

Janusz Kornecki

Nowoczesne narzędzia wspomagające procesy zarządzania wiedzą przez organizacje inteligentne

Ekonomiczne Problemy Usług nr 74, 319-331

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

dr JANUSZ KORNECKI
Uniwersytet Łódzki

NOWOCZESNE NARZĘDZIA WSPOMAGAJĄCE PROCESY ZARZĄDZANIA WIEDZĄ PRZEZ ORGANIZACJE INTELIGENTNE

Streszczenie

Gospodarka oparta na wiedzy stawia przed przedsiębiorstwami nowe wyzwania w zakresie efektywnego i skutecznego rozwoju procesów organizacyjnego uczenia się. Wydaje się, że w obecnych realiach gospodarczych, gdzie wiedza stanowi coraz istotniejszy czynnik konkurencyjności, asymilowanie cech i zasad funkcjonowania organizacji inteligentnych jest nieuchronne. Jak pokazują wyniki ogólnopolskiego badania na próbie 800 firm, przedsiębiorstwa w Polsce w znikomym jeszcze stopniu stosują rozwiązania właściwe inteligentnym organizacjom. Obecnie co ósme przedsiębiorstwo (zatrudniające co najmniej 10 pracowników) można określić jako podmiot o cechach organizacji inteligentnej. Organizacje inteligentne częściej wykorzystują różnorodne rozwiązania informatyczne w celu wspomagania procesów zarządzania wiedzą i na ogół bardzo wysoko oceniają ich efektywność.

Wprowadzenie

Współczesne gospodarki ewoluują w kierunku tzw. gospodarek wiedzy (lub opartych na wiedzy), gdzie wiedza staje się coraz istotniejszą kategorią zasobów przedsiębiorstwa. Ważny strategicznie charakter wiedzy wynika, po pierwsze, z jej trudniejszej imitacji i substytucji w porównaniu z zasobami materialnymi, a po drugie, z jej większej elastyczności, tj. przydatności do tworzenia lub doskonalenia różnych elementów oferty przedsiębiorstwa¹.

Wiedza postrzegana w kategorii zasobu przedsiębiorstwa jest ściśle powiązana z procesami przetwarzania danych i informacji. Dane są podstawowymi elementami tworzącymi wiedzę, pozbawionymi jednak znaczenia bez odpo-

¹ Zob. A. Sopińska, *Wiedza – zasób strategiczny współczesnego przedsiębiorstwa*, w: *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych*, tom 2, red. A. Herman, K. Poznańska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 67–81.

wiedniego kontekstu. Dopiero dane wyselekcjonowane, pogrupowane, porównane, połączone i zestawione w odpowiednim kontekście oraz poddane ocenie stają się informacją. Z kolei informacje, którym zostanie nadana odpowiednia struktura umożliwiająca ich wykorzystanie w określonym obszarze działalności, tworzą wiedzę². Wiedza jako zasób strategiczny przedsiębiorstwa powinna podlegać stałej identyfikacji, pomiarowi, pozyskiwaniu, rozwojowi, wykorzystywaniu i ochronie, co oznacza, że powinna podlegać odpowiednim procesom zarządzania.

Niniejszy artykuł prezentuje wyniki badania (w którym autor uczestniczył) realizowanego w Polsce w 2010 r. na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, na próbie 800 małych, średnich i dużych przedsiębiorstw³. Dobór firm do badania odbył się z zachowaniem warstwowania według kryterium wielkości przedsiębiorstw oraz sektora działalności. Zastosowana procedura losowania zapewniła możliwość uogólniania uzyskanych wyników na populację przedsiębiorstw w Polsce o zatrudnieniu powyżej 9 pracowników. Badanie zostało zrealizowane techniką bezpośrednich wywiadów kwestionariuszowych z wykorzystaniem ankiety w formie papierowej (*Paper nad Pencil Interview* – PAPI).

Organizacje inteligentne a gospodarka oparta na wiedzy

We współczesnej gospodarce zachodzą liczne procesy, które skutkują rosnącym wpływem wiedzy na zarządzanie przedsiębiorstwem. Można do nich zaliczyć m.in. lawinowo przyrastającą ilość wiedzy i idący za tym wzrost znaczenia kapitału ludzkiego, radykalne zmiany w wiedzy technologicznej, postępującą globalizację napędzaną wzrostem technologii internetowych, informatycznych oraz komunikacyjnych, ciągle zmiany w środowisku politycznym oraz ekonomicznym współczesnego świata oraz radykalne zmiany w środowisku społecznym (głębokiej zmianie ulegają fundamentalne dotychczas wartości społeczne w kierunku struktur sieciowych opartych na relacjach partnerskich i minimalnym poziomie hierarchii)⁴. Powyższe zmiany tworzą przed przedsiębiorstwami wyzwania związane z koniecznością stałego uczenia się. Oprócz realizowania tradycyjnych zadań produkcyjnych czy usługowych przedsiębior-

² G. Probst, S. Raub, K. Romhard, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

³ P. Kordel, J. Kornecki, A. Kowalczyk, K. Krawczyk, K. Pylak, J. Wiktorowicz, *Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.

⁴ P. Sydänmaanlakka, *An Intelligent Organization: Integrating Performance, Competence and Knowledge Management*, Capstone Publishing Limited, Oxford 2002.

stwa muszą pozyskiwać i przetwarzać wiedzę oraz umiejętnie stosować ją w praktyce. Innymi słowy, współczesne przedsiębiorstwa muszą przekształcać się w organizacje oparte na wiedzy, to jest takie, których struktura wewnętrzna jest podporządkowana tworzeniu wartości dodanej w oparciu o efektywne wykorzystywanie wiedzy⁵.

Szeroki zakres podstaw teoretycznych⁶ powoduje mnogość podejść i definicji, a w konsekwencji brak jednej uniwersalnej definicji, która byłaby powszechnie akceptowana. Organizacje inteligentne charakteryzują się szeregiem cech, które ją szczególnie wyróżniają na tle innych firm, wśród których można wymienić: ogólnie podzielaną i przejrzystą wizję oraz strategię rozwojową, występowanie struktur organizacyjnych wspierających uczenie, oparcie kultury organizacyjnej oraz sposobu działania na wartościach, które wzmacniają ustawiczne uczenie, wyznawanie filozofii ciągłego usprawniania istniejących procesów, traktowanie zasobów ludzkich jako najważniejszego zasobu organizacji, tworzenie zespołów zadaniowych złożonych z celowo dobranych pracowników różnych szczebli i specjalizacji, gromadzenie i wykorzystywanie informacji pochodzących z procesów kontrolnych do korekty bieżącej działalności, stałe wdrażanie nowych technologii, traktowanie przywództwa jako kluczowej kompetencji organizacji, wysoką zdolność do dokonywania zmian, systematyczne rozwiązywanie problemów, czerpanie doświadczeń z przeszłości, uczenie się na podstawie doświadczeń innych czy też sprawną dyfuzję wiedzy wewnątrz organizacji⁷.

W celu operacjonalizacji definicji na potrzeby badania przyjęto, że organizacja inteligentna to taka organizacja, która spełnia łącznie cztery warunki:

- a) posiada sformalizowaną (spisaną) strategię rozwoju, w której określono długoterminowe cele rozwojowe oraz sposoby ich osiągnięcia,
- b) posiada sformalizowaną (spisaną) politykę zarządzania kadrami (w tym rekrutacji, wynagradzania i rozwoju kadr),
- c) posiada stronę internetową oraz wewnętrzną sieć komputerową oraz wykorzystuje specjalistyczne programy informatyczne,

⁵ Z. Malara, *Umiejętność zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym jako czynnik sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa*, w: *Spoleczne uwarunkowania sukcesu organizacji*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego nr 2–3, Sopot 2009, s. 809–821.

⁶ Koncepcja inteligentnej organizacji ma swoje źródła w licznych koncepcjach nauk o zarządzaniu, w tym w szczególności: organizacji jako systemu informacyjnego, koncepcji organizacji uczącej się, zarządzania wiedzą czy kapitału intelektualnego organizacji.

⁷ P. Sydänmaanlakka, *An Intelligent Organization...*

- d) oprócz wymiany informacji podczas zakupów lub sprzedaży w inny sposób wymienia wiedzę z otoczeniem.

Zarządzanie wiedzą jako mechanizm rozwoju organizacji inteligentnej

Wspólną płaszczyzną dla cech opisujących funkcjonowanie organizacji inteligentnych jest przestawienie uwagi w procesie zarządzania przedsiębiorstwem z zasobów materialnych na niematerialne. To zasoby niematerialne (w postaci patentów, licencji, znaków towarowych i użytkowych, know-how, wiedzy eksperckiej zatrudnionych pracowników, systemów motywacyjnych, wypracowanych form pracy zespołowej itd.) tworzą źródła budowania przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw. Zasoby te wymagają specyficznych kompetencji zarządczych dla ustawicznego procesu przekształcania informacji dla celów bieżącego i przyszłego zarządzania.

Szczególną rolę w zarządzaniu wiedzą w przedsiębiorstwie pełnią menedżerowie, zwłaszcza najwyższego szczebla, którzy muszą zadbać o sprawne przenikanie wiedzy zarówno do organizacji, jak i transfer wewnątrz niej samej. Wymaga to od nich racjonalnego zarządzania, począwszy od określenia potrzeb informacyjnych organizacji, a skończywszy na efektywnym wykorzystywaniu tych informacji w działalności przedsiębiorstwa. Dwa główne źródła danych wykorzystywane przez inteligentną organizację to jej otoczenie zewnętrzne oraz otoczenie wewnętrzne. Przykładowe źródła informacji w otoczeniu wewnętrznym to pracownicy oraz różnorodne dokumenty określające strategię przedsiębiorstwa, kształt struktury organizacyjnej (w tym regulaminy pracy, systemy motywacji), informacje na temat zasobów ludzkich i kultury organizacyjnej, dane finansowe i kosztowe, patenty, znaki towarowe i użytkowe. Źródła informacji w otoczeniu zewnętrznym to klienci, dostawcy, konkurenci, kooperanci, instytucje naukowo-badawcze, firmy konsultingowe i szkoleniowe, samorządy terytorialne. Wiedza zgromadzona wewnątrz i na zewnątrz organizacji ma charakter dychotomiczny i przybiera albo postać wiedzy jawnej (zapisanej lub skodyfikowanej) albo wiedzy ukrytej (spersonalizowanej), mającej swe źródło w umiejętnościach, kompetencjach i schematach zachowania poszczególnych jednostek.

Profil organizacji inteligentnej w świetle badań

Wyniki badań wyraźnie pokazały, że stosowanie rozwiązań właściwych organizacjom inteligentnym nie jest jeszcze w Polsce rozpowszechnione. Jedynie co ósmą firmę (z wyłączeniem przedsiębiorstw mikro) można określić jako organizację inteligentną, spełnia bowiem wszystkie cztery warunki wyróżnienia

tego typu organizacji, tj. dysponuje rozwiniętymi systemami informatycznymi, wymienia wiedzę z otoczeniem, prowadzi sformalizowaną politykę zarządzania kadrami oraz posiada sformalizowaną strategię rozwoju.

Spśród kryteriów stanowiących wyróżnik organizacji inteligentnej najczęściej przedsiębiorstwa dysponują rozwiniętymi systemami informatycznymi (47% ogółu przedsiębiorstw w badanej próbie). Rzadziej dokonują wymiany wiedzy z otoczeniem (38%). Posiadanie sformalizowanej (w formie spisanej) polityki zarządzania kadrami deklaruje 31,6% firm, a sformalizowaną strategię rozwoju – 26,5%. Wyraźnie częściej kryteria organizacji inteligentnej spełniają większe organizacje, w tym zwłaszcza duże. Około 63% dużych przedsiębiorstw – trzykrotnie więcej niż małych i prawie dwukrotnie więcej niż średnich – ma sformalizowaną strategię rozwoju i politykę zarządzania kadrami.

Analiza przedsiębiorstw w przekroju branżowym wskazuje na zbliżony stopień rozwoju analizowanych sektorów w spełnianiu kryteriów organizacji inteligentnej. Warto jednak wrócić uwagę na wyraźnie słabszy na tle innych sektorów stopień wdrożenia sformalizowanej strategii rozwoju oraz polityki zarządzania zasobami ludzkimi w firmach budowlanych.

Wprowadzanie rozwiązań właściwych dla organizacji inteligentnych jest powiązane z typem głównego klienta organizacji. Najbardziej skłonne do wprowadzania rozwiązań właściwych organizacjom inteligentnym w każdym z wyodrębnionych obszarów okazały się przedsiębiorstwa, dla których głównym klientem są instytucje publiczne.

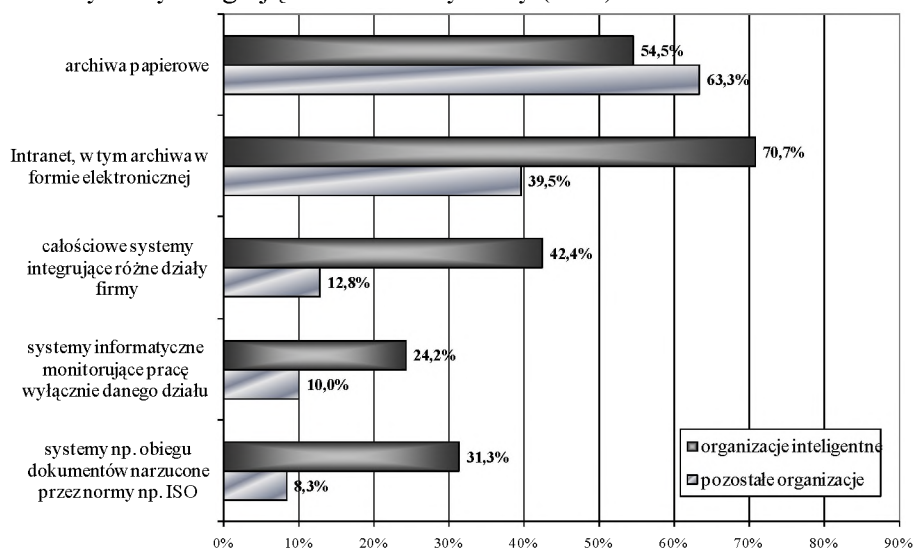
Mechanizmy prowadzące do wdrażania rozwiązań właściwych organizacjom inteligentnym uruchamia realizacja procesu innowacyjnego w organizacji. Prawdopodobieństwo, że firma innowacyjna⁸ stosuje inteligentne rozwiązania jest ok. dwukrotnie wyższe w porównaniu z firmą nieinnowacyjną. Natomiast rodzaj innowacji (produktowa, procesowa, organizacyjna) nie jest czynnikiem różnicującym przedsiębiorstwa pod względem ich skłonności do wdrożenia rozwiązań typowych dla organizacji inteligentnych.

Stosowanie rozwiązań właściwych organizacjom inteligentnym wymuszają niekiedy wymogi formalne stawiane przed organizacjami wdrażającymi normy zarządzania (pod tym względem wyższe wymogi nakłada norma zarządzania środowiskowego ISO 14001 aniżeli norma ISO 9001, normy branżowe lub normy wewnątrzzakładowe).

⁸ Za firmę innowacyjną uznano przedsiębiorstwo, które w okresie ostatnich trzech lat wdrożyło innowację.

Stosowanie narzędzi zarządzania wiedzą w praktyce polskich przedsiębiorstw

Organizacje inteligentne istotnie częściej wykorzystują różnorodne narzędzia gromadzenia i przechowywania wiedzy oraz zarządzania wiedzą w porównaniu z pozostałymi organizacjami. Rzadziej w tym celu wykorzystują jedynie tradycyjne narzędzie archiwizacji papierowej (rys. 1). W praktyce zarządzania wiedzą organizacji inteligentnych najczęściej wykorzystuje się: Intranet, w tym archiwa w formie elektronicznej (71%), archiwa papierowe (55%) oraz całościowe systemy integrujące różne działy firmy (42%).



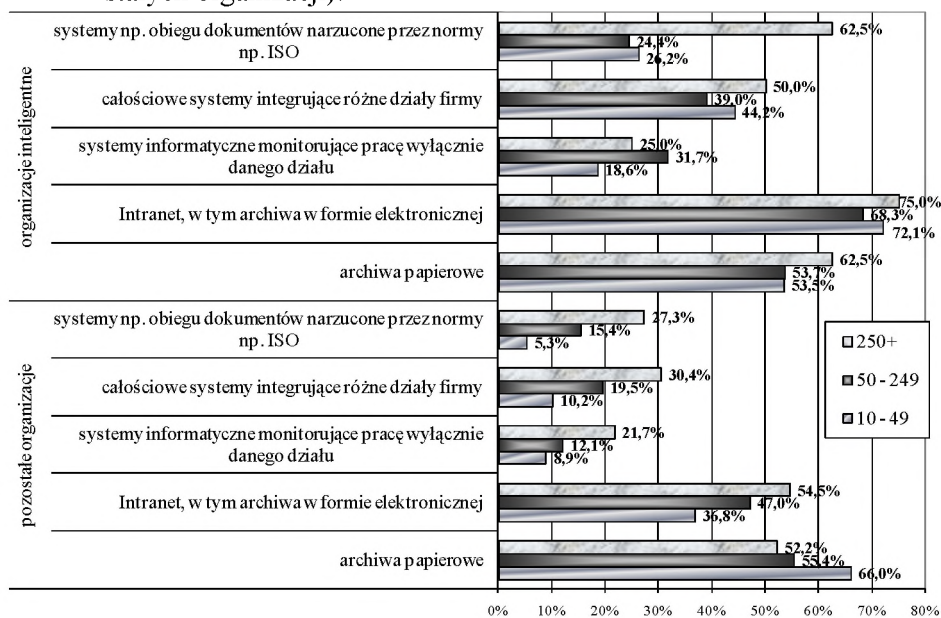
Rys. 1. Narzędzia wykorzystywane do gromadzenia i przechowywania wiedzy oraz zarządzania wiedzą przez organizacje inteligentne i pozostałe

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI (n=800, w tym organizacje inteligentne (OI) – 99).

Analiza narzędzi gromadzenia i przechowywania wiedzy oraz zarządzania wiedzą przeprowadzona dla firm różnej wielkości prowadzi do następujących wniosków (rys. 2):

- małe organizacje inteligentne nie różnią się istotnie od firm średnich pod względem stopnia wykorzystania różnorodnych narzędzi; różnice takie występują natomiast pomiędzy dużymi organizacjami inteligentnymi a mniejszymi,
- Intranet jako najczęściej wykorzystywane przez organizacje inteligentne narzędzie zarządzania wiedzą znajduje również powszechne zastosowanie w tego typu firmach niezależnie od ich wielkości;

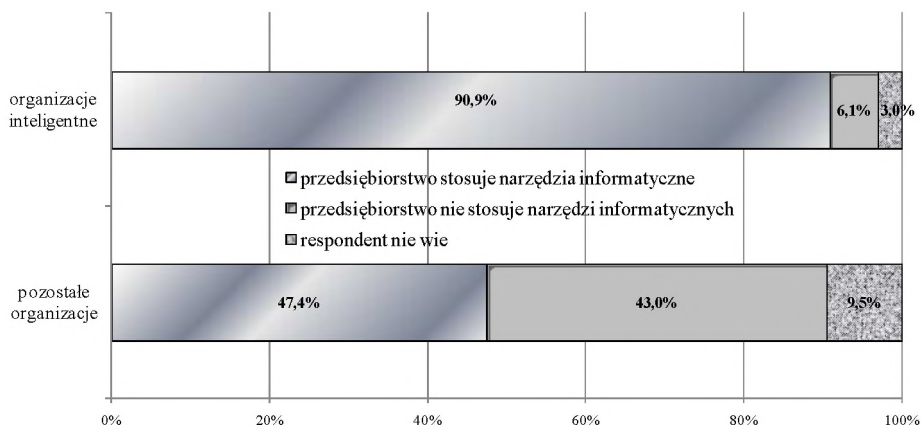
- c) duże organizacje inteligentne ponaddwukrotnie częściej aniżeli mniejsze firmy wykorzystują w tym celu systemy (np. obiegu dokumentów) narzucone przez normy (np. ISO);
- d) duże organizacje inteligentne są bardziej skłonne aniżeli firmy mniejsze do wykorzystywania tradycyjnego narzędzia gromadzenia i przechowywania wiedzy oraz zarządzania wiedzą w postaci archiwów papierowych (odwrotna prawidłowość obserwowana jest w przypadku pozostałych organizacji).



Rys. 2. Narzędzia wykorzystywane do gromadzenia i przechowywania wiedzy oraz zarządzania wiedzą przez organizacje inteligentne i pozostałe według wielkości firmy

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI (n=800, w tym OI – 99).

Kolejnym elementem systemu zarządzania wiedzą są rozwiązania informatyczne wspomagające procesy zarządzania wiedzą. Zdecydowana większość organizacji inteligentnych (ponad 90%) stosuje narzędzia informatyczne dla wspomagania procesów zarządzania wiedzą i ten odsetek jest dwukrotnie wyższy w porównaniu z pozostałymi organizacjami (rys. 3). Warto podkreślić również fakt, że rozkład odpowiedzi na to pytanie niemal dokładnie pokrywał się z rozkładem odpowiedzi udzielanych przez respondentów reprezentujących obie kategorie organizacji na pytanie o określenie luki wiedzy. Można stąd wysnuć wniosek, że przedsiębiorstwa stosują narzędzia informatyczne właśnie dla określania luki wiedzy.



Rys. 3. Stosowanie rozwiązań informatycznych jako narzędzi wspomagających procesy zarządzania wiedzą przez organizacje inteligentne i pozostałe

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI (n=800, w tym OI – 99).

Warto przy tym zwrócić uwagę, że organizacje inteligentne dalej rozwijają wdrożone rozwiązania informatyczne. Doceniając ich rolę w zarządzaniu wiedzą, planują kolejne wdrożenia – ma to miejsce w przypadku co czwartej organizacji inteligentnej (dwukrotnie częściej niż w pozostałych).

Należy także podkreślić różnice między przedsiębiorstwami różnej wielkości. Na uwagę zasługuje fakt, że w zasadzie nie są one widoczne w przypadku organizacji inteligentnych – niezależnie od wielkości prawie 90% przedsiębiorstw stosuje narzędzia informatyczne wspomagające zarządzanie wiedzą, podczas gdy w przypadku pozostałych organizacji odsetek firm, które dokonały wdrożeń, rośnie wyraźnie wraz z wielkością przedsiębiorstwa (tab. 1).

Organizacje inteligentne częściej wykorzystują różnorodne rozwiązania informatyczne w celu wspomaganie procesów zarządzania wiedzą w porównaniu z pozostałymi organizacjami. Jak pokazano na rysunku 4, najczęściej w tym celu wykorzystywany jest przez nie elektroniczny obieg dokumentów oraz bazy i hurtownie danych (po 83% wskazań), jak również Intranet (76%). Inne rozwiązania informatyczne stosowane są już zdecydowanie rzadziej – co czwarta organizacja inteligentna stosuje praktykę zarządzania relacjami z klientem, tzw. Customer Relationship Management (dwukrotnie częściej niż organizacje niespełniające kryteriów organizacji inteligentnej) oraz rozwiązania wspomagające pracę grupową, co piąta – praktykę Human Capital Management (mającą marginalne zastosowanie w organizacjach pozostałych), a co szósta – systemy

wspomagania decyzji strategicznych, tzw. *Business Intelligence* (trzykrotnie częściej niż organizacje pozostałe).

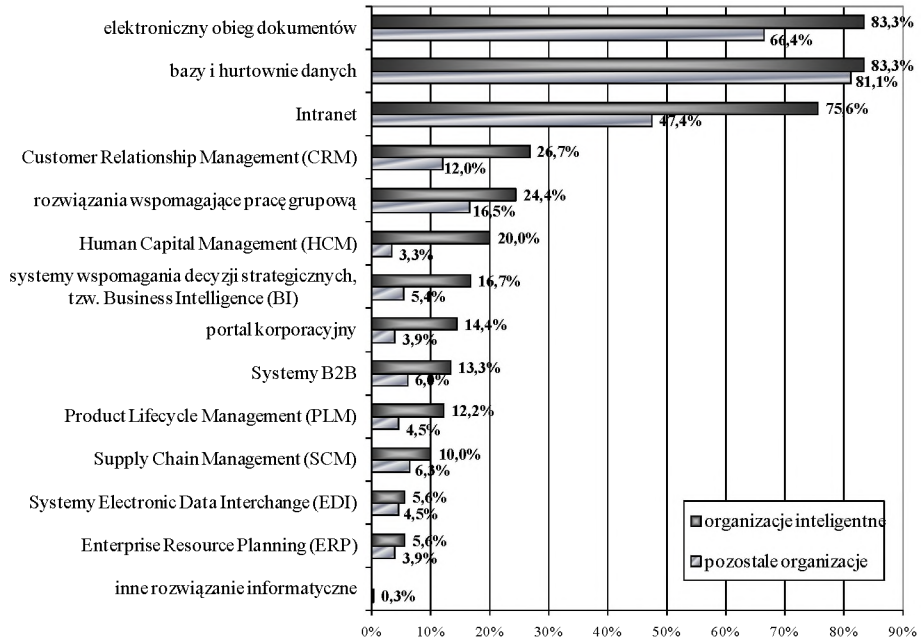
Tabela 1

Stosowanie i planowanie wdrożenia rozwiązań informatycznych jako narzędzi wspomagających procesy zarządzania wiedzą przez organizacje inteligentne i pozostałe według wielkości zatrudnienia

Wyszczególnienie	Organizacje inteligentne				Pozostałe organizacje			
	10-49	50-249	250+	ogółem	10-49	50-249	250+	ogółem
Stosowanie narzędzi informatycznych wspomagających procesy zarządzania wiedzą (w %)								
przedsiębiorstwo stosuje narzędzia informatyczne	97,6	82,9	93,8	90,9	42,8	59,7	77,3	47,4
przedsiębiorstwo nie stosuje narzędzi informatycznych	2,4	12,2	0,0	6,1	48,1	28,9	18,2	43,0
respondent nie wie	0,0	4,9	6,3	3,0	9,1	11,4	4,5	9,5
Planowanie wdrożenia narzędzi informatycznych wspomagających procesy zarządzania wiedzą (w ciągu najbliższych 12 miesięcy) w %								
przedsiębiorstwo planuje wdrożenie narzędzi informatycznych	31,0	22,0	12,5	24,2	6,8	8,1	13,6	7,3
przedsiębiorstwo nie planuje wdrożenia narzędzi informatycznych	35,7	39,0	50,0	39,4	71,3	65,8	68,2	70,0
respondent nie wie	33,3	39,0	37,5	36,4	21,9	26,2	18,2	22,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI (n=800, w tym OI – 99).

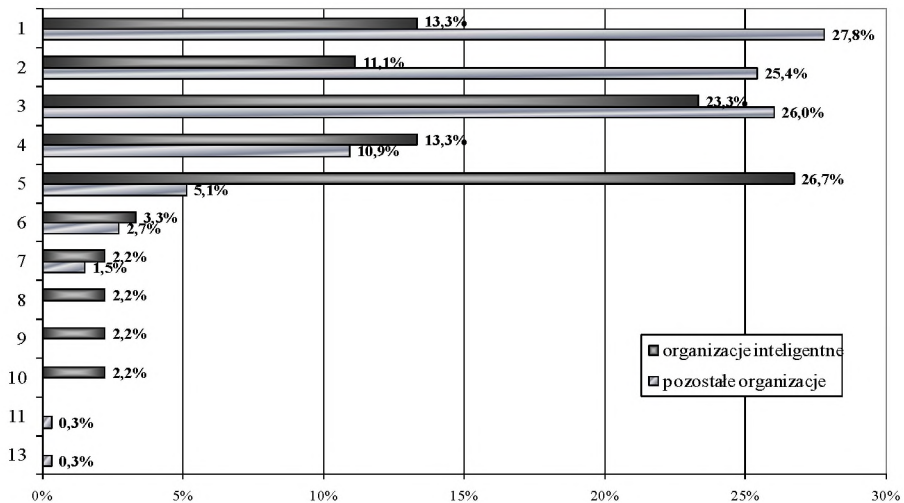
Organizacje inteligentne stosują znacznie więcej rozwiązań informatycznych do wspomagania procesów zarządzania wiedzą aniżeli pozostałe organizacje. Ta grupa organizacji wykorzystuje najczęściej pięć narzędzi informatycznych, podczas gdy najliczniejsza grupa pozostałych organizacji stosuje zaledwie jedno narzędzie (rys. 5).



Pytanie dotyczyło jedynie tych firm, które stosują rozwiązania informatyczne

Rys. 4. Stosowane rozwiązania informatyczne jako narzędzia wspomagające procesy zarządzania wiedzą przez organizacje inteligentne i pozostałe

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI (n=423, w tym OI – 99).

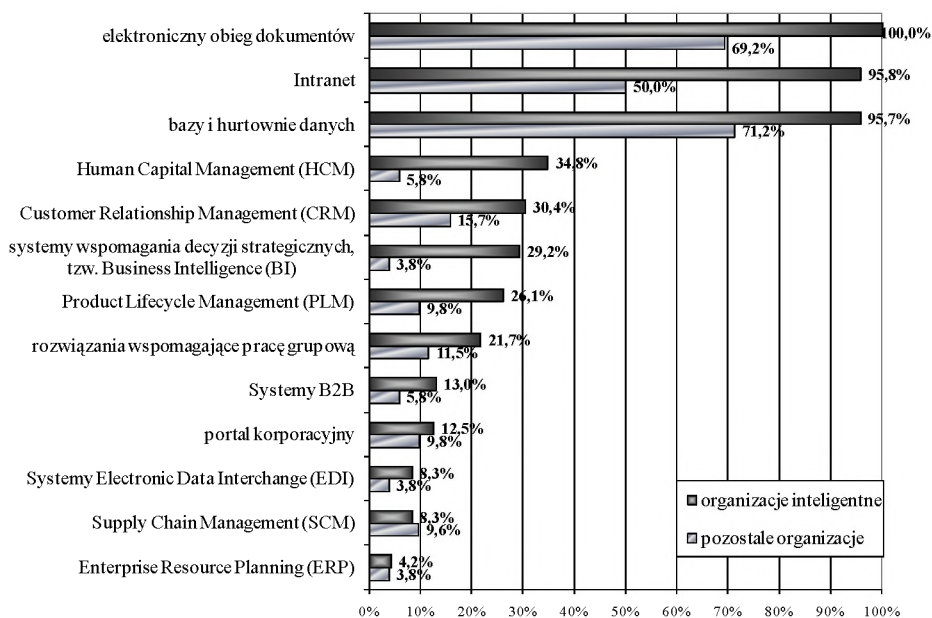


Pytanie dotyczyło jedynie tych firm, które stosują rozwiązania informatyczne.

Rys. 5. Liczba stosowanych rozwiązań informatycznych do wspomagania procesów zarządzania wiedzą przez organizacje inteligentne i pozostałe

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI (n=423, w tym OI – 99).

Organizacje inteligentne zdecydowanie częściej aniżeli pozostałe planują wdrożenie w okresie najbliższych 12 miesięcy rozwiązań informatycznych w celu wspomaganie procesów zarządzania wiedzą. Według deklaracji respondentów przedstawionych na rysunku 6, zdecydowana większość tych firm (ale także i firm, które nie spełniają kryteriów organizacji inteligentnej) planuje wdrożenie elektronicznego obiegu dokumentów (100% organizacji inteligentnych i 69% pozostałych), bazy i hurtowni danych (odpowiednio 96% i 75%) oraz Intranetu (96% i 50%). Co trzecia organizacja inteligentna planuje w tym okresie wdrożyć bardziej zaawansowane rozwiązania informatyczne, a mianowicie systemy Human Capital Management, Customer Relationship Management lub Business Intelligence.



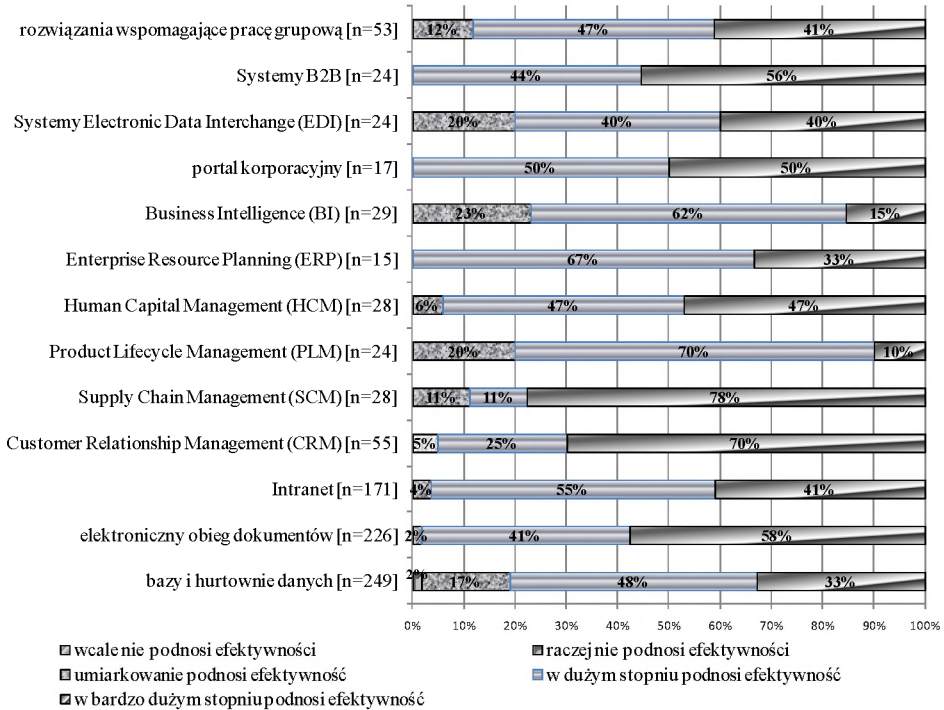
Pytanie dotyczyło wyłącznie firm, które wyraziły gotowość wprowadzenia takich rozwiązań w ciągu najbliższych 12 miesięcy.

Rys. 6. Rozwiązania informatyczne jako narzędzia wspomagające procesy zarządzania wiedzą planowane do wdrożenia w ciągu najbliższych 12 miesięcy

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI [n=75, w tym OI – 23].

Ostatnim zagadnieniem dotyczącym rozwiązań wspomagających zarządzanie wiedzą, które zostało podjęte w badaniu, była ocena ich efektywności. Przedsiębiorstwa, które zastosowały poszczególne narzędzia, na ogół bardzo wysoko oceniły ich efektywność (rys. 7). Nieliczne krytyczne wypowiedzi (udzielone przez zaledwie 2% respondentów) dotyczyły wyłącznie niskiej efek-

tywności baz i hurtowni danych. Relatywnie najczęściej bardzo pozytywnie oceniano efekty uzyskane dzięki wdrożeniu Supply Chain Management (78%) oraz Customer Relationship Management (70%). Liczba pytaných przedsiębiorstw podana została na rysunku i jest różna dla różnych rozwiązań z uwagi na różny poziom stosowania poszczególnych rozwiązań przez przedsiębiorstwa.



Rys. 7. Ocena efektywności stosowanych rozwiązań informatycznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych PAPI.

Odnosząc się do oceny efektywności poszczególnych narzędzi informatycznych przez organizacje inteligentne z uwzględnieniem ich wielkości, warto podkreślić, że jest ona generalnie słabiej oceniana przez małe firmy niż przez średnie czy duże. Wynika to ze specyfiki tych narzędzi, które niekoniecznie muszą się sprawdzić w organizacjach o słabo rozbudowanej strukturze organizacyjnej i niezbyt skomplikowanych procesach. Respondenci reprezentujący małe firmy co prawda wskazywali, że te narzędzia są użyteczne, jednak w tej grupie badanych znacznie mniej osób wskazywało na bardzo dużą użyteczność. Niektóre narzędzia są jednak oceniane bardzo wysoko również przez małe organizacje – są to Customer Relationship Management oraz Supply Chain Management.

Podsumowanie

Wyniki badania pokazały, że organizacje inteligentne istotnie częściej wykorzystują różnorodne narzędzia gromadzenia i przechowywania wiedzy oraz zarządzania wiedzą w porównaniu z pozostałymi organizacjami. Zdecydowana większość organizacji inteligentnych stosuje narzędzia informatyczne dla wspomagania procesów zarządzania wiedzą, głównie w celu określania luki wiedzy.

Organizacje inteligentne częściej w porównaniu z pozostałymi wykorzystują różnorodne rozwiązania informatyczne dla wspomagania procesów zarządzania wiedzą. Najczęściej w tym celu wykorzystywany jest przez nie elektroniczny obieg dokumentów, bazy i hurtownie danych oraz Intranet. Ponadto liczba rozwiązań informatycznych stosowanych przez organizacje inteligentne dla wspomagania procesów zarządzania wiedzą jest znacznie większa.

Organizacje inteligentne zdecydowanie częściej aniżeli pozostałe planują także wdrożenie w okresie najbliższych 12 miesięcy rozwiązań informatycznych w celu wspomagania procesów zarządzania wiedzą. Zdecydowana większość firm planuje wdrożenie elektronicznego obiegu dokumentów, bazy i hurtowni danych oraz Intranetu. Natomiast co trzecia organizacja inteligentna planuje w tym okresie wdrożyć bardziej zaawansowane rozwiązania informatyczne, takie jak systemy Human Capital Management, Customer Relationship Management lub Business Intelligence.

Przedsiębiorstwa, które zastosowały poszczególne narzędzia wspomagania procesów zarządzania wiedzą, na ogół bardzo wysoko oceniają ich efektywność. Relatywnie najczęściej bardzo pozytywnie oceniano efekty uzyskane dzięki wdrożeniu systemów Supply Chain Management oraz Customer Relationship Management.

MODERN TOOLS SUPPORTING PROCESSES OF KNOWLEDGE MANAGEMENT USED BY INTELLIGENT ORGANISATIONS

Summary

Knowledge-based economy generates new challenges for enterprises in the field of efficient and effective development of processes of organizational learning. It appears that, under current economic conditions where knowledge constitutes an increasingly important factor of competitiveness, assimilation of features and principles of functioning of intelligent organizations is inevitable. As the results of the nationwide quantitative research based on the sample of 800 enterprises have shown, the application of solutions typical for intelligent organizations is not yet popular in Poland. Currently every eight enterprise (employing at least 10 persons) can be defined as an entity with features of an intelligent organization. Intelligent organizations use more often various IT solutions to support knowledge management process than the remaining organizations and generally assess their efficiency as very high.