

# Teresa Miś

---

## Zarządzanie wiedzą w instytucjach szczebla regionalnego

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 117, 519-530

---

2015

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](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

TERESA MIS<sup>4</sup>

Uniwersytet Rzeszowski<sup>1</sup>

## ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W INSTYTUCJACH SZCZEBŁA REGIONALNEGO

### Streszczenie

W opracowaniu podjęto próbę oceny działań podejmowanych przez instytucje szczebla regionalnego na rzecz zarządzania wiedzą na obszarach wiejskich. Dane empiryczne pochodziły z badań ankietowych przeprowadzonych w 2012 roku wśród instytucji, których jednym z najważniejszych zadań wynikających z regulacji prawnych jest transfer wiedzy. Instytucje te skupiały się głównie na poszerzaniu wiedzy mieszkańców wsi o możliwościach korzystania z funduszy UE, w tym perspektywach wsparcia w latach 2007–2013 na działalność pozarolniczą, poprawę jakości produkcji, wprowadzanie innowacji, przestrzeganie zasad ochrony środowiska.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie wiedzą, instytucje, region, obszary wiejskie, fundusze UE.

### Wprowadzenie

Jak ważną rangę w Unii Europejskiej ma wspieranie wiedzy i innowacji, wskazuje pierwszy priorytet Strategii Europa 2020 (rozwój inteligentny). Wspieranie rozwoju wiedzy i innowacji wiąże się ze zwiększeniem swobody przepływu wiedzy między różnymi ośrodkami UE, w tym uczelniami wyższymi, instytucjami naukowo-badawczymi. Efektem ma być stworzenie europejskiej przestrzeni badawczej o zaawansowanej i nowoczesnej infrastrukturze (Europa 2020). Amerykański ekonomista Lester C. Thurow podkreśla znaczenie gospodarki opartej na wiedzy. Píše, że największym bogactwem danego narodu jest zdolność do tworzenia i wykorzystania nowej wiedzy (Thurow 1999, s. 9). Wiedza stanowi zasadniczy czynnik rozwoju współczesnej gospodarki, jak i każdego rodzaju organizacji go-

---

<sup>1</sup> Wydział Ekonomii, Katedra Polityki Gospodarczej.

spodarczej. Dlatego też zarządzanie wiedzą staje się podstawowym narzędziem budowania konkurencyjności i adaptacyjności przedsiębiorstw do zmiennych warunków otoczenia. Jest procesem wykorzystania kapitału intelektualnego do uzyskania przewagi konkurencyjnej (Schermerhorn 2008, s. 56).

Koncepcja zarządzania wiedzą związana jest z nastaniem tzw. ery wiedzy, w której inwestycje w technologie informacyjno-komunikacyjne służące do rozpowszechniania wiedzy coraz częściej przewyższają wydatki na maszyny i urządzenia, a sama wiedza to podstawowy zasób organizacji (Kowalczyk i Nogalski 2007, s. 16–17). Istotą zarządzania wiedzą stanowi tworzenie, transfer i właściwe wykorzystanie wiedzy dla realizacji zadań danej organizacji, co jest szczególnie istotne dla rozwoju obszarów wiejskich. W tym kontekście celem opracowania jest próba oceny znaczenia instytucji szczebla regionalnego w tworzeniu, upowszechnianiu i zastosowaniu wiedzy na obszarach wiejskich. Dla pełniejszego zobrazowania podjętej problematyki w 2012 roku wysłano ankiety do regionalnych instytucji zaangażowanych w propagowanie, promowanie i upowszechnianie wiedzy wśród mieszkańców wsi w Polsce, tj. Wojewódzkich Ośrodków Doradztwa Rolniczego, Wojewódzkich Izb Rolniczych, ARiMR, ANR, ARR oraz do Urzędów Marszałkowskich<sup>2</sup>. Przesłanką do przeprowadzenia badań ankietowych w 2012 roku na terenie całego kraju były wcześniejsze badania przeprowadzone wśród instytucji doradczych z regionów: Małopolski, Podkarpacia i województwa świętokrzyskiego według założeń przyjętych w metodyce projektu badawczego finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego<sup>3</sup>.

## 1. Cele i znaczenie zarządzania wiedzą

Termin „zarządzanie wiedzą” po raz pierwszy został użyty w Szwajcarii na konferencji zorganizowanej przez Międzynarodową Organizację Pracy w 1986 r. (Fic 2008, s. 23). Choć początków koncepcji zarządzania wiedzą można poszukiwać w latach 60. XX wieku. Wówczas to A. Etzioni w 1964 r. w dziele *Modern Organizations* pisze o nowym typie organizacji – organizacji wiedzy, w 1969 r. D.E. Zand publikuje artykuł *Management of the Knowledge Organization*. Nie pisze on jednak o zarządzaniu wiedzą, ale między innymi o takich zagadnieniach, jak społeczeństwo wiedzy, przekształceniu pracowników w pracowników wiedzy

---

<sup>2</sup> Ankiety wysłano do 96 instytucji szczebla regionalnego, w tym 16 Wojewódzkich Ośrodków Doradztwa Rolniczego, 16 Wojewódzkich Izb Rolniczych, 16 ARiMR, 16 ANR, 16 ARR oraz do 16 Urzędów Marszałkowskich, w tym do sekretariatów regionalnych Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich (KSOW). Ankiety odesłało 15 WODR, 7 WIR, 7 ARiMR, 8 ANR, 11 ARR oraz 10 UM – łącznie badaniami objęto 58 instytucji.

<sup>3</sup> Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2009–2011 jako projekt badawczy nr N N114056036.

i organizacji wiedzy (Jashapara 2006, s. 29). J.R. Schermerhorn twierdzi, że zarządzanie wiedzą pełni rolę strategicznej siły integracyjnej w organizacjach. Według niego to ludzie są nośnikiem podstawowej części wykorzystywanych każdego dnia zasobów wiedzy organizacji, tj. wiedzy spersonalizowanej, i to ludzie na podstawie swojej wiedzy decydują o sposobie wykorzystania pozostałych zasobów opartych na wiedzy oraz zasobów materialnych (Schermerhorn 2008, s. 56). A. Jashapara (2006, s. 25) zauważa trzy główne podejścia w definiowaniu zarządzania wiedzą, z punktu widzenia:

- systemów informacyjnych (podtrzymanie i powiększanie bazy wiedzy),
- zarządzania zasobami ludzkimi (dostarczanie odpowiedniej wiedzy właściwym ludziom i w odpowiednim czasie oraz pomoc w kreowaniu wiedzy, dzieleniu się nią i podejmowaniu decyzji na jej podstawie, tak aby uzyskać mierzalne efekty działania),
- szerokiej perspektywy strategicznego zarządzania organizacją, uwzględniającej rolę zarządzania wiedzą w budowaniu przewagi konkurencyjnej.

K.E. Sveiby wskazał, że zarządzanie wiedzą to sztuka tworzenia wartości z niematerialnych zasobów organizacji, ale sam termin *zarządzanie wiedzą* nie jest zbyt fortunnym określeniem, ponieważ wiedza nie poddaje się zarządzaniu (Sveiby 2001, s. 344–358).

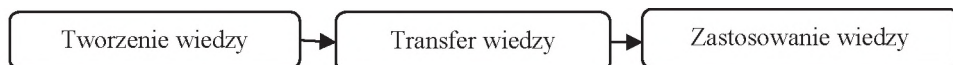
Najważniejsze cele zarządzania wiedzą to uzyskanie przejrzystości i lepszego dostępu do istniejącej wiedzy, ulepszenie komunikacji i kooperacji, przekształcanie wiedzy ukrytej w jawną (eksternalizacja), odpowiednie dokumentowanie i dystrybucja wiedzy, udoskonalenie procesów rozwoju pracowników, w tym procesów edukacyjnych, treningu i tworzenia sieci nowo zwerbowanych pracowników. Bardzo ważne są szczególnie ekonomiczne cele zarządzania wiedzą, w tym głównie redukcja kosztów, poprawa zarządzania innowacjami, polepszenie produktywności, rozwój nowych form działalności gospodarczej, redukcja ryzyka w biznesie, poprawa motywacji i satysfakcji pracowników oraz poprawa satysfakcji klienta i/lub jakości usług (Maier 2002, s. 21–37). Celem zarządzania wiedzą jest mądre podejmowanie decyzji i ich realizacja. Procesy tworzenia, przesyłania i wykorzystania wiedzy mają być efektywne i skuteczne, owocować wdrożeniem innowacji lub (i) skutecznej imitacji. Pozytywne efekty zarządzania wiedzą to obniżenie kosztów, zwiększenie innowacyjności, lepsze wykorzystanie istniejących zasobów intelektualnych (Fazlagić 2014, s. 50). Wartościami tworzonymi przez wprowadzenie zarządzania wiedzą są: zwiększenie wewnętrznej skuteczności – popularyzacja w przedsiębiorstwie najlepszych praktyk, koncepcji i doświadczeń, zwiększenie lojalności – nawiązywanie i wzmocnienie trwałych więzi z klientami, pracownikami, udziałowcami i dostawcami, polepszenie szans na przyszły sukces – innowacje w zakresie produktów, skrócenie czasu realizacji i unowocześnienie oferty, tworzenie kultury opartej na paradygmacie wartości – kształtowanie postaw, umiejętności i doświadczeń sprzyjających poszerzeniu podstawowych kompetencji i generowaniu warto-

ści, zwiększenie skuteczności decyzyjnej – podejmowanie trafnych decyzji dzięki odpowiednim informacjom dostarczanym odpowiednim osobom w odpowiednim czasie (Kowalczyk, Nogalski 2007, s. 17).

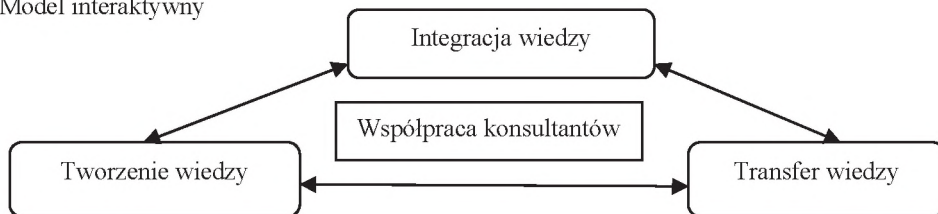
Zarządzanie wiedzą w organizacjach – w tym w instytucjach szczebla regionalnego – składa się z pięciu podstawowych etapów: odkrywania, generowania, wartościowania, upowszechniania oraz wykorzystywania wiedzy (Jashapara 2006, s. 15). G. Probst, S. Raub, K. Romhardt w swoim modelu zarządzania wiedzą wyróżniają dodatkowo szósty etap – zachowywanie wiedzy, na który składają się proces składowania i aktualizacji wyselekcjonowanych porcji wiedzy w systemie informatycznym (Probst, Raub, Romhardt 2002, s. 227–251). Z kolei J. Fazlagić proponuje osiem procesów, które powinny zaistnieć, aby wystąpiło w organizacji prawidłowe zarządzanie wiedzą. Według niego ważna jest ocena wiedzy, czyli pomiar efektywności funkcjonowania systemu zarządzania wiedzą. Ocena ta w kolejnym etapie stanowi sprzężenie zwrotne w modelu zarządzania wiedzą (Fazlagić 2014, s. 56).

Konstatując, należy stwierdzić, że istotę zarządzania wiedzą stanowi tworzenie, upowszechnianie (transfer) i wykorzystywanie wiedzy do realizacji celów organizacji. Zarządzanie wiedzą jako proces wymaga zmiany sposobu myślenia ukierunkowanego na postrzeganie wielokierunkowe wzajemnych relacji (Ludwiczynski 2003, s. 395) – rys. 1.

Model linearny



Model interaktywny



Rys. 1. Model linearny i interaktywny zarządzania wiedzą

Źródło: (Ludwiczynski 2003, s. 395).

W procesie zarządzania wiedzą najważniejsze jest to, co chce i powinien wiedzieć odbiorca, dlatego zarządzający powinni ciągle szukać odpowiedzi na pytanie: kim są potencjalni odbiorcy wiedzy i jakie są ich potrzeby? Umożliwia to generowanie, przechowywanie, przetwarzanie i wykorzystywanie wiedzy autentycznie przydatnej w rozwiązywaniu problemów. Budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej opartej na wiedzy obejmuje kilka etapów: wiedza, umiejętność jej wykorzy-

stania – innowacje, zdolność do konkutowania, trwała przewaga konkurencyjna (Kowalczyk, Nogalski 2007, s. 37). Szczególnie ważne budowanie przewagi konkurencyjnej opartej na wiedzy jest w przypadku instytucji szczebla regionalnego na obszarach wiejskich.

## 2. Instytucje szczebla regionalnego a zarządzanie wiedzą w świetle badań empirycznych

Największym problemem jest uzyskanie równoprawnego dostępu do rynku międzynarodowego opartego nie na jednostronnej zasadzie eksploatacji zasobów naturalnych, ale na lepszym wykorzystaniu potencjału ludzkiego. Bogactwo krajów uprzemysłowionych w większym stopniu polega na własności wiedzy, techniki i umiejętności aniżeli na zasobach naturalnych<sup>4</sup>. Według A. Matysiaka sukcesy w produkcji wiedzy są zdeterminowane przez czynniki kulturowe, instytucjonalne oraz ekonomiczne i są obecne tylko w niektórych regionach. Istotne znaczenie w produkcji wiedzy mają instytucje odpowiedzialne za edukację, od których zależy poziom kapitału ludzkiego (Matysiak 2007, s. 27–36). Kluczem do sprawnego funkcjonowania regionalnych rynków jest właściwie funkcjonujący system instytucjonalny. Odpowiednia sieć instytucji determinuje zachowania rynkowe przedsiębiorstw, staje się elementem transferu wiedzy i informacji oraz koordynuje procesy rozwojowe rynków lokalnych (Miś 2011, s. 67). Istotą systemu instytucjonalnego stanowi zbiorowe i zorganizowane działanie na rzecz kształtowania, ukierunkowania i wyzwalania zachowań jednostek w celu ich rozwoju. W sensie podmiotowym system instytucjonalny oznacza wszelkie zorganizowane formy działalności o niepublicznym i publicznym charakterze. W sensie funkcjonalnym są to określone zasady ich działania, sposoby organizacji i zarządzania, jak również funkcjonowanie przepisów prawnych, zwyczajów, norm i postaw społecznych (Czyżewski 2007, s. 57–89). Efektywność instytucjonalnych struktur w społeczeństwie to z jednej strony kwestia właściwego działania instytucji już istniejących, a z drugiej problem instytucji, których brakuje (Stiglitz 2000). W nowej ekonomii instytucjonalnej nie ma zgodności co do utożsamiania organizacji z instytucjami. D.C. North czyni między nimi wyraźne zróżnicowanie (North 1990, s. 5), zaś O.E. Williamson oraz J.E. Stiglitz uznają organizacje jako formy instytucji (Williamson 2000, s. 595–613, Stiglitz 2000, s. 19). Dlatego też w niniejszym opracowaniu instytucje rozumiane są jako organizacje, czyli zorganizowane formy działalności o niepublicznym charakterze. G.M. Hodgson wskazuje, że instytucje pełnią funkcję motywatorów, które otwierają możliwości nowym zachowaniom (Hodgson 2003, s. 159–175). Hodgson zaznacza, że różnice w zachowaniu osób, firm i różnych instytucji wywierają istot-

---

<sup>4</sup> Jan Paweł II, Encyklika *Centesimus Annus*, Watykan 1991.



ny wpływ na generowanie nowej wiedzy jako produktu ich ekonomicznej działalności. Właśnie w gromadzeniu tej nowej wiedzy, wprowadzaniu zmian i wdrażaniu innowacji firmy powinny być wspomagane przez otoczenie instytucjonalne, w tym uniwersytety, placówki naukowo-badawcze, instytucje publiczne itp. Problem stanowi fakt, jak te różne instytucje mogą dostarczać wiedzę do określonej firmy przy występowaniu różnych celów, preferencji, motywacji do działania itp. (Hodgson 2007, s. 1–15). Dlatego też interesującą kwestią wydaje się poznanie, jakie działania na rzecz gromadzenia, przetwarzania i przekazywania wiedzy podejmowane są przez instytucje publiczne szczebla regionalnego. Instytucje te w procesie zarządzania wiedzą wykorzystują instrumenty, jakimi są fundusze i programy UE. Podstawowym funduszem z jakiego finansowano projekty w latach 2007–2013, był Europejski Fundusz Społeczny (EFS). Potwierdzeniem może być fakt, że do końca marca 2014 r. podpisano 45 tys. umów na realizację projektów o łącznej wartości blisko 48 mld zł, co oznacza wykorzystanie 97% środków dostępnych z EFS dla Polski do 2015 r. (Biuletyn Informacyjny 2014, s. 14). Innym ważnym funduszem wspierającym gromadzenie i upowszechnianie wiedzy, szczególnie wśród mieszkańców wsi, był Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich. Natomiast podstawowymi programami były PO KL oraz PROW 2007–2013. Według danych ARiMR do końca 2014 r. wypłacono 61,2 mld zł z PROW 2007–2013, w tym na działanie szkolenia zawodowe dla mieszkańców wsi (w tym głównie dla osób zatrudnionych w rolnictwie i leśnictwie – działanie 111 osi I), gdzie beneficjentem są instytucje szkoleniowe publiczne i prywatne, podpisano 123 umów i wypłacono 87,6 mln zł. W projektach finansowanych z PO KL wzięło udział ponad 7,6 mln osób, a więc 20% wszystkich Polaków. Jak sytuacja pod względem dofinansowania z funduszy UE przedstawia się w ujęciu regionalnym, obrazuje tabela 1. Wynika z niej, że największe dofinansowanie w ramach polityki spójności uzyskały dwa najbogatsze regiony – mazowiecki i śląski, najmniejsze zaś województwa opolskie, lubuskie, podlaskie i świętokrzyskie. Województwo podkarpackie uplasowało się na czwartym miejscu pod względem wysokości dofinansowania, ale na pierwszym, gdy chodzi o wsparcie na 1 mieszkańca – o ponad 3 tys. zł więcej niż średnio na mieszkańca w kraju. W przypadku dofinansowania w ramach PO KL najwięcej środków pozyskano w regionach kujawsko-pomorskim, opolskim i świętokrzyskim. Pod względem kształcenia kadry najlepiej wypadły województwa lubelskie, małopolskie i łódzkie, najgorzej kujawsko-pomorskie, warmińsko-mazurskie i podlaskie. Ponadto z danych GUS wynika, że w 2013 r. najwięcej na B+R w stosunku do PKB wydawały województwa mazowieckie i małopolskie i dzięki temu co piąty patent przyznawany jest właśnie w tych regionach. Świadczy to o tym, że nie należy żałować pieniędzy na sektor B+R oraz na rozwój zasobów ludzkich, a tym samym ustawiczne kształcenie osób dorosłych.

Tabela 1

Wartość dofinansowania projektów z UE z funduszy polityki spójności w latach 2007–2013

| Regiony             | Dofinansowanie z funduszy UE ogółem |                      | Program Operacyjny Kapitał Ludzki |                                              |                                                               |
|---------------------|-------------------------------------|----------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
|                     | w %                                 | na 1 mieszkańca w zł | w % ogółem dofinansowania         | regionalne kadry gospodarki w % ogółem PO KL | rozwój wykształcenia i kompetencji w regionach % ogółem PO KL |
| dolnośląskie        | 6,8                                 | 10 262               | 13,1                              | 19,6                                         | 20,0                                                          |
| kujawsko-pomorskie  | 3,7                                 | 7 793                | 19,3                              | 15,5                                         | 18,5                                                          |
| lubelskie           | 5,1                                 | 10 204               | 14,7                              | 20,9                                         | 20,0                                                          |
| lubuskie            | 2,7                                 | 11 475               | 10,9                              | 16,4                                         | 20,6                                                          |
| łódzkie             | 6,6                                 | 11 337               | 12,3                              | 20,4                                         | 21,3                                                          |
| małopolskie         | 7,5                                 | 9 909                | 13,9                              | 20,5                                         | 22,0                                                          |
| mazowieckie         | 15,4                                | 12 795               | 9,7                               | 18,4                                         | 18,3                                                          |
| opolskie            | 2,0                                 | 8 561                | 18,8                              | 18,8                                         | 19,9                                                          |
| podkarpackie        | 7,0                                 | 14 427               | 11,1                              | 16,1                                         | 19,0                                                          |
| podlaskie           | 3,0                                 | 11 060               | 14,1                              | 19,8                                         | 19,3                                                          |
| pomorskie           | 6,3                                 | 12 073               | 10,3                              | 18,6                                         | 20,4                                                          |
| śląskie             | 9,0                                 | 8 525                | 11,9                              | 19,3                                         | 21,0                                                          |
| świętokrzyskie      | 3,1                                 | 10 663               | 16,5                              | 17,0                                         | 21,2                                                          |
| warmińsko-mazurskie | 4,4                                 | 13 407               | 12,5                              | 15,9                                         | 18,5                                                          |
| wielkopolskie       | 6,2                                 | 7 957                | 15,6                              | 19,4                                         | 23,3                                                          |
| zachodniopomorskie  | 4,7                                 | 12 086               | 15,7                              | 18,2                                         | 18,5                                                          |
| Polska              | 100,0                               | 11 393               | 15,3                              | 14,2                                         | 15,4                                                          |

Źródło: (Rocznik Statystyczny Województw 2013, s. 606–617).

Badane instytucje również w szerokim zakresie w procesie zarządzania wiedzą wykorzystywały środki finansowe z funduszy i programów UE. Przykładowa tematyka realizowanych przez badane instytucje projektów związanych z problematyką upowszechniania wiedzy na obszarach wiejskich została przedstawiona w tabeli 2. Najwięcej środków finansowych oprócz PO KL pozyskano z PROW 2007–2013 na akcję szkoleniowo-informacyjną dla mieszkańców wsi związaną z możliwością uzyskania dofinansowania na ekologię i poprawę stanu środowiska, zastosowanie technologii informacyjno-komunikacyjnych (TIK), odnawialne źródła energii oraz kwestie promocji regionu poprzez propagowanie zdrowej żywności, produktów regionalnych i lokalnych. Podejmowane działania w największym stopniu były realizowane w formie szkoleń, wystaw, targów, konkursów, wyjazdów studyjnych. Blisko 2/3 badanych instytucji (65,6%) podjęło działania na rzecz pozyskania dofinansowania z funduszy UE na rzecz upowszechniania wiedzy o jakości produktów ekologicznych, regionalnych i lokalnych, czyli promocji regionu, zaś co druga instytucja pozyskiwała pieniądze na rzecz propagowania wiedzy z zakresu obsługi i zastosowania komputera i Internetu w działalności gospodarczej oraz wiedzy o ekologii, ochronie środowiska, w tym krajobrazu i bioróżnorodności. Ponadto co trzecia badana instytucja pozyskiwała dofinansowanie z funduszy i programów UE na rzecz ekologii i turystyki.



Tabela 2

Wybrane projekty realizowane przez instytucje szczebla regionalnego w latach 2008–2011  
na rzecz pozyskiwania i transferu wiedzy wśród mieszkańców wsi

| Tytuł projektu                                                  | Rodzaj programu | Rok       | Efekty projektu<br>(liczba osób przeszkolonych) |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------|-----------|-------------------------------------------------|
| Nowe Horyzonty (nowe zawody)                                    | PO KL           | 2010–2012 | 714 osób (3424 godziny)                         |
| Rękodzieło żyje w nas                                           | PO KL           | 2010      | 24 osoby (80 godzin)                            |
| Ekologia przyszłości regionu                                    | PO KL           | 2010      | 20 osób (24 godziny)                            |
| Z komputerem w przyszłość                                       | PO KL           | 2010      | 32 osoby (48 godzin)                            |
| Internet dla mieszkańców wsi                                    | PO KL           | 2008–2011 | 576                                             |
| Jakość produktu turystycznego                                   | PO KL           | 2009      | 36 osób (150 godzin)                            |
| Rozwój funkcji promocyjnych                                     | RPO             | 2010–2011 | Wybudowanie kilku powierzchni wystawienniczych  |
| Technologie informacyjne szansą rozwoju obszarów wiejskich      | PROW            | 2009–2012 | 4560                                            |
| Wykorzystanie komputera i Internetu w zarządzaniu gospodarstwem | PROW            | 2010–2012 | 2315                                            |
| Promocja regionu (produktów regionalnych i lokalnych)           | PROW            | 2009–2012 | 5233                                            |
| Ekologia i turystyka                                            | PROW            | 2010–2012 | 26 628                                          |
| Odnawialne źródła energii                                       | PROW            | 2008–2012 | 3958                                            |
| Ochrona środowiska i bioróżnorodność                            | PROW            | 2010–2012 | 1278                                            |
| Uczestnictwo w systemach jakości żywienia                       | PROW            | 2008–2012 | 7080                                            |
| Wyjazdy studyjne do Holandii, Belgii, Włoch, Niemiec, itp.      | PROW            | 2011–2012 | 500                                             |

Źródło: badania ankietowe.

Nowe zadania dla wielu instytucji tworzących system instytucjonalny wynikają z przystąpienia Polski do UE. Instytucje działające na obszarach wiejskich powinny zapewnić ich mieszkańcom dostęp do funduszy unijnych, a zarazem pomóc im w wypełnieniu szeregu wymogów unijnych związanych z ochroną środowiska, jakością żywności, warunkami prowadzenia działalności gospodarczej. Jednocześnie w warunkach coraz większej niepewności i niestabilności na rynku, potrzeby ciągłego podnoszenia konkurencyjności i efektywności ekonomicznej gospodarstw rolnych, instytucje powinny wspierać swoich klientów w zakresie informacji, edu-

kacji, doradztwa. Instytucje mają na ogół administracyjnie określone terytorialne lub sektorowe granice działań, natomiast problemy, do których rozwiązania zostały powołane, nie dają się zamknąć ani w granicach jednostek terytorialnych, ani w ramach jednego sektora gospodarki. Przykładem jest nasilająca się degradacja środowiska przyrodniczego w wyniku intensyfikacji produkcji rolniczej, której negatywne skutki dotyczą turystykę, gospodarkę wodną i leśnictwo, a także mieszkańców wsi, bo pogarsza się w ten sposób jakość życia (Czudec 2009, s. 61, 105). Badane instytucje wiele miejsca poświęcają także kształceniu swoich pracowników, pozyskując na ten cel dofinansowanie w latach 2007–2013 z programów Kapitał Ludzki, Leonardo da Vinci, PROW na ustawiczne kształcenie zawodowe kadry. W najbliższej przyszłości (lata 2014–2016) ponad połowa badanych instytucji (55,2%) w swoich działaniach na rzecz klientów planuje organizowanie szkoleń, 39,7% wyjazdy studyjne, 29,3% sporządzenie wniosków aplikacyjnych związanych z wdrażaniem TIK oraz innowacji na obszarach wiejskich. Ponadto blisko co piąta badana instytucja (18,9%) deklaruje, że zapewni kompleksowe doradztwo dla mieszkańców wsi.

Jak podają Y. Rydin i E. Falleth, bardzo ważna jest współpraca, oparta na wzajemnym zaufaniu między różnymi instytucjami oraz między instytucjami a ich klientami (Rydin, Falleth 2006, s. 15). Badane instytucje, aplikując o wsparcie z funduszy UE na organizowanie szkoleń, wyjazdów studyjnych dla mieszkańców wsi, nawiązują współpracę między sobą, w tym głównie ośrodki doradztwa rolniczego z izbami rolniczymi, Wojewódzkim Funduszem Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej, FAPA, ARR, ARiMR, Urzędem Marszałkowskim. Ponadto co czwarta badana instytucja realizując działania na rzecz gromadzenia i upowszechniania wiedzy, nawiązywała współpracę z instytucjami z innych krajów, w tym głównie z UE. Na szczególne podkreślenie zasługuje współpraca Wielkopolskiej Izby Rolniczej z Izbą Rzemieślniczą Cotes d'Armor z Francji, czy Dolnośląskiego Ośrodka Doradztwa Rolniczego z Saksońskim Urzędem ds. Środowiska, Rolnictwa i Geologii oraz Międzynarodowym Centrum Rolnictwa Ekologicznego Środkowej i Wschodniej Europy Eko-Connect i wspólna realizacja projektów, a także organizacja szkoleń oraz działania informacyjno-promocyjne na rzecz mieszkańców wsi. Ważne są tutaj także działania Sekretariatów Regionalnych KSOW przy Urzędach Marszałkowskich, które współpracują z partnerami KSOW z Finlandii, Włoch, Słowenii, Austrii, Niemiec, Rumunii, Czech, Szwecji, Portugalii, Danii, Belgii i Holandii.

W świetle powyższego można stwierdzić, że instytucje szczebla regionalnego podejmują i realizują wiele działań w zakresie właściwego zarządzania wiedzą i dobrze się stało, że w latach 2014–2020 są środki finansowe dostępne w programie operacyjnym Wiedza, Edukacja i Rozwój oraz w PROW-ie, w tym priorytet pierwszy związany z transferem wiedzy i innowacji na obszarach wiejskich. Jednak warunkiem skorzystania z dofinansowania jest szeroko pojmowana współpraca

między różnymi wymienionymi powyżej instytucjami, ale także uczelniami wyższymi czy instytutami naukowo-badawczymi. Nowe podejście w polityce gospodarczej UE, opierające się na budowaniu inteligentnej i zrównoważonej gospodarki, zwraca szczególną uwagę na rolę wiedzy i innowacji, kształcenia ustawicznego, na co wskazuje strategia Europa 2020.

## Podsumowanie

Współcześnie konkurencyjność organizacji zależy od właściwego zarządzania wiedzą, czyli od odpowiednio zachodzących procesów tworzenia, przekształcania i dzielenia się oraz wykorzystywania wiedzy w praktycznych działaniach. Zwiększenie efektywności zarządzania wiedzą na szczeblu badanych instytucji polegało z jednej strony na aktywizowaniu pracowników do rozwijania i pogłębiania wiedzy, czyli samokształcenia, z drugiej zaś na rozwiązywaniu problemów klientów poprzez podejmowanie działań szkoleniowych i promocyjnych. Zaowocowało to pozyskaniem środków finansowych z funduszy i programów UE na udział mieszkańców wsi w bezpłatnych szkoleniach, wyjazdach studyjnych, działalności informacyjno-promocyjnej, upowszechnianiu wiedzy na rzecz wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych w działalności gospodarczej mieszkańców wsi. Mieszkańcy wsi bardzo tej wiedzy potrzebują, dlatego też przed instytucjami stoi duże wyzwanie, szczególnie w tym nowym okresie programowania.

## Literatura

1. Biuletyn Informacyjny (2014), *Fundusze Europejskie w Polsce*, nr 34.
2. Czudec A. (2009), *Ekonomiczne uwarunkowania rozwoju wielofunkcyjnego rolnictwa*, Prace Naukowe Wydziału Ekonomii Uniwersytetu Rzeszowskiego, Monografie i Opracowania nr 6, Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
3. Czyżewski A. (red.), (2007), *Uniwersalia polityki rolnej w gospodarce rynkowej. Ujęcie makro- i mikroekonomiczne*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań, s. 57–89.
4. Europa 2020, *Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, KOM (2010) 2020, Bruksela, 3.03.2010.
5. Fazlagić J. (2014), *Innowacyjne zarządzanie wiedzą*, Wyd. Difin, Warszawa.
6. Fic M. (2007), *Zarządzanie wiedzą, mnogość teorii i niedostatek praktyki*, w: J. Stankiewicz (red.), *Wiedza – innowacyjność – zmiana*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra.
7. Hodgson G.M. (2003), *The hidden persuaders: institutions and individuals in economic theory*, „Cambridge Journal of Economic”, No 27(2), s. 159–175.

8. Hodgson G. (red.), (2007), *The evolution of economic institutions*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK, Northampton MA, USA.
9. Jan Paweł II (1991), *Encyklika Centesimus Annus*, Watykan.
10. Kowalczyk A., Nogalski B. (2007), *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa.
11. Ludwiciński A. (2003), *Rola doradztwa w budowaniu systemów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, w: B. Wawrzyniak (red.) *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wyd. WSPiZ im. L. Koźmińskiego w Warszawie, Warszawa.
12. Maier R. (2002), *Knowledge management systems: information and communication technologies for knowledge management*, Third Edition, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg.
13. Matysiak A. (2007), *Instytucje nowej gospodarki*, w: D. Kopycińska (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce*, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 27–36.
14. Miś T. (2011), *Instytucje doradcze w rozwoju obszarów wiejskich w regionach rozdrobnionego rolnictwa w warunkach integracji europejskiej*, Prace Naukowe Wydziału Ekonomii Uniwersytetu Rzeszowskiego, Seria Monografie i Opracowania nr 12, Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
15. North D.C. (1990), *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge University Press.
16. Probst G., Raub S., Romhardt K. (2002), *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
17. Rastogi P.N. (2000), *Knowledge Management and Intellectual Capital: The New Virtuous Reality of Competitiveness*, „Human Systems Management”, Vol. 19, No. 1, 2000, s. 39–49.
18. *Rocznik Statystyczny Województw* (2013), GUS, Warszawa.
19. Rydin Y., Falleth E. (2006), *Networks and institutions in natural resource management*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK, Northampton MA, USA.
20. Schermerhorn J.R. (2008), *Zarządzanie*, PWE Warszawa.
21. Stiglitz J.E. (2000), *Challenges in the Analysis of the Role of Institutions in Economics Development*, Villa Bording Workshop Series, The Institutional Foundations of a Market Economy.
22. Sveiby K.E. (2001), *A Knowledge-based Theory of the Firm to Guide Strategy Formulation*, „Journal of Intellectual Capital”, Vol. 2, No. 4, s. 344–358.
23. Thurow L.C. (1999), *Building Wealth: The New Rules for Individuals, Companies and Nations in the Knowledge-Based Economy*, Harper Business Press, New York.
24. Williamson O.E. (2000), *The New Institutional Economics: Taking stock, looking Ahead*, „Journal of Economic Literature”, No. 38(3), s. 595–613.

## **KNOWLEDGE MANAGEMENT IN INSTITUTIONS ON A REGIONAL LEVEL**

### **Summary**

In the paper an attempt was taken to assess activities taken by institutions on regional level aimed at knowledge management on rural areas. Empirical data come from survey research conducted among institutions which main task stemming from legal regulations is transfer of knowledge in rural areas. These institutions concentrated mainly on broadening the knowledge of rural inhabitants about the possibilities of availing themselves of the support by the EU funding, including the perspectives of support over the period of 2007–2013 for the non-agricultural business activities, improving of production quality, implementing of innovations, observance of the environment protection rules.

**Keywords:** knowledge management, institutions, region, rural areas, EU funds.

*Translated by Teresa Miś*