

Dr hab. inż. Rafał Prusak, prof. PCz
Politechnika Częstochowska
ORCID: 0000-0001-9896-7233
e-mail: rafal.prusak@pcz.pl

Dr inż. Edyta Kardas
Politechnika Częstochowska
ORCID: 0000-0001-7699-2622
e-mail: edyta.kardas@pcz.pl

Wpływ wybranych aspektów zarządzania wiedzą na funkcjonowanie przedsiębiorstwa

The impact of selected aspects of knowledge management on the functioning of the enterprise

Streszczenie

Wiedza oraz zarządzanie nią są kluczowymi czynnikami sukcesu przedsiębiorstw funkcjonujących współcześnie na rynku. Jedną z głównych cech dobrego zarządzania z punktu widzenia budowania unikatowych przewag konkurencyjnych jest zdolność przedsiębiorstwa do uczenia się i transferu wiedzy. Wiedza współcześnie staje się — w skali mikro — priorytetowym czynnikiem wytwórczym oraz — w skali makro — determinantą postępu technicznego. Do potencjalnych korzyści będących efektem wdrożenia systemu zarządzania wiedzą można zaliczyć: tworzenie nowych produktów i marek, budowę wizerunku, optymalizację wykorzystania zasobów, budowę efektywnych relacji wewnętrznych i zewnętrznych, tworzenie innowacji oraz prowadzenie prac badawczo-rozwojowych. Celem artykułu jest zaprezentowanie wyników badań przeprowadzonych w grupie 105 przedsiębiorstw w kontekście wpływu wybranych elementów systemu zarządzania wiedzą na: liczbę reklamacji, liczbę zdarzeń niebezpiecznych i wypadków, wydajność pracy, liczbę klientów, wielkość fluktuacji kadr oraz liczbę pomysłów i usprawnień.

Słowa kluczowe:

zarządzanie wiedzą, logistyka, zarządzanie procesami

Abstract

Knowledge and its management are the key success factors for enterprises operating on the market today. One of the main features of good management in terms of building unique competitive advantages is the company's ability to learn and transfer knowledge. Nowadays, knowledge is becoming - on a micro scale — a priority production factor and — on a macro scale — a determinant of technical progress. The potential benefits resulting from the implementation of the knowledge management system include: creating new products and brands, building the image, optimizing the use of resources, building effective internal and external relations, creating innovations and conducting research and development works. The aim of the article is to present the results of research conducted on a group of 105 companies in the context of the impact of selected elements of the knowledge management system on: the number of complaints, the number of hazardous events and accidents, work efficiency, the number of customers, the amount of staff turnover, and the number of ideas and improvements.

Keywords:

knowledge management, logistics, management of processes

JEL: D2, D8

Wprowadzenie

W literaturze przedmiotu zarządzanie wiedzą jest definiowane w różnorodny sposób przy często odmiennym rozłożeniu akcentów, zastosowaniu

różnych elementów składowych oraz perspektyw badawczych. Wynika to z bardzo szerokiego i w pewnym stopniu abstrakcyjnego charakteru wiedzy, przyczyniającego się do niepełnej przejrzystości i klarowności tego zagadnienia. J. Schumpe-

ter i inni przedstawiciele austriackiej szkoły ekonomii stwierdzili, że wiedza ma charakter subiektywny i nie można uważać jej za raz ustaloną, a zmiany w ekonomii zależą od wiedzy poszczególnych podmiotów (Brdulak i in., 2004). K. Perechuda stwierdził wręcz, że „zarządzanie wiedzą jest bardzo pojemnym pojęciem, obejmującym zasadniczo wszystko, ponieważ wiedza oznacza myśl, czyli byt niematerialny, z którego — według kosmogonii — powstaje wszechświat. Ze względu na to nie powinno się tego pojęcia definiować” (Perechuda, 2005). Jednocześnie jednak wiedza jest nieuchwytnym zasobem przedsiębiorstwa, dobrem wolnym, dostępnym w sieciach informacyjnych, zasobem niewyczerpywalnym i zarazem doskonale odnawialnym, co sprawia, że jest kluczowym zasobem przedsiębiorstwa (Kozłowski, 2005) i konieczne jest zarządzania nią, badanie, poszukiwanie relacji pomiędzy wiedzą a innymi zasobami przedsiębiorstwa czy też zrozumienie mechanizmów budowania przewag rynkowych opartych na wiedzy.

Analiza definicji wiedzy dostępnych w literaturze przedmiotu pozwala z jednej strony na dostrzeżenie występujących często pomiędzy nimi różnic interpretacyjnych czy też obszarowych, a z drugiej strony, dzięki wspomnianemu zróżnicowaniu, umożliwia pełniejsze zrozumienie znaczenia wiedzy, jej złożoności oraz wieloaspektowości. Różnorodność definiowania wiedzy wynika dodatkowo z trzech możliwych interpretacji (Tuomi, 1999):

- wiedzy jako produktu (wiedza tworzona przez pracowników w procesach innowacyjnych i wynikających z działalności przedsiębiorstwa sprzedawana jest na rynku w postaci produktów i może przyczyniać się do budowania przewag konkurencyjnych);
- wiedza jako zasób (pozwala na identyfikację źródeł wiedzy w przedsiębiorstwie oraz określenie ich jakości, co umożliwia wskazanie istnienia potencjalnych luk wiedzy oraz ich wypełnienie poprzez współpracę z podmiotami zewnętrznymi);
- wiedza jako ograniczenie (traktowanie wiedzy jako kluczowego zasobu przedsiębiorstwa wpływa na perspektywę postrzegania procesów, elementów otoczenia oraz własnych kompetencji i doświadczenia, prowadząc do efektywniejszego wykorzystania wiedzy w kontekście stawianych celów strategicznych i zadań).

I. Nonaka i H. Takeuchi zwracają uwagę, że wiedza jest kreowana przez informację, informacja zaś to strumień danych, które są podstawą tworzenia nowej wiedzy, czyli dalszego jej pogłębiania (Nonaka & Takeuchi, 2000).

Zróżnicowanie i odmienność podejść do zasobu wiedzy widoczne są również w kontekście wyszczególnianych typów wiedzy. I Nonaka i H. Takeuchi (Nonaka & Takeuchi, 2000), wykorzystując wyniki

prac M. Polanyiego (Polanyi, 1967), wyróżnili wiedzę ukrytą (cichą, naturalną, milczącą, ukrytą) i wiedzę jawną (dostępną, wyrażalną, jawną). Wiedza ukryta jest osadzona w umysłach parowników, wpływa na charakter działań i decyzji podejmowanych przez ludzi, a jej przekazywanie odbywa się często przez obserwację (Lee & Choi, 2003). Wiedza tego typu jest osobista, specyficzna dla kontekstu, trudna do sformułowania, uchwycenia i przekazania (Karwowski, 2011). Wiedza jawna może być w miarę łatwo dokumentowana, śledzona i przenoszona pomiędzy jednostkami organizacyjnymi — ustnie, za pośrednictwem programów komputerowych lub w postaci patentów, schematów i technologii informacyjnych (Calo, 2008). Dla współczesnych przedsiębiorstw nieocenionym kapitałem organizacyjnym jest niejawną wiedza zgromadzona przez ich pracowników (Nonaka & Takeuchi, 2000). Wykorzystanie wiedzy ukrytej, z definicji niedostępnej dla wszystkich, pozwala na budowanie trwałych (Teece, 2000), opartych na trudno identyfikowalnych dla konkurencji elementach, przewag konkurencyjnych (Boiral, 2002).

Naukowe podejście do zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach zostało szerzej rozpowszechnione na przełomie XX i XXI w. Z racji wciąż wczesnej fazy rozwoju tej dyscypliny, niematerialnego charakteru podmiotu procesu zarządzania w połączeniu z jego wieloaspektowością oraz specyficzną strukturą, wymagającą uwzględnienia dużej liczby powiązań pomiędzy składowymi z różnych obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstw, w literaturze przedmiotu można zaobserwować dość duże zróżnicowanie prezentowanych koncepcji. Kształt i charakter zarządzania wiedzą zależne są m.in. od takich czynników, jak:

- misja i strategia działania, możliwości finansowe, stopień informatyzacji, poziom kompetencji pracowników (Kłak, 2010),
- sposób obsługi klientów, ekonomika biznesu (Hansen i in., 1999),
- specyfika prowadzonej działalności,
- wielkość przedsiębiorstwa,
- typ rozwiązania organizacyjnego,
- poziom zdecentralizowania i niezależności poszczególnych jednostek,
- rodzaj i cechy klientów.

Istotny wpływ na rodzaj przyjętego systemu zarządzania wiedzą ma również wielkość przedsiębiorstwa. Jak wskazują badania, małe i średnie przedsiębiorstwa:

- 1) charakteryzują się mniejszą zdolnością absorpcyjną, są mniej skuteczne w rozpoznawaniu wartości posiadanej wiedzy jawnej, brakuje im również odpowiednich zasobów, infrastruktury i technologii do rozpowszechniania i stosowania istniejącej oraz nowej wiedzy (Levy i in., 2003);

- 2) tworzą nową wiedzę, lecz nie posiadają odpowiednich systemów lub mechanizmów, żeby ją rozwijać lub rozpowszechniać (Beijerse, 2000);
- 3) stosują bardziej mechanistyczne podejście do kreowania wiedzy (McAdam & Reid, 2001).

Zaobserwowano jednocześnie, że wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa:

- wzrasta znaczenie interakcji społecznych dla efektywności procesu rozpowszechniania wiedzy (Beijerse, 2000);
- wzrasta skala problemów związanych z realizacją funkcji biznesowych oraz IT (Connelly & Kelloway, 2003);
- wzrasta stopień sformalizowania systemów administracyjnych, struktur, metod wdrażania i monitorowania norm i wartości i — w efekcie tego — zmniejsza się zdolność przedsiębiorstwa do rozpoznawania zmian i trendów w otoczeniu oraz podejmowania działań dostosowawczych (Leiblein & Madsen, 2009);
- polepsza się proces wspierania innowacji technologicznych w efekcie posiadania zdolności przeznaczania na te działania większych zasobów (Abernathy & Utterback, 1978);
- zwiększa się efektywność wykorzystania sprzętu i wyspecjalizowanego personelu technicznego (Porter & Kramer, 2002).

Wspomniane czynniki, wpływające na występowanie różnic w postrzeganiu zarządzania wiedzą, znajdują swoje odzwierciedlenie w sposobach definiowania tego pojęcia.

Jednocześnie w centrum zainteresowania zarządzania wiedzą powinny znaleźć się odpowiedzi na następujące pytania (Dajczak, 2008):

- 1) jakie są źródła *know how* w przedsiębiorstwie,
- 2) jaki jest najlepszy sposób zdefiniowania posiadanego *know how* i efektywnego rozpowszechnienia go wśród pracowników,
- 3) jakie są perspektywy i plany rozwoju przedsiębiorstwa i jakie — w efekcie tego — będą wymagane do tego zasoby wiedzy,
- 4) w jaki sposób kształtować procesy przyswajania i rozpowszechniania wiedzy w przedsiębiorstwie, aby ich efektywność wzrastała,
- 5) jakiego rodzaju mechanizmy należy wprowadzać i doskonalić, aby ulepszać proces selekcji nowej wiedzy.

Do podstawowych celów zarządzania wiedzą zaliczyć należy przede wszystkim (Grudzewski & Hejduk, 2011):

- tworzenie wiedzy,
- identyfikację posiadanych zasobów wiedzy oraz selekcję wiedzy użytecznej,
- archiwizowanie wiedzy,
- rozpowszechnianie wiedzy pośród pracowników oraz tworzenie warunków do jej efektywnego wykorzystania,

- podejmowanie działań zmierzających do minimalizacji ryzyka utraty wiedzy,
- wykorzystanie wiedzy do budowania trwałych i unikatowych przewag rynkowych.

Podstawowym celem badań przeprowadzonych przez autorów było określenie wpływu charakteru rozwiązań stosowanych przez przedsiębiorstwa w obszarze zarządzania wiedzą na wybrane wskaźniki charakteryzujące funkcjonowanie przedsiębiorstwa, takie jak:

- liczba reklamacji,
- liczba zdarzeń niebezpiecznych i wypadków wpływających na przebieg procesów,
- wydajność pracy,
- wielkość fluktuacji kadr,
- liczba pomysłów i usprawnień dotyczących realizowanych w przedsiębiorstwach procesów,
- liczba klientów.

Metodyka badań

Badanie przeprowadzono w ciągu sześciu miesięcy na przełomie lat 2019/2020 z wykorzystaniem kwestionariusza ankietowego na próbie 105 przedsiębiorstw (odpowiedzi udzielali przedstawiciele kadry zarządzającej) zlokalizowanych w województwie śląskim i małopolskim. Obiekty badawcze były dobrane w sposób celowy — przedsiębiorstwa musiały posiadać uwzględniony w strategii działania, wdrożony i utrwalony system zarządzania wiedzą. Podstawową charakterystykę ilościową badanej próby zawarto w tabeli 1.

Tabela 1

Charakterystyka ilościowa próby badawczej

Kryterium podziału	Liczebność
Przedsiębiorstwa produkcyjne,	61
w tym:	
małe	14
średnie	28
duże	19
Przedsiębiorstwa usługowe,	44
w tym:	
małe	18
średnie	14
duże	12

Do zapisu odpowiedzi na poszczególne pytania zastosowano dwubiegunową skalę, od −5 do +5, przy czym wartości skrajne odpowiadały wskazanym wariantom (np. transfer wiedzy: −5: *push*, +5:

pull), a wartości pomiędzy — wariantom pośrednim. Badanie przeprowadzono w kontekście:

- transferu wiedzy: skrajne warianty — *push* lub *pull*,
- priorytetowego typu pamięci: skrajne warianty — zespołowa lub indywidualna,
- dostępu do informacji: skrajne warianty — szeroki lub wąski.

Analiza wyników

W ramach analizy obszaru komunikacji i transferu wiedzy w kontekście zarządzania wiedzą jako pierwsze badaniu poddano metody transferu wiedzy (rysunki 1–3). Jako skrajne wartości oceny wskazano: metodę *push* (jest odgórnie określone, komu i jaką wiedzę można przekazać, szkolenia, biuletyny, zasoby informatyczne) oraz *pull* (poszukiwanie wiedzy przez pracowników w celu zapełnienia zidentyfikowanej luki, mapy wiedzy, wspólnoty praktyków).

Rozkład danych ma nieznacznie lewostronną asymetrię (skośność $-0,35$) i charakteryzuje go zmniejszona koncentracja danych w porównaniu z rozkładem normalnym (kurtoza $-0,57$). Średnia z wyników ma wartość $-0,55$ (dla przedsiębiorstw usługowych ma wartość dodatnią: $0,18$) — tylko 25% wskazań było powyżej 1 (przy medianie wynoszącej 0 i wartości maksymalnej wynoszącej 3), przy czym w grupie przedsiębiorstw usługowych zaobserwowano większą koncentrację danych (50% wskazań w przedziale od -1 do 1). Większość przedsiębiorstw (52) wskazała, że priorytetem jest dla nich wypychanie wiedzy (aż 18 przedsiębiorstw

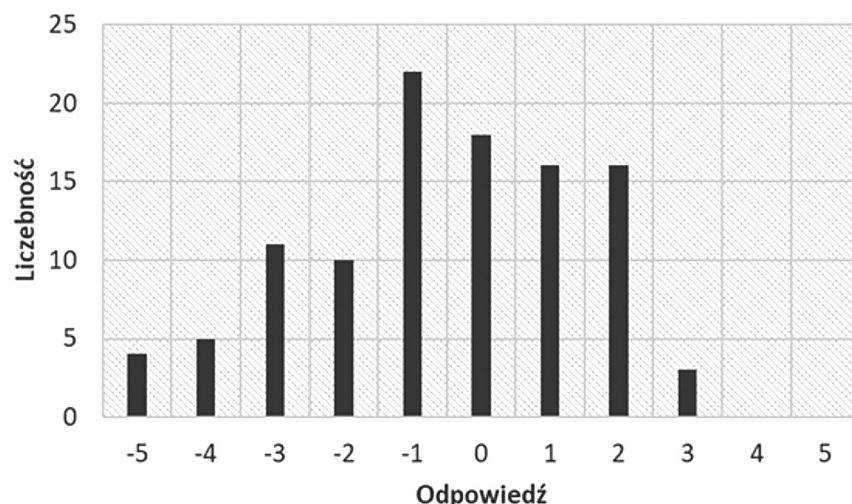
nie określiło jednoznacznie podejścia do wiedzy w kategoriach *push* lub *pull*, wskazując wartość 0).

Szczegółowe badanie, mające na celu określenie wpływu charakteru rozwiązań stosowanych przez przedsiębiorstwa na elementy istotne z punktu widzenia prawidłowego przebiegu procesów logistycznych w przedsiębiorstwie, pozwoliły na stwierdzenie, że praktycznie dla wszystkich rozpatrywanych kryteriów analitycznych, we wszystkich kategoriach podziału średnie miały wartości ujemne. Zaobserwowano natomiast dużą rozbieżność wyników dla przedsiębiorstw produkcyjnych oraz usługowych w kontekście:

- zmiany liczby reklamacji — dla przedsiębiorstw usługowych wszystkich kategorii stwierdzono występowanie średnich z wyników na poziomie zera i powyżej (od $0,00$ do $0,11$), podczas gdy dla przedsiębiorstw produkcyjnych średnie z wyników miały wartości ujemne i charakteryzował je bardzo niski rozrzut (od $-1,25$ do $-1,00$);
- zmiany liczby zdarzeń niebezpiecznych i wypadków — dla przedsiębiorstw usługowych średnie z wyników przybrały wartości z przedziału od $-0,56$ do $-0,15$, a dla przedsiębiorstw produkcyjnych od $-4,00$ do $-1,00$;
- zmiany wydajności pracy — średnie z wyników dla przedsiębiorstw usługowych charakteryzował duży rozrzut (od $-4,00$ do $0,67$); dla przedsiębiorstw produkcyjnych wszystkie średnie z wyników miały wartości ujemne (od $-3,00$ do $-0,70$);
- zmiany wielkości fluktuacji kadr — średnie z wyników zarówno dla przedsiębiorstw produkcyjnych, jak i usługowych charakteryzowały się niskim rozrzutem danych (odpowiednio od $-0,50$ do $0,77$ oraz od $-1,70$ do $-0,40$),

Rysunek 1

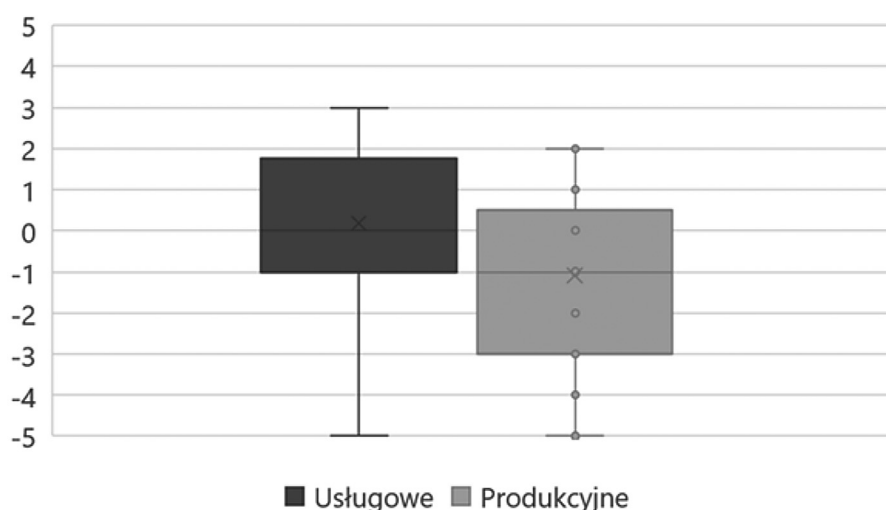
Rozkład odpowiedzi na pytanie o metodę transferu wiedzy (*push–pull*)



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 2

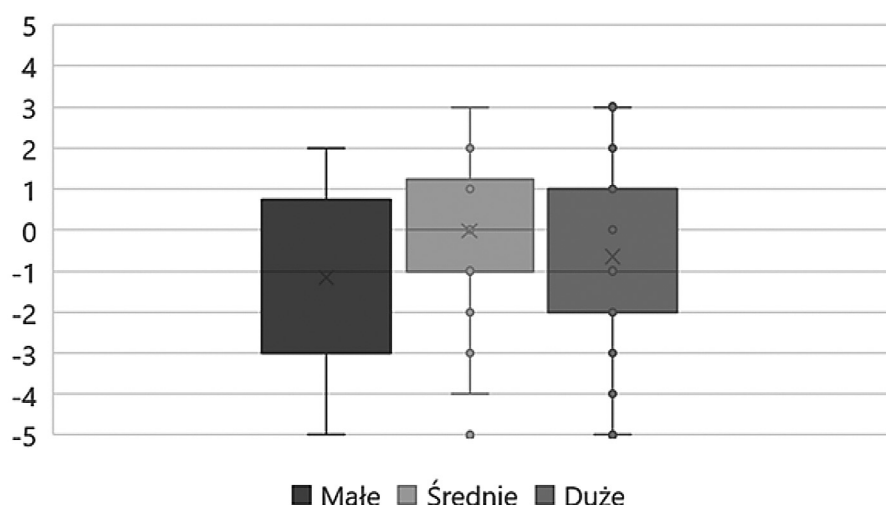
Wykres ramka-wąsy dla pytania o metodę transferu wiedzy (specyfika działalności)



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 3

Wykres ramka-wąsy dla pytania o metodę transferu wiedzy (wielkość przedsiębiorstwa)



Źródło: opracowanie własne.

- zmiany liczby pomysłów i usprawnień zgłaszanych przez pracowników — średnie z wyników dla przedsiębiorstw usługowych w kategoriach podziału powyżej 10% miały wartości dodatnie (od 0,43 do 2,00), a dla przedsiębiorstw produkcyjnych prawie we wszystkich kategoriach były ujemne (od -1,18 do -1,17);
- zmiany liczby klientów — średnie z wyników dla przedsiębiorstw usługowych w kategoriach podziału powyżej 10% miały wartości dodatnie (do 0,8); dla przedsiębiorstw produkcyjnych we

wszystkich kategoriach były ujemne (od -1,59 do -0,33).

Kolejnym elementem poddanym badaniu był preferowany w przedsiębiorstwie typ pamięci (rysunki 4–6). Jako wartości skrajne oceny wskazano: pamięć zespołową oraz indywidualną.

Rozkład danych ma nieznacznie lewostronną asymetrię (skośność -0,23) i rozkład płatokurtyczny (kurtoza -0,57). Średnia z danych ma wartość 0,27 (dla przedsiębiorstw usługowych jest wyraźnie wyższa i wynosi 1,54; dla przedsiębiorstw produk-

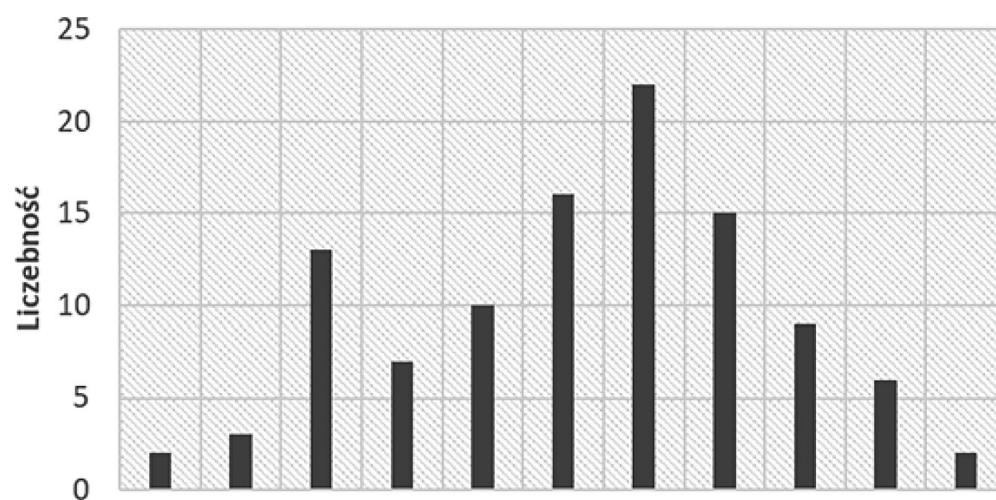
cyjnych wynosi $-0,66$) — aż 50% wskazań było w przedziale -1 do 1 (dla przedsiębiorstw produkcyjnych 50% wskazań w przedziale od -3 do 0 , natomiast dla przedsiębiorstw usługowych tylko 25% poniżej 0). Większość przedsiębiorstw (54) wskazała, że priorytetem jest dla nich wiedza indywidualna (w tym 68% przedsiębiorstw usługowych).

Szczegółowe badania mające na celu określenie wpływu charakteru rozwiązań stosowanych przez

przedsiębiorstwa na elementy istotne z punktu widzenia prawidłowego przebiegu procesów logistycznych w przedsiębiorstwie pozwoliły na stwierdzenie, że dla wszystkich rozpatrywanych kryteriów analitycznych w niemal wszystkich kategoriach podziału średnie z wyników miały wartości dodatnie. Zaobserwowano dużą rozbieżność wyników dla przedsiębiorstw produkcyjnych oraz usługowych w kontekście:

Rysunek 4

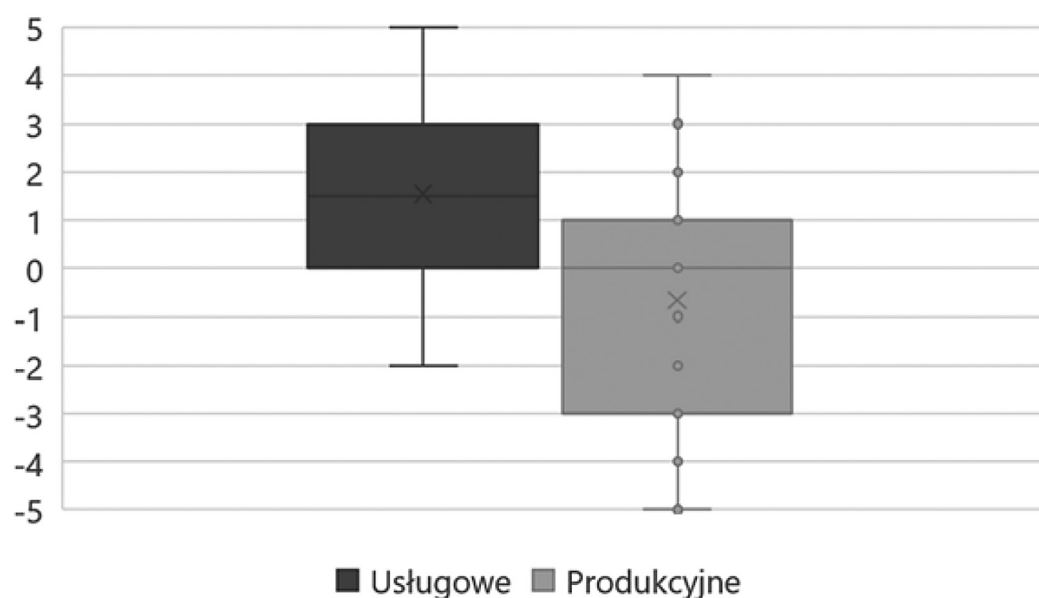
Rozkład odpowiedzi na pytanie o typ pamięci



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 5

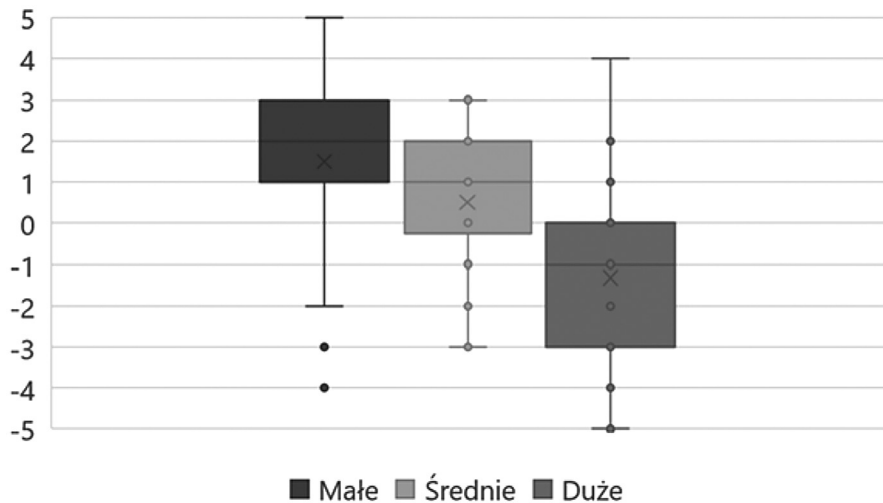
Wykres ramka-wąsy dla pytania o typ pamięci (specyfika działalności)



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 6

Wykres ramka-wąsy dla pytania o typ pamięci (wielkość przedsiębiorstwa)

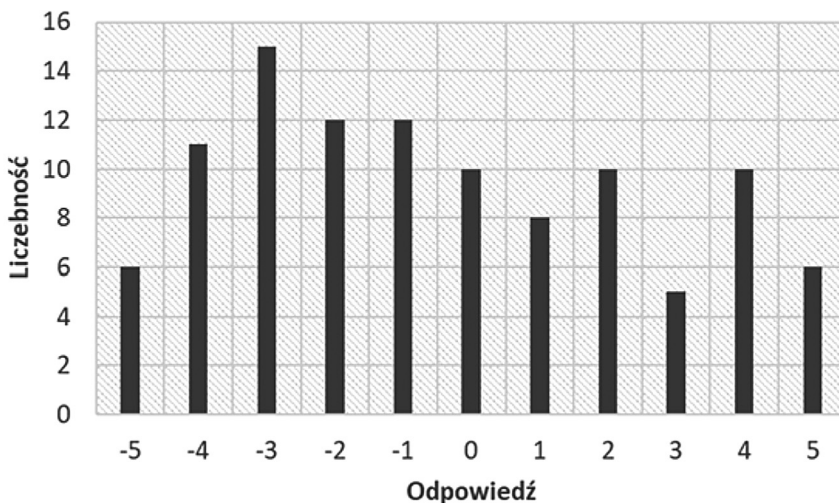


Źródło: opracowanie własne.

- zmiany liczby reklamacji — dla przedsiębiorstw usługowych średnie z wyników miały wartości z przedziału od $-0,79$ do $-0,67$, a dla przedsiębiorstw produkcyjnych od $-2,40$ do $-0,75$;
 - zmiany liczby zdarzeń niebezpiecznych i wypadków — dla przedsiębiorstw usługowych średnie z wyników miały wartości z przedziału od $0,50$ do $2,15$, a dla przedsiębiorstw produkcyjnych od $-1,00$ do $0,60$;
 - zmiany wydajności pracy — średnie z wyników dla przedsiębiorstw usługowych charakteryzował duży rozrzut (od $-1,00$ do $5,00$); dla przedsiębiorstw produkcyjnych średnie z wyników dla poszczególnych kategorii mieściły się w przedziale od $-1,60$ do $1,00$;
 - zmiany wielkości fluktuacji kadr oraz zmiany liczby pomysłów i usprawnień zgłaszanych przez pracowników — średnie z wyników dla przedsiębiorstw produkcyjnych miały wartości ujemne (odpowiednio od $-4,00$ do $-0,40$ oraz od $-1,09$ do $-0,30$), natomiast dla przedsiębiorstw usługowych — wartości dodatnie (odpowiednio od $0,85$ do $2,69$ oraz od $1,00$ do $2,00$);
 - zmiany liczby klientów — dla przedsiębiorstw usługowych średnie z wyników przyjmowały wartości z przedziału od $-0,50$ do $1,83$, a dla przedsiębiorstw produkcyjnych od $-0,83$ do $-0,43$.
- Kolejnym elementem poddanym badaniu była łatwość pozyskiwania przez pracowników informa-

Rysunek 7

Rozkład odpowiedzi na pytanie o łatwość pozyskiwania informacji przez pracowników



Źródło: opracowanie własne.

cji (rysunki 7–9). Jako wartości skrajne oceny wskazano: pozyskiwanie łatwe oraz trudne.

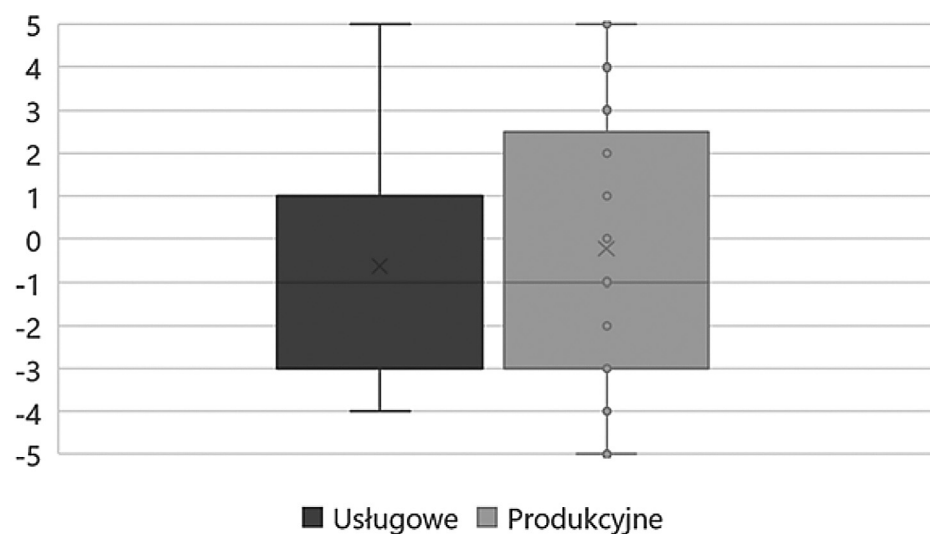
Rozkład danych ma nieznacznie prawostronną asymetrię (skośność 0,04) i rozkład platokurtyczny (kurtoza -0,52). Średnia z danych wynosi -0,4 i jest bardzo zbliżona w grupach przedsiębiorstw produkcyjnych oraz usługowych — aż 25% wskazań było na poziomie -3 i niższym, przy medianie wynoszącej -1. Większość przedsiębiorstw (56) wskazała, że priorytetem jest dla nich łatwość uzyskania potrzebnej wiedzy.

Szczegółowe badanie mające na celu określenie wpływu charakteru rozwiązań stosowanych przez przedsiębiorstwa na elementy istotne z punktu widzenia prawidłowego przebiegu procesów logistycznych w przedsiębiorstwie pozwoliły na stwierdzenie, że dla wszystkich rozpatrywanych kryteriów analitycznych w niemal wszystkich kategoriach podziału średnie z wyników miały wartości ujemne. Dla poszczególnych kryteriów stwierdzono ponadto, że:

- w kontekście zmiany liczby reklamacji oraz zmian wydajności pracy — grupy przedsię-

Rysunek 8

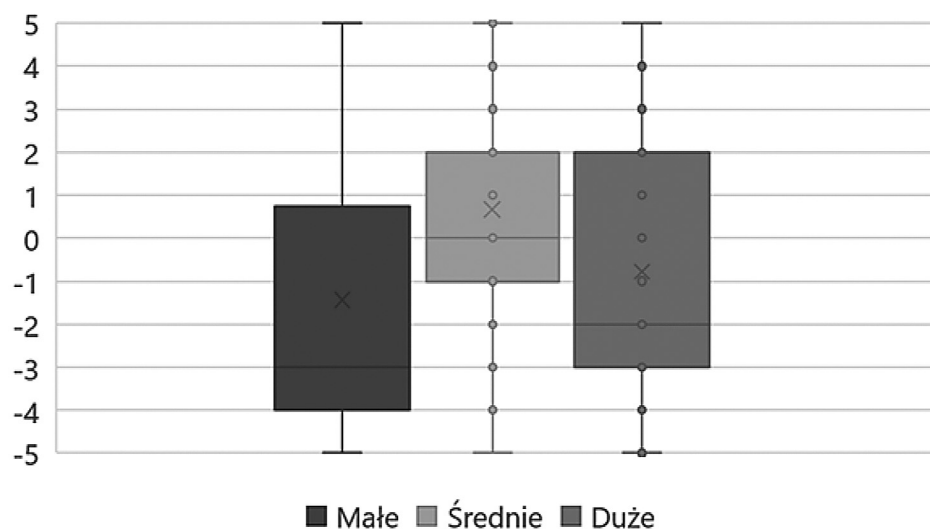
Wykres ramka-wąsy dla pytania o łatwość pozyskiwania informacji przez pracowników (specyfika działalności)



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 9

Wykres ramka-wąsy dla pytania o łatwość pozyskiwania informacji przez pracowników (wielkość przedsiębiorstwa)



Źródło: opracowanie własne.

biorstw wskazujących zmiany na poziomie do 10% miały średnie z wyników dodatnie (odpowiednio 0,42 oraz 1,45), a przy deklaracjach powyżej 10% średnie z wyników były ujemne (odpowiednio w przedziałach od -4,00 do -0,46 oraz od -3,00 do -0,20).

- w obszarze zmiany liczby zdarzeń i wypadków — grupa przedsiębiorstw wskazujących zmiany na poziomie do 20% miała średnią z wyników dodatnią, a przy deklaracjach powyżej 20% średnie z wyników były ujemne (maksimum: -2,17),
- w kontekście zmiany wielkości fluktuacji kadr oraz zmiany liczby klientów — dla wszystkich kategorii podziału wartości średnich z wyników były ujemne (odpowiednio od -2,00 do -0,30 oraz od -2,20 do -0,03).

Podsumowanie

Wiedza stanowi współcześnie jeden z kluczowych zasobów przedsiębiorstw pozwalających im na budowanie przewag rynkowych. Właściwe zarządzanie wiedzą może prowadzić do usprawniania realizacji procesów wewnątrz przedsiębiorstwa, skutkując m.in. usprawnieniem logistyki, zmniejszeniem liczby reklamacji oraz wzrostem poziomu satysfakcji klientów. Zarządzanie wiedzą wymaga jednak podjęcia skoordynowanych działań o złożonym charakterze praktycznie we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wiąże się więc z koniecznością zaangażowania dużej grupy zasobów (przede wszystkim ludzkich), a często nowego spojrzenia na strukturę posiadanych zasobów i sposób ich wykorzystania.

Przeprowadzone badania miały na celu określenie wpływu charakteru rozwiązań stosowanych przez przedsiębiorstwa na elementy istotne z punktu widzenia prawidłowego przebiegu procesów logistycznych w przedsiębiorstwie, w tym przede wszystkim: liczbę reklamacji, liczbę zdarzeń niebezpiecznych i wypadków, wydajność pracy, liczbę klientów, wielkość fluktuacji kadr oraz liczbę pomysłów i usprawnień.

W odniesieniu do transferu wiedzy wewnątrz organizacji stwierdzono występowanie wyraźniejszych tendencji w grupie przedsiębiorstw małych. Dodatkowe analizy pozwoliły na stwierdzenie, że w tej grupie przedsiębiorstw, wśród podmiotów deklarujących wypychanie wiedzy większość wskazywała, że podejmowane przez nie procesy doskonalące realizowane są w miarę aktualnych potrzeb oraz że podejmują działania mające na celu ułatwianie pracownikom pozyskiwania potrzebnych im informacji. Stwierdzili również, że preferują pełnienie funkcji kierownika w sposób bardziej au-

tokratyczny, przy rzadszych spotkaniach z podwładnymi. Większość deklarowała podejmowanie działań mających na celu sformalizowanie struktur, silne akcentowanie hierarchii w procesie opracowywania zasad, nastawienie na budowanie kapitału ludzkiego i międzypokoleniowe przekazywanie wiedzy oraz nakłanianie pracowników do współpracy przy dążeniu do minimalizacji występującej lub mogącej wystąpić rywalizacji. Większość wskazywała też na promowanie wzorców sprzyjających współpracy w ramach kultury organizacyjnej.

Jeśli chodzi o priorytetowy typ pamięci w przedsiębiorstwie, również stwierdzono występowanie wyraźniejszych tendencji w grupie przedsiębiorstw małych. Dodatkowe analizy pozwoliły na stwierdzenie, że w tej grupie przedsiębiorstw wśród podmiotów deklarujących nastawienie na pamięć indywidualną większość stwierdziła, że doskonalenie procesów odbywa się w zależności od potrzeb, w strategii funkcjonowania większy nacisk położony jest na wykorzystanie struktur formalnych, oraz że pracownicy mają łatwość w uzyskiwaniu informacji. Znaczna liczba organizacji nie posiadała jednostek badawczo-rozwojowych lub nie miała wdrożonych systemów prowadzących do tworzenia wiedzy, opierała się tym samym na wiedzy pozyskiwanej od podmiotów zewnętrznych. Większość badanych obiektów kładła nacisk na wykorzystanie wiedzy fachowej i specjalistycznej silnie powiązanej z konkretnymi wykonawcami i trudnej do charakterystyki, silne akcentowanie hierarchii w procesie opracowywania zasad oraz nakłanianie pracowników do współpracy przy dążeniu do minimalizacji występującej lub mogącej wystąpić rywalizacji. W ramach kultury organizacyjnej promowano wzorce sprzyjające współpracy. Firmy te preferowały głównie hierarchiczną wymianę informacji.

W odniesieniu do sposobu pozyskiwania wiedzy przez pracowników oraz jakości systemów zarządzania przepływem informacji stwierdzono występowanie wyraźniejszych tendencji w grupie przedsiębiorstw dużych. Dodatkowe analizy pozwoliły na stwierdzenie, że w tej grupie przedsiębiorstw, wśród podmiotów deklarujących podejmowanie aktywnych działań mających na celu ułatwienie pozyskiwania informacji większość ankietowanych wskazywała, że podstawą zachowania i wykorzystania wiedzy jest jej kodyfikacja, preferowanie w ich systemie zarządzania wiedzą pamięci zbiorowej oraz występowanie u nich zespołowego trybu pracy. Deklarowali również w większości istnienie systemu organizacji pracy sprzyjającego zadaniowemu zagospodarowaniu przestrzeni, nastawienie na stosowanie modelu sita i pozyskiwanie z rynku pracy pracowników posiadających wymagane kompetencje.

Bibliografia/References

- Abernathy, W. J., & Utterback, J. M. (1978). Patterns of industrial innovation. *Technology Review*, 80.
- Beijerse, R. P. (2000). Knowledge management in small and medium-sized companies: Knowledge management for entrepreneurs. *Journal of Knowledge Management*, 4(2), 162–179.
- Boiral, O. (2002). Tacit management and environmental management. *Long Range Planning*, 35(3), 291–317. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(02\)00047-X](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(02)00047-X)
- Brdulak, J. J., Guzik, M., Pawluczuk, A., & Bałaszczuk, A. (2004). *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
- Calo, T. J. (2008). Talent management in the era of the aging workforce: The critical role of knowledge transfer. *Public Personnel Management*, 37(4), 403–416. <https://doi.org/10.1177/009102600803700403>
- Connelly, C. E., & Kelloway, E. K. (2003). Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. *Leadership and Organization Development Journal*, 24(5), 294–301. R <https://doi.org/10.1108/01437730310485815>
- Dajczak, K. (2008). Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przemyśle stoczniowym. W: *Wiedza jako zasób strategiczny przedsiębiorstwa*. Wydział Ekonomiczny UMCS.
- Grudzewski, W. M., & Hejduk, I. (2011). Przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiana paradygmatów zarządzania. *Master of Business Administration*, 19(1), 95–111.
- Hansen, M., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What's your strategy for marketing knowledge? *Harvard Business Review*, (3/4), 106–116.
- Karwowski, A. (2011). Zarządzanie wiedzą. *Bezpieczeństwo Pracy*, (11).
- Kłak, M. (2010). *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa. Kieleckie Towarzystwo Edukacji Ekonomicznej.
- Koźmiński, A. K. (2005). *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179–228.
- Leiblein, M. J., & Madsen, T. L. (2009). Unbundling competitive heterogeneity: Incentive structures and capability influences on technological innovation. *Strategic Management*, 30, 711–735. <https://doi.org/10.1002/smj.746>
- Levy, M., Loebbecke, & C., Powell, P. (2003). SMEs, co-opetition and knowledge sharing: the role of information systems. *European Journal of Information Systems*, 12(1), 4–7.
- McAdam, M., & Reid, R. (2001). SME and large organisation perceptions of knowledge management: comparisons and contrasts. *Journal of Knowledge Management*, 5(3), 231–241.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2000). *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak japońskie spółki dynamizują procesy innowacyjne* (przekład). Poltext.
- Perechuda, K. (2005). *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- Polanyi, M. (1967). *The tacit knowledge dimension*. Routledge & Kegan Paul.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80, 56–68.
- Teece, D. J. (2000). *Managing intellectual capital. Organizational, strategic and policy dimensions*. Oxford University Press.
- Tuomi, I. (1999). *Corporate knowledge. Theory and practice of intelligent organizations*. Metaxis.

Dr hab. inż. Rafał Prusak, prof. PCz

Profesor uczelni w Katedrze Zarządzania Produkcją Wydziału Inżynierii Produkcji i Technologii Materiałów Politechniki Częstochowskiej. Pełni funkcję kierownika dyscypliny inżynieria materiałowa w swojej uczelni. Działalność naukową realizuje w dwóch dyscyplinach: inżynieria materiałowa oraz nauki o zarządzaniu i jakości. Wśród zainteresowań naukowych należy wyróżnić problematykę z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim wiedzą i kapitałem intelektualnym, analizy strategicznej przedsiębiorstw oraz organizacji i optymalizacji procesów produkcyjnych.

Dr hab. inż. Rafał Prusak, prof. PCz

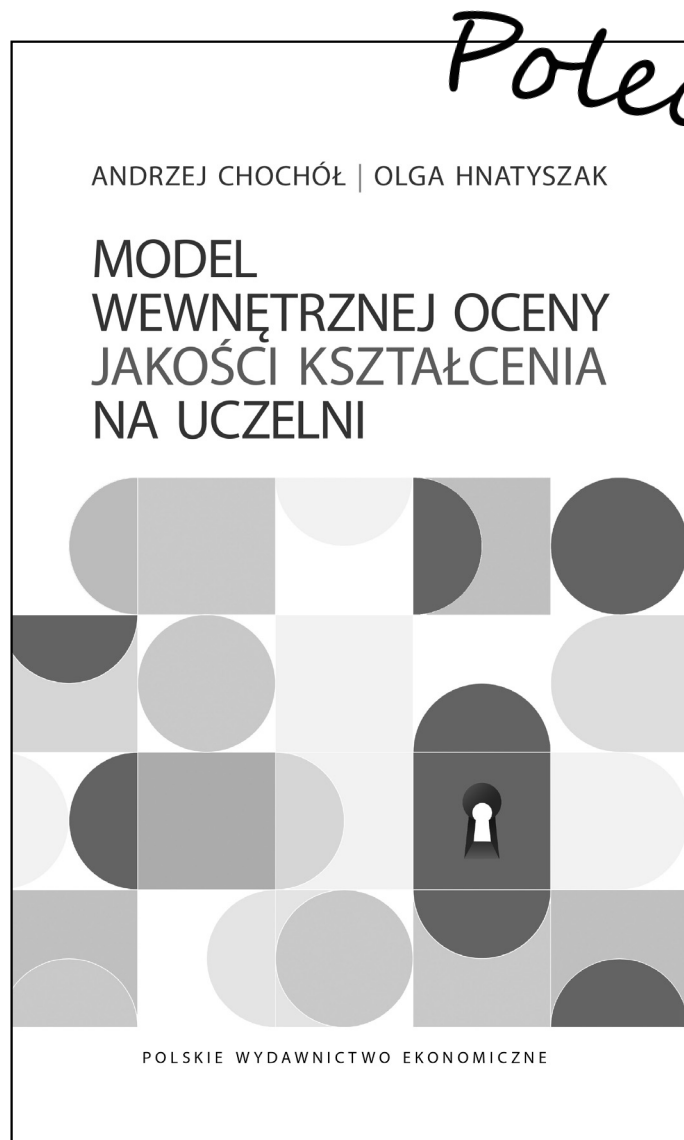
Associate Professor at Department of Production Management, Faculty of Production Engineering and Materials Technology, Czestochowa University of Technology. He is the head of the scientific discipline material engineering at his university. He carries out his scientific activity in two disciplines: material engineering and management and quality sciences. Among his scientific interests, there are issues of human capital, knowledge and intellectual capital management, strategic analysis of enterprises as well as organization and optimization of production processes.

Dr inż. Edyta Kardas

Adiunkt w Katedrze Zarządzania Produkcją Wydziału Inżynierii Produkcji i Technologii Materiałów Politechniki Częstochowskiej. Działalność naukową realizuje w dwóch dyscyplinach: inżynieria materiałowa oraz nauki o zarządzaniu i jakości. Koncentruje się na problematyce z zakresu organizacji i optymalizacji procesów produkcyjnych, w tym procesów hutniczych, zarządzania i inżynierii jakości oraz wykorzystania metod ilościowych w zarządzaniu produkcją.

Dr inż. Edyta Kardas

PhD, Assistant Professor at Department of Production Management, Faculty Of Production Engineering And Materials Technology, Czestochowa University of Technology. She carries out his scientific activity in two disciplines: material engineering and management and quality sciences. In her scientific work she focuses on the issues related to the organization and optimization of production processes, including metallurgical processes, quality management and engineering, and the use of quantitative methods in production management.



Więcej informacji na stronie Wydawnictwa
www.pwe.com.pl