

# Marek Miłosz

---

## Determinanty wdrożenia systemów zarządzania wiedzą w polskich małych i średnich przedsiębiorstwach

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 68, 527-532

---

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

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MAREK MIŁOSZ

Politechnika Lubelska

## DETERMINANTY WDRÓŻENIA SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W POLSKICH MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

### Wprowadzenie

Zarządzanie wiedzą (*Knowledge Mangement* – KM) i systemy zarządzania wiedzą (*Knowledge Management Systems* – KMS) stały się integralną częścią systemów informatycznych zarządzania (*Management Information Systems* – MIS) dużych firm i ponadnarodowych korporacji. Wspomagają one ich funkcjonowanie (i zwiększają efektywność) poprzez gromadzenie i udostępnianie korporacyjnej wiedzy wszystkim upoważnionym pracownikom. Zgromadzona w nich wiedza pozostaje w korporacji niezależnie od fluktuacji zatrudnienia. Współczesne systemy zarządzania wiedzą wykorzystują jako narzędzie technologie informatyczne. Technologie te warunkują efektywność tworzenia i wykorzystania KMS.

Organizacje wykorzystujące KMS są bardziej konkurencyjne na rynku, mają też lepszy wizerunek medialny, wyższą efektywność działania oraz są lepiej postrzegane przez pracowników.

W Polsce, podobnie jak i w całej Unii Europejskiej, największy udział w gospodarce przynależą do małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP). MŚP w istotny sposób różnią się od dużych i międzynarodowych korporacji. Powstaje zatem pytanie, czy MŚP są w stanie w efektywny sposób wdrożyć i korzystać z systemów zarządzania wiedzą? Jakie czynniki determinują procesy tworzenia i wykorzystywania KMS w MŚP, a jakie stanowią bariery w tych procesach?

## 1. Problem badawczy

Implementacja i wdrożenie KMS w dowolnej organizacji zależą od wielu czynników – głównie ludzkich i technicznych, ale też od potrzeb i woli kadry zarządzającej.

W przeciwieństwie do dużych firm, w których wdrożenie i wykorzystywanie KMS jest pozytywnie postrzegane<sup>1</sup>, wydaje się, że w sektorze MŚP może być inaczej.

Spowodowało to zdefiniowanie celu badań, jakim jest analiza gotowości polskich MŚP do wdrożenia i wykorzystania KMS.

W celu realizacji badań sformułowane zostały następujące hipotezy badawcze:

- H1. Istnieją jawne determinanty i bariery wdrożenia KMS w MŚP.
- H2. Kierownictwo MŚP przykłada dużą wagę do wdrożenia KMS.
- H3. Elementy technologiczne KMS są użytkowane powszechnie w MŚP.

## 2. Metoda badawcza

W badaniach wykorzystano metodę ankietową. Ankieta została podzielona na dwie części: informacyjną (zawarto w niej pytania dotyczące respondenta, jego płci, wieku, stażu pracy, firmy, jej wielkości i branży, pozycji w firmie itd.) oraz merytoryczno-badawczą.

W drugiej części ankiety zostały sformułowane następujące pytania badawcze:

- P1. Jaka jest ważność czynników determinujących wdrożenie (z sukcesem) KMS w twojej firmie? (hipoteza H1).
- P2. Jakie są bariery we wdrażaniu (z sukcesem) KMS w twojej firmie? (hipoteza H1).
- P3. Czy twoja firma ma w planach rozwoju strategicznego stworzenie wewnętrznoorganizacyjnego KMS? (hipoteza H2)
- P4. Jakie elementy systemu KMS są w chwili obecnej użytkowane w twojej firmie? (hipoteza H3).

Pytanie pierwsze (P1) dotyczyło oceny stopnia ważności czynników determinujących sukces wdrożenia KMS. Czynniki te zostały zdefiniowane na podstawie analizy źródeł literaturowych oraz analogicznych badań przeprowadzonych w Europie<sup>2</sup> i Azji<sup>3</sup>. W konsekwencji w ankiecie w pytaniu P1 znalazły się następujące czynniki:

---

<sup>1</sup> M. Strojny: *Zarządzanie Wiedzą w Polsce 2004. Raport KPMG*, „E-mentor” 2004, nr 5, s. 29–32.

<sup>2</sup> A. Turkyilmaz, H. Zaim, S. Zaim, Z. Pastuszak: *Knowledge Management Implementation of SMS'a in Textile Industry Using Neural Network Analysis*, w: *Materials of MIC 2008 – Intercultural Dialogue and Management*, Barcelona 2008, s. 2025–2032.

- kultura organizacyjna,
- struktura organizacyjna,
- tworzenie wiedzy,
- kodowanie i magazynowanie wiedzy,
- transfer i współdzielenie wiedzy,
- wykorzystanie wiedzy,
- własność intelektualna,
- infrastruktura techniczna.

Wymienione czynniki dotyczą trzech obszarów: zarządzania firmą, procesów zarządzania wiedzą oraz infrastruktury technicznej KMS. Czynniki te były oceniane przez respondentów w skali od 1 (jako nieważne) do 5 (bardzo ważne).

Analogiczny zestaw czynników i oceny ich ważności jako barier dotyczył pytania drugiego (P2). W tym przypadku ocena 1 oznaczała brak barier we wdrażaniu KMS w danym obszarze, a 5 – bardzo duże problemy.

Odpowiedź na trzecie pytanie (P3) też była w skali 5-stopniowej: 1 – na pewno NIE, a 5 – oczywiście TAK.

Pytanie czwarte (P4) pozwalało zidentyfikować jakie technologie informatyczne KMS są wykorzystywane w MŚP. W pytaniu były przedstawione następujące możliwości:

- systemy zarządzania dokumentami,
- systemy zarządzania przepływem pracy,
- systemy pracy grupowej,
- systemy eksperckie,
- Internet/intranet,
- portale korporacyjne,
- e-mail tools,
- bazy danych,
- komunikatory sieciowe,
- listy dyskusyjne.

### 3. Badania i ich rezultaty

Badania zostały przeprowadzone w 2010 roku na próbie 124 respondentów. Byli to słuchacze studiów podyplomowych w obszarze zarządzania i studiów MBA. Wszyscy byli pracownikami średniego i wyższego szczebla zarządzania MŚP. Struktura branżowa firm była zgodna ze statystyką dla Polski. W wieku średnim

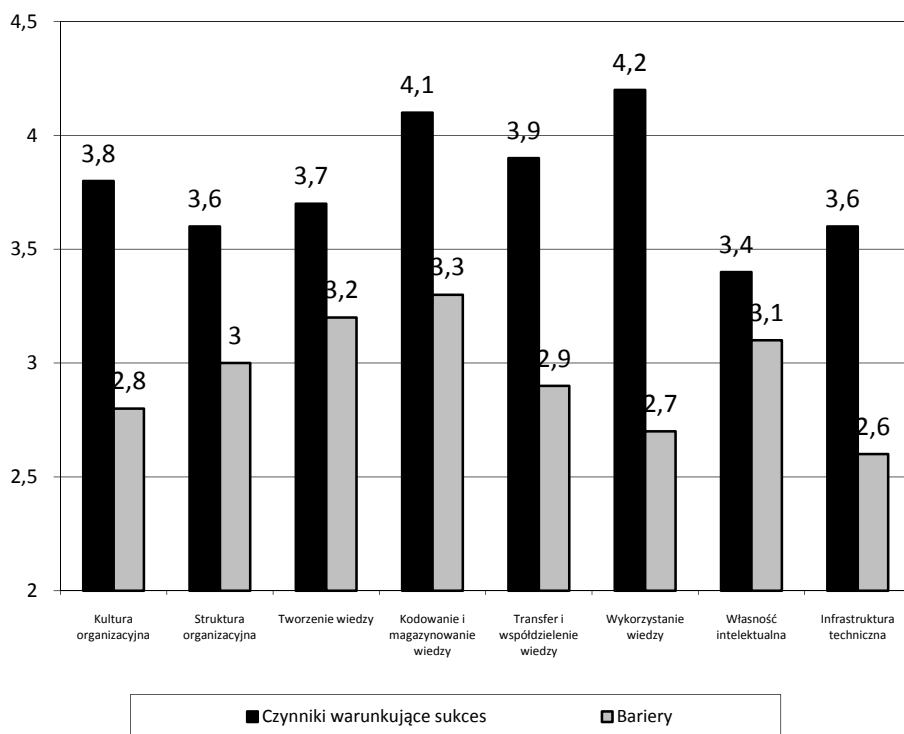
---

<sup>3</sup> C.C. Siong: *KM critical success factors: A comparison of perceived importance versus implementation in Malaysian ICT companies*, „The Learning Organization” 2006, vol. 13, no. 3, s. 230–256.

było ponad 80% respondentów. Blisko 15% spośród nich to młodzi pracownicy (poniżej 25 lat), a pozostali (około 5%) mieli ponad 40 lat.

W odpowiedzi na pytanie pierwsze (P1) respondenci wskazali jako najważniejsze (rysunek 1) następujące czynniki determinujące sukces wdrożenia KMS: wykorzystanie wiedzy, kodowanie i magazynowanie wiedzy oraz transfer i współdzielenie wiedzy. Do najmniej istotnych respondenci zaliczyli takie czynniki, jak: własność intelektualna, infrastruktura techniczna oraz struktura organizacyjna.

Do najważniejszych barier we wdrożeniu KMS respondenci zaliczyli natomiast czynniki technologiczne, a mianowicie: kodowanie i magazynowanie wiedzy oraz jej tworzenie. W dalszej kolejności był wskazywany problem własności intelektualnej (prawa do wiedzy) oraz struktura organizacyjna. Respondenci nie widzą większych problemów z infrastrukturą techniczną ani z wykorzystywaniem wiedzy.



Rys. 1. Ważność czynników warunkujących sukces i bariery wdrożenia KMS – rezultaty odpowiedzi

Źródło: badania własne.

Pewnym zaskoczeniem było wskazanie na własność intelektualną, która nie została zaliczona do czynników determinujących sukces, a jednocześnie była wyso-

ko oceniona jako bariera we wdrożeniu KMS w MŚP. Ten pozorny paradoks wydaje się stosunkowo prosto wytłumaczony, a mianowicie: w Polsce autorskie prawa majątkowe należą do pracodawcy (niska ocena jako czynnika warunkującego sukces), ale pracownicy nie chcą się dzielić wiedzą z pracodawcami (stąd może wynikać postrzegana bariera).

Hipoteza H1 została zatem zweryfikowana pozytywnie. Jednocześnie udało się wskazać najważniejsze determinanty i bariery wdrożenia KMS w polskich MŚP oraz je uszeregować pod kątem ważności.

W odpowiedzi na pytanie o posiadanie w strategii rozwoju firmy odniesienia do KMS (P3) ponad połowa respondentów odpowiedziała negatywnie, a kolejne 26% nic o tym nie wie. Jedynie 3% badanych firm posiadało wdrożenie KMS wpisane w strategię ich rozwoju. W zestawieniu z faktem, że respondentami były osoby zarządzające firmami, pozwala to stwierdzić, że hipoteza H2 została zweryfikowana negatywnie. Kierownicy MŚP nie przywiązują wagi do wdrożenia KMS w swoich firmach.

Praktycznie wszystkie firmy korzystają z Internetu (97%), a znaczna ich część z baz danych (66%). W odpowiedziach stosunkowo często wskazywano na używanie komunikatorów sieciowych (37%) i systemów zarządzania dokumentami (34%). Bardzo rzadko wskazywano na wykorzystanie bardziej zaawansowanych elementów technologicznych KMS, takich jak systemy zarządzania przepływem pracy, systemy pracy grupowej i listy dyskusyjne.

Hipoteza trzecia (H3) została zatem zweryfikowana pozytywnie, ale tylko częściowo. Tylko nieliczna część środków technicznych KMS jest w powszechnym użyciu w MŚP w Polsce.

## **Podsumowanie**

Polskie małe i średnie przedsiębiorstwa nie dostrzegają znaczenia systemów zarządzania wiedzą w swoich strategiach rozwoju. Nie są one również gotowe do tego technologicznie, ale co gorzej: poziom świadomości kadry kierowniczej w tym zakresie jest bardzo niski.

Badania pozwoliły także określić najważniejsze determinanty i bariery wdrażania KMS w MŚP. Pozwoli to na ich rankingowanie w celu poprawniejszego sformułowania planów wdrożeń KMS, jeśli takowe się będą miały pojawić.

**Literatura**

1. Siong C.C.: *KM critical success factors: A comparison of perceived importance versus implementation in Malaysian ICT companies*, „The Learning Organization” 2006, vol. 13, no. 3.
2. Strojny M.: *Zarządzanie Wiedzą w Polsce 2004. Raport KPMG*, „E-mentor”, 2004, nr 5.
3. Turkyilmaz A., Zaim H., Zaim S., Pastuszak Z.: *Knowledge Management Implementation of SMS'a in Textile Industry Using Neural Network Analysis*, w: *Materials of MIC 2008 – Intercultural Dialogue and Management*, Barcelona 2008.

**DETERMINANTS OF THE IMPLEMENTATION  
OF KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEMS  
IN POLISH SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES**

**Summary**

The article presents the results of studies of the problem of the implementation of knowledge management systems (KMSs) in small and medium enterprises (SMEs) in Poland. Studies have shown a significant lack of technical readiness to implement KMS, as well as low awareness of the managers. The determinants and barriers to the implementation of KMSs in SMEs, which were discovered and ordered during the research, allow prioritization of tasks.

*Translated by Marek Miłosz*