | 14          | 47          | 51          | 38          | 150   | 56                  | 141                 | 102                 | 38                  | 2,25          | 9,33        | 31,33       | 34,00       | 25,33       |
| d) specjalistyczne książki                             | 10          | 25          | 33          | 82          | 150   | 40                  | 75                  | 66                  | 82                  | 1,75          | 6,67        | 16,67       | 22,00       | 54,67       |
| e) specjalistyczne czasopisma                          | 16          | 40          | 52          | 42          | 150   | 64                  | 120                 | 104                 | 42                  | 2,20          | 10,67       | 26,67       | 34,67       | 28,00       |
| f) specjalistów zewnętrznych                           | 8           | 34          | 68          | 40          | 150   | 32                  | 102                 | 136                 | 40                  | 2,07          | 5,33        | 22,67       | 45,33       | 26,67       |
| 4.4. Pozyskiwanie wiedzy od klientów                   | 22          | 51          | 56          | 21          | 150   | 88                  | 153                 | 112                 | 21                  | 2,49          | 14,67       | 34,00       | 37,33       | 14,00       |
| 4.5. Pozyskiwanie wiedzy od firm partnerskich          | 20          | 33          | 50          | 47          | 150   | 80                  | 99                  | 100                 | 47                  | 2,17          | 13,33       | 22,00       | 33,33       | 31,33       |
| 4.6. Korzystanie z usług firm konsultingowych          | 8           | 25          | 66          | 51          | 150   | 32                  | 75                  | 132                 | 51                  | 1,93          | 5,33        | 16,67       | 44,00       | 34,00       |
| 4.7. Korzystanie z usług wywiadu gospodarczego         | 0           | 7           | 11          | 132         | 150   | 0                   | 21                  | 22                  | 132                 | 1,17          | 0,00        | 4,67        | 7,33        | 88,00       |
| 4.8. Udział pracowników w szkoleniach zewnętrznych     | 14          | 39          | 52          | 45          | 150   | 56                  | 117                 | 104                 | 45                  | 2,15          | 9,33        | 26,00       | 34,67       | 30,00       |
| 4.9. Dążenia do zatrudniania pracowników konkurencji   | 2           | 14          | 51          | 83          | 150   | 8                   | 42                  | 102                 | 83                  | 1,57          | 1,33        | 9,33        | 34,00       | 55,33       |
| 4.10. Wykorzystanie benchmarkingu                      | 7           | 26          | 51          | 66          | 150   | 28                  | 78                  | 102                 | 66                  | 1,83          | 4,67        | 17,33       | 34,00       | 44,00       |

| Numer pytania                                                  | Ilościowo   |             |             |             |       | Punktowo            |                     |                     |                     |               | Procentowo  |             |             |             |
|----------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                                                                | odpowiedź A | odpowiedź B | odpowiedź C | odpowiedź D | Razem | odpowiedź A (4 pkt) | odpowiedź B (3 pkt) | odpowiedź C (2 pkt) | odpowiedź D (1 pkt) | średnia pkt/s | odpowiedź A | odpowiedź B | odpowiedź C | odpowiedź D |
| Część V – Strategia rozpowszechniania wewnętrznego (SV = 2,27) |             |             |             |             |       |                     |                     |                     |                     |               |             |             |             |             |
| 5.1. Organizowanie zebrań w celu przekazywania wiedzy          | 8           | 45          | 64          | 33          | 150   | 32                  | 135                 | 128                 | 33                  | 2,19          | 5,33        | 30,00       | 42,67       | 22,00       |
| 5.2. Organizowanie szkoleń wewnętrznych                        | 22          | 51          | 67          | 10          | 150   | 88                  | 153                 | 134                 | 10                  | 2,57          | 14,67       | 34,00       | 44,67       | 6,67        |
| 5.3. Wykorzystanie coachingu i mentoringu                      | 0           | 12          | 55          | 83          | 150   | 0                   | 36                  | 110                 | 83                  | 1,53          | 0,00        | 8,00        | 36,67       | 55,33       |
| 5.4. Kodyfikowanie wiedzy                                      | 1           | 28          | 64          | 57          | 150   | 4                   | 84                  | 128                 | 57                  | 1,82          | 0,67        | 18,67       | 42,67       | 38,00       |
| 5.5. Przekazywanie wiedzy w kontaktach nieformalnych           | 18          | 71          | 55          | 6           | 150   | 72                  | 213                 | 110                 | 6                   | 2,67          | 12,00       | 47,33       | 36,67       | 4,00        |
| 5.6. Organizowanie zespołów uczenia się kierowników            | 5           | 23          | 47          | 75          | 150   | 20                  | 69                  | 94                  | 75                  | 1,72          | 3,33        | 15,33       | 31,33       | 50,00       |
| 5.7. Pozyskiwanie wiedzy od specjalistów                       | 14          | 47          | 55          | 34          | 150   | 56                  | 141                 | 110                 | 34                  | 2,27          | 9,33        | 31,33       | 36,67       | 22,67       |
| 5.8. Sprawny system łączności wewnętrznej                      | 29          | 46          | 68          | 7           | 150   | 116                 | 138                 | 136                 | 7                   | 2,65          | 19,33       | 30,67       | 45,33       | 4,67        |
| 5.9. Niedostępność kierowników i specjalistów                  | 13          | 31          | 45          | 61          | 150   | 13                  | 62                  | 135                 | 244                 | 3,03          | 8,67        | 20,67       | 30,00       | 40,67       |
| 5.10. Wiedza jako źródło władzy                                | 36          | 61          | 29          | 24          | 150   | 36                  | 122                 | 87                  | 96                  | 2,27          | 24,00       | 40,67       | 19,33       | 16,00       |

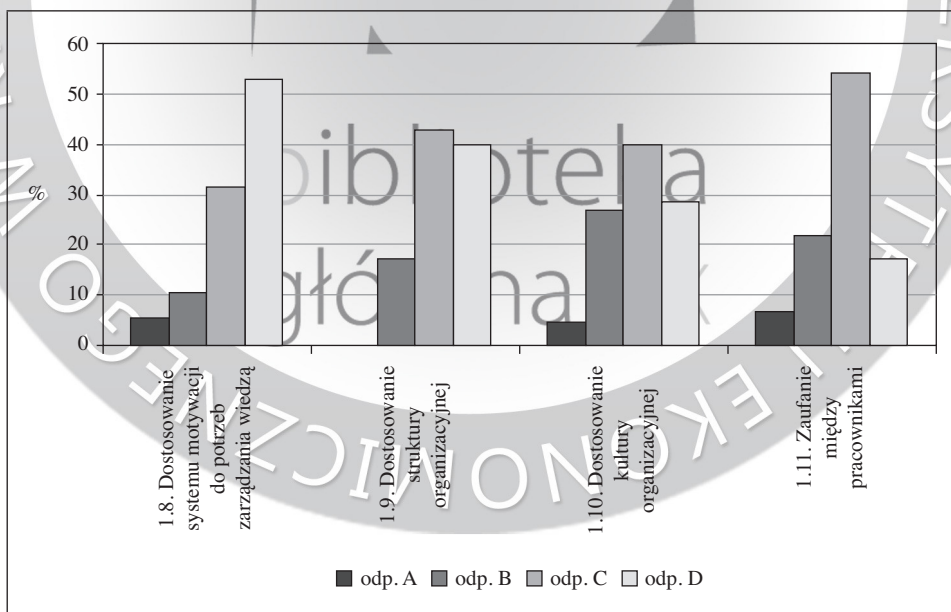
Źródło: opracowanie własne.





Rys. 8. Poziom realizacji podstawowych zadań z zakresu strategicznego zarządzania wiedzą

Źródło: opracowanie własne.

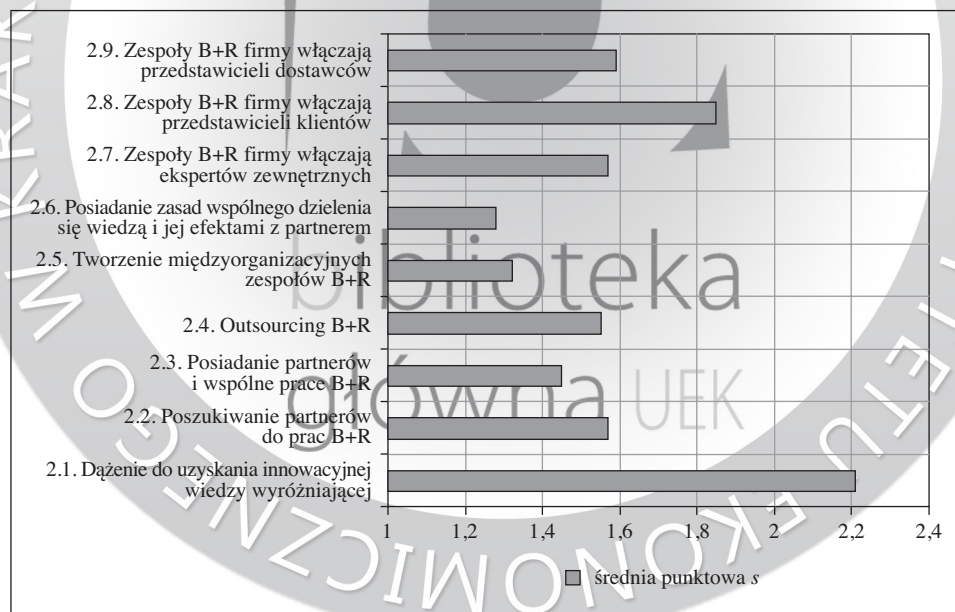


Rys. 9. Wynik badania podstawowych warunków sprzyjających zarządzaniu wiedzą

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badania wybranych warunków sprzyjających zarządzaniu wiedzą, jak: zachęcający system motywacji, dostosowana struktura organizacyjna i kultura organizacyjna oraz klimat zaufania, pokazują szereg nieprawidłowości. Aż 52% przedsiębiorstw ma znaczące dysfunkcje w systemach motywacyjnych, gdyż systemy te zdaniem respondentów są w ogóle niedostosowane do potrzeb pozyskiwania, dzielenia się, kreowania i wykorzystania wiedzy. Tylko zaledwie 8 firm ma swoje systemy motywacji dostosowane do tych celów. Ani jedna z badanych firm zdaniem respondentów zupełnie nie posiada odpowiedniej do potrzeb zarządzania wiedzą struktury organizacyjnej, a pełne niedostosowanie występuje w 40% przedsiębiorstw. Również klimat w zakresie wzajemnego zaufania, jak też kultura organizacyjna to w większości przypadków warunki niesprzyjające tworzeniu, przepływowi i wykorzystaniu wiedzy (rys. 9).

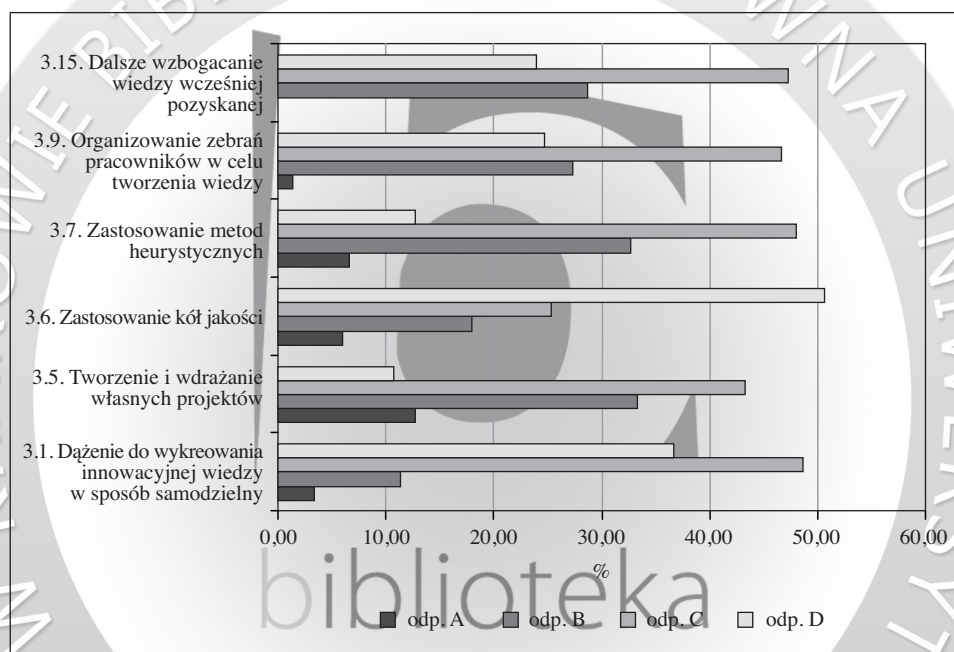
Wyniki uzyskane w zakresie pytań 1.12 i 1.13 obrazują, że w rzeczywistości organizacje w większym stopniu wykorzystują strategię personalizacji („tak” i „w dużym stopniu” 62%, średnia punktowa  $s = 2,71$ ) niż kodyfikacji („tak” i „w dużym stopniu” 55,34%,  $s = 2,57$ ).



Rys. 10. Wynik badania podstawowych warunków sprzyjających zarządzaniu wiedzą  
Źródło: opracowanie własne.

Druga część metody koncentruje się na strategii kreacji wewnętrznej przez współdziałanie. Zadaniem jej było między innymi zbadać, czy i w jakim stopniu

firmy podejmują współpracę w innymi podmiotami w celu wykreowania nowej wiedzy. Jak wynika z badań, część firm dąży do uzyskania wyróżniającej wiedzy innowacyjnej („tak” i „w dużym stopniu” 38%,  $s = 2,21$ ), lecz zakres zastosowania strategii kreacji wiedzy przez badane przedsiębiorstwa jest bardzo wąski. Rozkład średniej punktowej  $s$  przedstawia rys. 10. Jak widać na rysunku, deklarowane dążenie do uzyskania nowej wiedzy nie przekłada się na współpracę z partnerami zewnętrznymi.



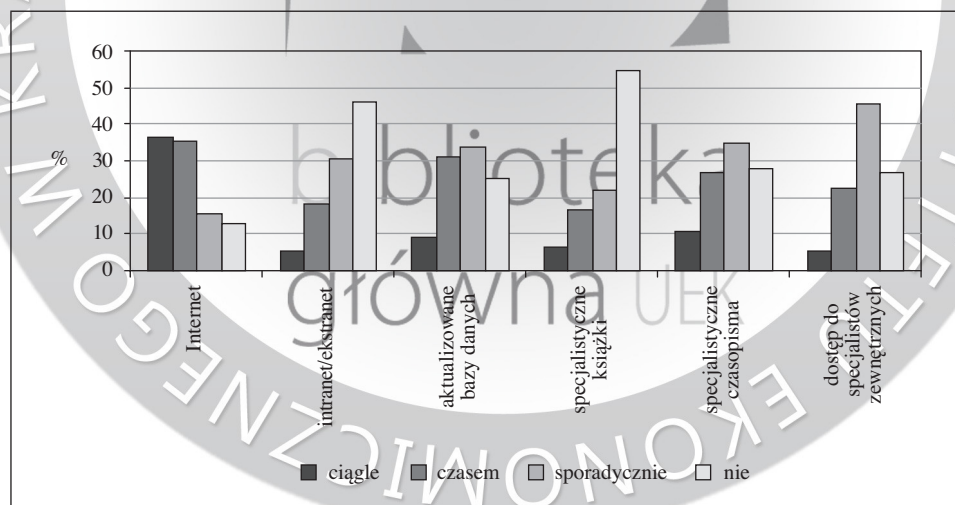
Rys. 11. Poziom wykorzystania wybranych mechanizmów wspomagających realizację strategii kreacji wewnętrznej

Źródło: opracowanie własne.

Poziom działań podejmowanych w zakresie strategii kreacji wewnętrznej jest nieco wyższy niż w zakresie strategii kreacji wiedzy przez współdziałanie. Jednak wiele metod i mechanizmów, które powinny mieć ciągłe zastosowanie (np. zalecanych przez zarządzanie jakością), używa się w niewielkim zakresie (przykłady przedstawia rys. 11). Sytuacja jest następująca:

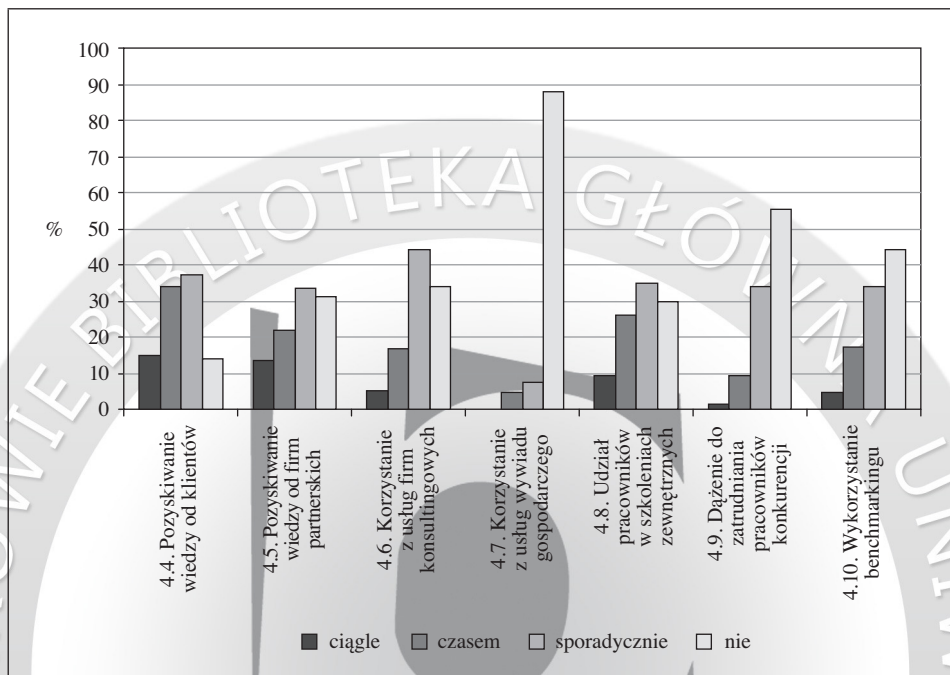
- stałe zespoły badawczo-rozwojowe działają tylko w jednej firmie ze 150 badanych,
- ciągłe prace nad własnymi projektami prowadzi tylko 19 firm (12,67%),

- koła jakości wykorzystuje tylko 6% przedsiębiorstw, 18% tworzy je okresowo, 25,33% sporadycznie, a 50,67% w ogóle,
- metody heurystyczne znajdują ciągłe zastosowanie tylko w 10 firmach, a aż 60,67% (91 ze 150 badanych) stosuje je sporadycznie lub nie stosuje ich w ogóle,
- organizowanie zebrań w celu tworzenia nowej wiedzy jest sporadyczne, zwłaszcza zebrań z udziałem pracowników wykonawczych – tylko 2 firmy robią to stale (1,33%), a blisko 25% nie robi tego w ogóle,
- przeważająca większość firm nie uznaje zmian jako stałego zjawiska (63,33%),
- dominuje odgórne wdrażanie zmian, charakteryzujące się niskim poziomem zaangażowania pracowników w te procesy (70%),
- w 29 przedsiębiorstwach (co stanowi 19,33%) pracownicy nie podejmują żadnych inicjatyw twórczych, a w 58 (38,67%) czynią to sporadycznie,
- pełna możliwość nawiązania przez pracowników współpracy z kierownictwem istnieje tylko w 16% organizacji, w aż 55,97% jest znacznie ograniczona,
- aż w 72,67% badanych firmach nie ma formalnych mechanizmów pozwalających zgłaszać i rozwiązywać problemy lub ich działanie jest ograniczone,
- 24% przedsiębiorstw nie podejmuje żadnych działań mających na celu rozwijanie wiedzy pozyskanej z otoczenia, pozostałe robią to w ograniczonym zakresie (w tym 47,33% w stopniu bardzo ograniczonym).



Rys. 12. Dostęp pracowników do Internetu, intranetu, ekstranetu, baz danych, specjalistycznych książek i czasopism oraz specjalistów zewnętrznych

Źródło: opracowanie własne.

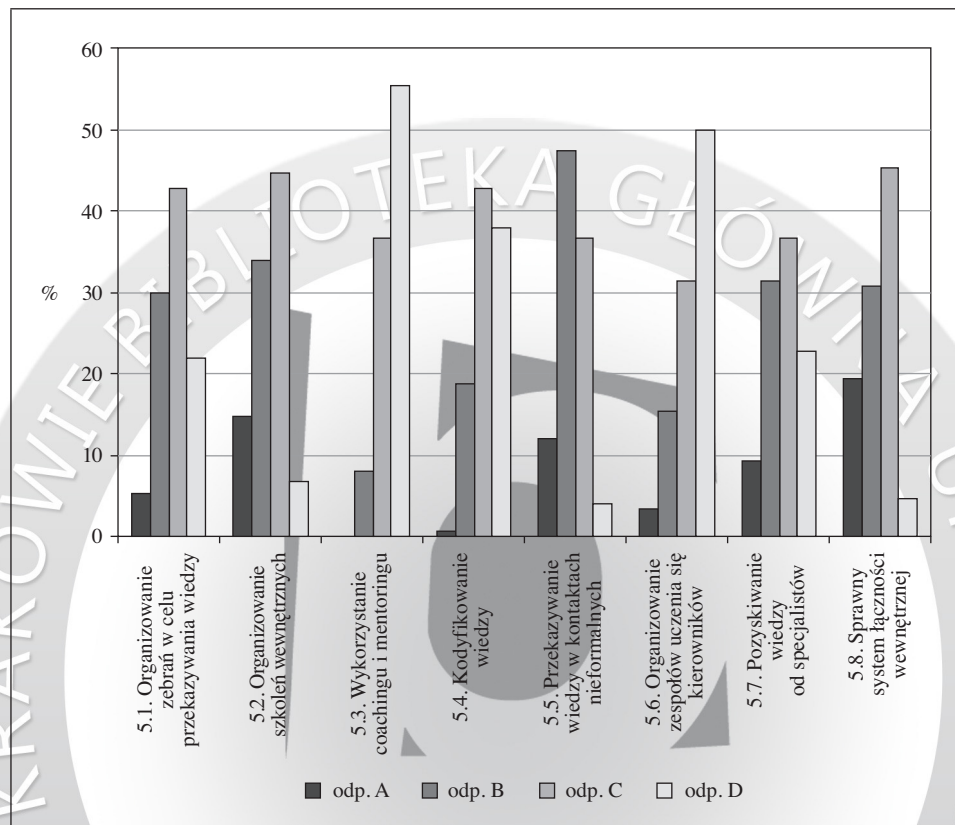


Rys. 13. Źródła wiedzy zewnętrznej wykorzystywane podczas strategii absorpcji

Źródło: opracowanie własne.

Kolejny obszar badawczy koncentruje się na strategii absorpcji wiedzy i instrumentach jej realizacji. Na rys. 12 przedstawiono dostęp pracowników badanych przedsiębiorstw do Internetu, intranetu, ekstranetu, baz danych, specjalistycznych książek i czasopism oraz specjalistów zewnętrznych. Krytyczna sytuacja występuje zwłaszcza w dostępie do specjalistycznej literatury. Aż w 54,67% badanych firm pracownicy nie mają dostępu do żadnych specjalistycznych książek, a w 28% także do czasopism. Pozostałe podstawowe źródła wiedzy zewnętrznej i rozkład procentowy ich wykorzystania przedstawiono na rys. 13. Jak widać, do rzadkości należy wykorzystanie wywiadu gospodarczego, rzadko również podejmuje się działania mające na celu pozyskanie fachowców pracujących u konkurentów, ale aż 51,33% firm korzysta sporadycznie z wiedzy klientów (37,33%) lub w ogóle jej nie wykorzystuje (14%), ciągle czyni to tylko 14,67% badanych organizacji. Pozostałe z badanych źródeł wiedzy możliwych do wykorzystania również nie stanowią jakiegos szczególnego zainteresowania przedsiębiorstw.





Rys. 14. Zakres wykorzystania podstawowych działań dotyczących realizacji strategii rozszerzania wewnętrznego wiedzy

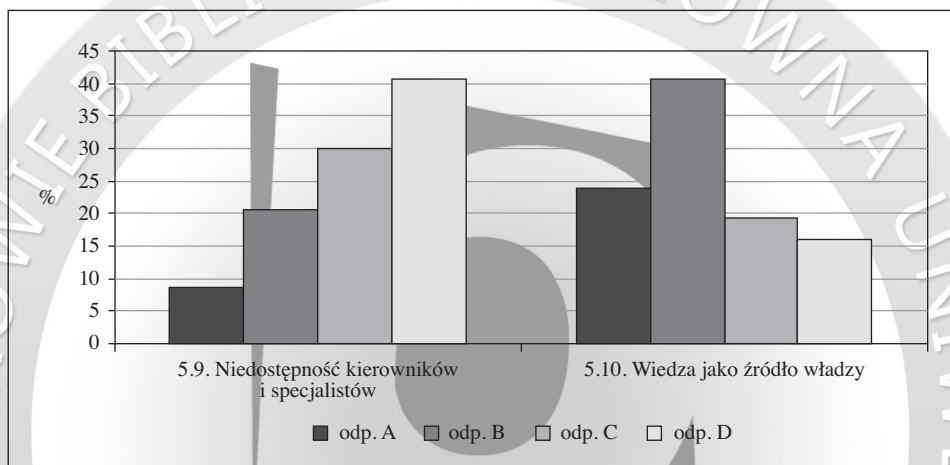
Źródło: opracowanie własne.

Zakres wykorzystania podstawowych działań dotyczących realizacji strategii rozszerzania wewnętrznego wiedzy przedstawia rys. 14. Tu do najbardziej krytycznych problemów zaliczyć należy:

- rzadkość wykorzystania coachingu i mentoringu – aż 55,33% badanych podmiotów nie stosuje tych metod, a w sposób ciągły żadna ze 150 badanych firm,
- niewielkie wykorzystanie zebrań jako metody przekazywania wiedzy (ciągłe – tylko 5,33%, czasem – 30%),
- brak wykorzystania u 50% firm metody *learning sets* (czyli zespołów wzajemnego uczenia się kierowników),
- ciągłe szkolenia wewnętrzne prowadzi zaledwie 14,67% przedsiębiorstw (22 ze 150), a 51,34% – sporadycznie lub w ogóle,

– zaledwie 19,33% badanych organizacji ma w pełni sprawny system łączności wewnętrznej.

Celem ostatnich dwóch pytań (5.9 i 5.10) było sprawdzenie poziomu występowania ewentualnych barier w procesie transferu wiedzy wewnątrz organizacji – niedostępności kierowników i specjalistów, traktowania wiedzy jako źródła władzy. Uzyskane wyniki przedstawiono na rys. 15.



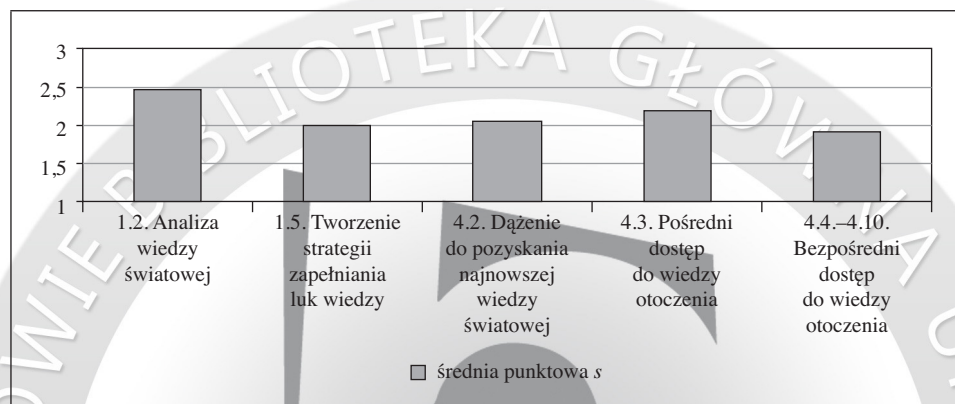
Rys. 15. Niedostępność kierowników i specjalistów oraz wiedza jako źródło władzy w badanych firmach

Źródło: opracowanie własne.

Niestety, wyprowadzone cząstkowe hipotezy badawcze nie zostały w pełnym stopniu pozytywnie zweryfikowane. Pierwsza z tych hipotez zakładała, że małe i średnie firmy uwzględniają rozwój i wykorzystanie zasobów wiedzy w swojej strategii zarządzania. Do zweryfikowania tej hipotezy służyły przede wszystkim pytania 1.1a–e oraz pytania 1.2–1.7 (za ich pomocą badano poziom realizacji podstawowych zadań z zakresu strategicznego zarządzania wiedzą). Uzyskane wyniki obrazują, że blisko połowa firm nie zwraca w istotnym stopniu uwagi na zasób wiedzy, traktując go jako podstawę swojej działalności (43,33%). Pozostałe uwzględniają w szerszym stopniu zasób wiedzy w swojej strategii, jednak niewielka ich część przekłada swoje deklaracje na działania w zakresie strategicznego zarządzania wiedzą.

Do zweryfikowania drugiej hipotezy cząstkowej (małe i średnie firmy analizują na bieżąco zmiany zachodzące w zasobach wiedzy otoczenia i dążą do jej pozyskania, stosując w tym celu w sposób ciągły różnorodne metody) wykorzystano pytania 1.2, 1.5, 4.2, 4.3 (średnia arytmetyczna wskaźnika  $s$  z odpowiedzi

a–f), 4.4–4.10 (średnia arytmetyczna współczynnika  $s$ ). Wyniki wskaźników  $s$  przedstawia rys. 16. Jak widać, badane zadania nie są realizowane nawet w sposób połowiczny, co w dużej części neguje badaną hipotezę.



Rys. 16. Analiza wiedzy otoczenia i dążenie do jej pozyskania

Źródło: opracowanie własne.



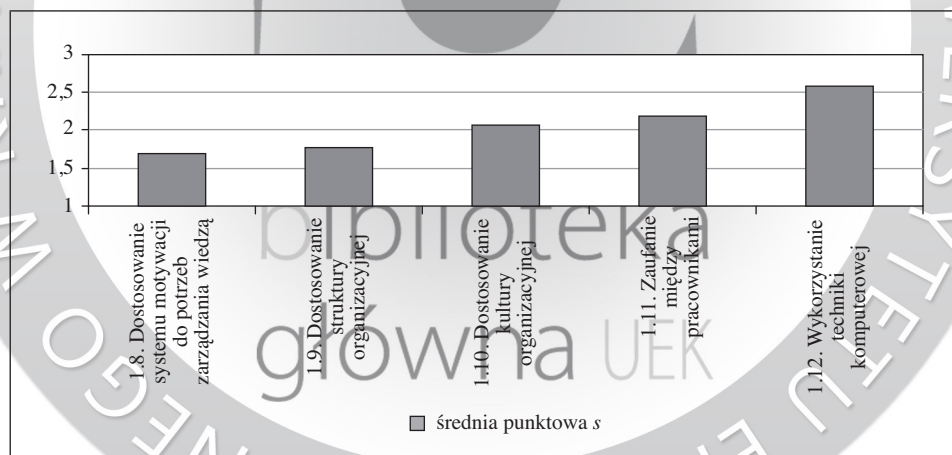
Rys. 17. Deklarowane i rzeczywiste relacje z otoczeniem

Źródło: opracowanie własne.

Do weryfikacji trzeciej hipotezy cząstkowej dotyczącej kształtowania relacji z otoczeniem (interesariuszami) wykorzystano dane uzyskane z pytań: 1.1e,

2.2–2.5, 2.7–2.9. Rys. 17 ukazuje średnie punktowe badanych relacji z otoczeniem. Przedstawione na nim wyniki obrazują, że kształtowanie relacji z otoczeniem związanych z generowaniem i wykorzystaniem zasobów wiedzy są w większości badanych firm bardziej deklarowane niż rzeczywiście realizowane.

Kolejna hipoteza cząstkowa również nie została pozytywnie zweryfikowana. Graficzna wizualizacja wyników badania podstawowych warunków sprzyjających zarządzaniu wiedzą (systemu motywacji, struktury organizacyjnej, kultury organizacyjnej, klimatu zaufania) przedstawiona została na rys. 9. Rys. 18 przedstawia średnie punktowe z badania warunków wewnętrznych z uzupełnieniem wykorzystania techniki komputerowej dla realizacji procesów z udziałem wiedzy. Najbardziej krytycznym czynnikiem spośród badanych warunków jest niedostosowanie systemów motywacyjnych. Systemy te są w dużej mierze patologiczne, co potwierdzono innymi badaniami (zob. [Mikuła, Makowiec 2006, s. 24–26]). Najlepiej wypadła ocena wykorzystania techniki komputerowej (powyżej przeciętnej), jednak można przypuszczać, że w tym zakresie w większości przedsiębiorstw istnieje wiele potrzeb (wskazują na to między innymi dane uzyskane na temat systemów łączności wewnętrznej – pytanie 5.8).

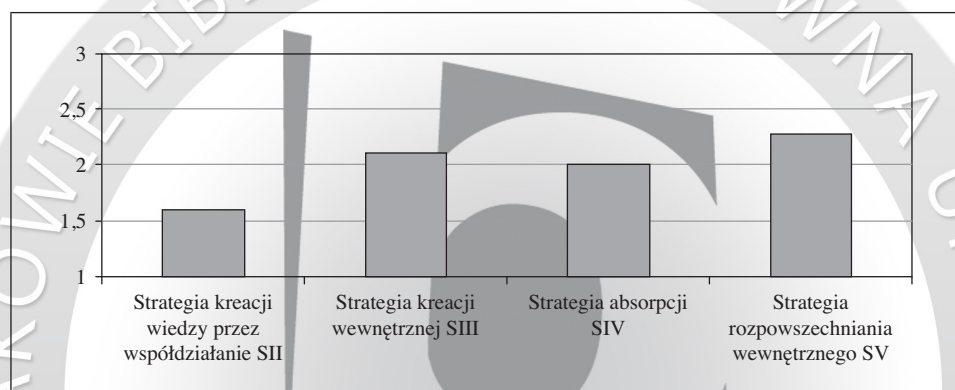


Rys. 18. Poziom poprawności ukształtowania podstawowych warunków sprzyjających zarządzaniu wiedzą

Źródło: opracowanie własne.

Ostatnia z hipotez cząstkowych mówi, że badane firmy wykorzystują głównie strategię absorpcji i rozpowszechniania wewnętrznego. Aby ją zweryfikować, przyjęto założenie, że obrazem wykorzystywanych w praktyce strategii zarządzania wiedzą będzie poziom wykorzystania podstawowych instrumentów służących

ich realizacji. Do zweryfikowania hipotezy wykorzystano wskaźniki SII, SIII, SIV i SV odpowiadające kolejno badanym strategiom zarządzania wiedzą, które są średnimi wskaźników punktowych *s*. Rys. 19 przedstawia uzyskane wyniki. Z danych wynika, że firmy najczęściej stosują strategię kreacji wewnętrznej, a następnie rozpowszechniania wewnętrznego. Rzadziej wykorzystywana jest strategia absorpcji wiedzy, a strategia kreacji przez współdziałanie znajduje niewiele zastosowań.



Rys. 19. Poziom wykorzystania podstawowych czterech strategii zarządzania wiedzą

Źródło: opracowanie własne.

Przyznać należy, że wyprowadzona na wstępie badań hipoteza główna była bardzo optymistyczna i nie została potwierdzona. Większość z badanych firm wydaje się nieświadoma znaczenia zasobów wiedzy w działalności gospodarczej i funkcjonowania w rozwijającej się gospodarce opartej na wiedzy. Natomiast część z przedsiębiorstw zdaje sobie sprawę z konieczności zarządzania wiedzą, nie podejmuje jednak odpowiednich działań w tym zakresie. Wnioski te uogólnić można na całość małych i średnich przedsiębiorstw Małopolski. Co się tyczy pozostałych województw Polski, porównując poziom ich rozwoju gospodarczego i wykształcenia ludności z poziomem w województwie małopolskim, przypuszczać można, że w niektórych z nich zaangażowanie w zarządzanie wiedzą jest na jeszcze niższym poziomie.

## 6. Podsumowanie

Wniosek mówiący, że zachowania strategiczne badanych firm w zakresie zarządzania wiedzą są niewłaściwe, może wydawać się kontrowersyjny w świetle uzyskanych wyników badań. Aby sformułować tak konkretny wniosek, należałoby



przeanalizować zachowanie każdej z firm oddzielnie. Celem badań było natomiast zidentyfikowanie dominujących tendencji, co zostało zrealizowane. Jednak niepokojące są między innymi następujące ustalone fakty:

- ponad połowa badanych firm nie uwzględnia w swojej strategii zasobów wiedzy,
- żadna z badanych firm nie realizuje w pełni zadań z zakresu strategicznego zarządzania wiedzą,
- zdecydowana większość przedsiębiorstw nie posiada dostosowanych warunków wewnętrznych w zakresie motywacji pracowniczej, struktury organizacyjnej, kultury organizacyjnej i klimatu zaufania do potrzeb sprawnej realizacji procesów z udziałem wiedzy,
- stopień współpracy z podmiotami otoczenia badanych firm w zakresie tworzenia wiedzy jest niewielki i gospodarka sieciowa oparta na wiedzy prawdopodobnie dopiero obejmie małe i średnie przedsiębiorstwa, jednak aby to nastąpiło, firmy te muszą rozpocząć podejmowanie szerszych inicjatyw,
- bardzo niski jest poziom wykorzystania klasycznych metod umożliwiających kreowanie wiedzy, np. zebrań kierownictwa i pracowników, kół jakości, metod heurystycznych (jak burza mózgów),
- ograniczone są możliwości podejmowania przez pracowników inicjatyw twórczych, co wynika z niskiego poziomu efektywności systemów motywacji oraz braku wspierających mechanizmów (programów) (np. organizowanych zebrań, kół jakości, *kaizen*),
- w zachowaniach organizacji dominuje orientacja reaktywna, a pełna orientacja proaktywna jest rzadkością,
- między kierownictwem a pracownikami przeważają utrudnienia w nawiązywaniu współpracy mającej na celu rozwiązywanie problemów (co świadczy o przeważającym braku partycypacji i występowaniu centralizacji zarządzania), a co wynika między innymi z istnienia między kierownictwem a pracownikami barier komunikacyjnych (tworzenia warunków niedostępności) i niejednokrotnego traktowania wiedzy jako źródła władzy (co stanowi barierę w dzieleniu się nią),
- dostęp pracowników do wiedzy poprzez Internet, intranet, ekstranet, specjalistyczne książki i czasopisma oraz specjalistów zewnętrznych jest ograniczony,
- przedsiębiorstwa w niewielkim stopniu podejmują działania mające na celu pozyskanie wiedzy otoczenia – aż 30% badanych podmiotów nie wysyła swoich pracowników na szkolenia zewnętrzne, które stanowią chyba najprostszy sposób pozyskania najbardziej aktualnej wiedzy otoczenia, a ponad połowa firm nie korzysta z wiedzy swoich klientów lub robi to sporadycznie,
- nadal istnieją firmy, które mają problemy z łącznością wewnętrzną.

Wskazane sytuacje dowodzą panujących dysfunkcji w zarządzaniu małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Większość z przebadanych firm powinna więc podjąć działania mające na celu usunięcie wskazanych nieprawidłowości.

## Literatura

- Heisig P., Vorbeck J. [2001], *Benchmarking Survey Result* [w:] *Knowledge Management. Best Practices in Europe*, red. K. Mertins, P. Heisig, J. Vorbeck, Springer-Verlag, Berlin–Heidelberg.
- Koźmiński A. [2004], *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa.
- Mikuła B. [2005], *Technika identyfikacji poziomu realizacji strategicznego zarządzania wiedzą w organizacji* [w:] *INTELEKT 2005. Kapitał intelektualny jako szansa na poprawę jakości zarządzania w warunkach globalizacji. Materiały z konferencji naukowej Kazimierz Dolny, 25–27 XI 2005*, red. E. Skrzypek, tom 1, UMCS w Lublinie, Lublin.
- Mikuła B., Makowiec M. [2006], *Systemy motywacji pracowniczej małych i średnich firm Małopolski*, „Przegląd Organizacji”, nr 6.
- Mikuła B., Turcza P. [2005], *Strategie zarządzania wiedzą w praktyce* [w:] *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, red. A. Stabryła, AE w Krakowie, Kraków.
- Morawski M. [2006], *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, „e-Mentor”, nr 4.
- Niemczyk J. [2006], *Strategie z perspektywy sieci – nowy nurt w rozwoju zarządzania strategicznego*, „Przegląd Organizacji”, nr 6.
- Nonaka I. [2006], *Organizacja oparta na wiedzy* [w:] *Zarządzanie wiedzą*, Helion, Gliwice.
- Perechuda K. [2005], *Dyфуzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław.
- Tiwana A. [2003], *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E-biznes i zastosowania CRM*, Placet, Warszawa.
- Turcza P. [2005], *Elementy strategicznego zarządzania wiedzą w praktyce na przykładzie dwóch firm* [w:] *INTELEKT 2005. Kapitał intelektualny jako szansa na poprawę jakości zarządzania w warunkach globalizacji. Materiały z konferencji naukowej Kazimierz Dolny, 25–27 XI 2005*, red. E. Skrzypek, tom 1, UMCS w Lublinie, Lublin.

## Strategic Knowledge Management in Small and Medium-sized Enterprises

In this article, the authors present the results of research on the level of application of knowledge management in small and medium-sized enterprises. The research was mainly focused on determining the frequency of use of the following strategies: knowledge creation through cooperation, internal creation, absorption and internal dissemination, as well

as the extent of implementation of key tasks in the area of strategic knowledge management. The results showed that the most frequently used were tools for disseminating knowledge within organisations and, in second place, tools for creating knowledge within organisations. Knowledge absorption and the creation of knowledge through cooperation are less frequently used.

