

# Magdalena Brzozowska-Woś

---

## Search engine marketing jako istotne narzędzie komunikacji marketingowej

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 68, 649-457

---

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.

MAGDALENA BRZOZOWSKA-WOŚ

Politechnika Gdańska

## SEARCH ENGINE MARKETING JAKO ISTOTNE NARZĘDZIE KOMUNIKACJI MARKETINGOWEJ

### Wprowadzenie

Zakres możliwości, jakie stwarza organizacjom dialog z klientami za pośrednictwem sieci, jest wręcz nieograniczony. Obecnie trudno wyobrazić sobie życie codzienne oraz pracę bez Internetu. Za pośrednictwem sieci można rozmawiać z bliskimi, słuchać muzyki i oglądać filmy, robić zakupy i wymieniać myśli na temat firm oraz produktów lub uzyskać dostęp do interesujących informacji. Prawie każda firma odnosząca sukcesy w gospodarce internetowej wykorzystuje interaktywność w kontaktach ze swoimi najważniejszymi klientami. Jednakże w sytuacji, gdy w Sieci można znaleźć dziesiątki lub setki miliardów stron internetowych<sup>1</sup>, nawet najbardziej interesujący serwis sieciowy, aby dotrzeć do użytkowników, musi stosować techniki pozycjonowania<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> W bazie najpopularniejszej na świecie wyszukiwarki *Google* zarejestrowanych jest 20,63 mld stron w domenie .com, w domenie .pl zarejestrowanych jest 411 mln stron. Dane pochodzą z dnia 6.01.2011, <http://www.google.com>

<sup>2</sup> Pozycjonowanie stron w wyszukiwarkach (*Web Positioning*) to działania zmierzające do wypromowania danego serwisu internetowego na jak najwyższe pozycje w wynikach wyszukiwania wyszukiwarek internetowych dla wybranych wyrażen kluczowych. Takie działania mają na celu zwiększenie oglądalności strony WWW i przychodów płynących z jej działalności. Podają za: *Wikipedia. Wolna encyklopedia*, <http://pl.wikipedia.org>



# ZARZĄDZANIE WIEDZĄ O KLIENTACH

12. Pangis-Kania S., Piech K. (red.): *Innowacyjność w Polsce w ujęciu regionalnym: nowe teorie, rola funduszy unijnych i klastrów*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2008.
13. Prahalad C.K., Krishnan M.S.: *Nowa era innowacji*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.
14. Vahs D., Burmester R.: *Innovationsmanagement, Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2003.
15. Żołnierski A.: *Potencjał innowacyjny polskich małych i średniej wielkości przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa 2005.

### **IT SUPPORT FOR KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE INNOVATION POTENTIAL OF ENTERPRISES**

#### **Summary**

Knowledge management is defined as all activities aimed at identifying, gathering, processing and sharing of explicit and implicit knowledge of staff in order to improve efficiency and effectiveness of the company

In the process of building an informed knowledge of the capacity of firms increasing importance of beginning to play a dedicated information systems. The aim of this paper is to present web-based platform supporting innovation audit knowledge management. This solution (based on the original system) is a tool to assist research developed by employees of the Department of Innovation Efficiency and Economics Department of Management Services, University of Szczecin

*Translated by Tomasz Norek*

kownicy systemu będą mogli również samodzielnie tworzyć własne zestawy wskaźników i poddawać je obserwacji.

Kolejnym planowanym krokiem związanym z rozbudową opisywanej platformy audytowej jest system automatycznego monitoringu i powiadamiania użytkowników o zmianach w obszarze kluczowych wskaźników. Moduł ten będzie – zgodnie z definicją użytkownika – monitorował zdefiniowane grupy wskaźników i w przypadku zmian (progowa wartość zmiany, na którą system zareaguje, będzie również określana przez użytkownika) będzie powiadamiał użytkownika platformy.

W dalszej części autorzy planują również implementację w systemie modułu ilustrującego zgromadzone dane na mapach – umożliwi to efektywną i przejrzystą analizę oraz oceną potencjału innowacyjnego w ujęciu geograficznym.

## Literatura

1. Błasiak W.: *Innowacyjność jako warunek rozwoju regionu i układów lokalnych. Formy i instrumenty innowacyjności w rozwoju regionalnym i lokalnym*, Instytut Studiów i Projektów Rozwoju, Będzin 2005.
2. Drucker P.: *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Warszawa 1992.
3. *Harvard Business Review: Zarządzania Wiedzą*, OnePress, Warszawa 2006.
4. Jabłoński A., Jabłoński M.: *Audyt innowacyjności jako narzędzie oceny realizowanych działań innowacyjnych*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2005, INFOR, nr 3.
5. Janasz W., Kozioł K.: *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.
6. Jemielniak D., Koźmiński A.: *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
7. Kanerva M., Hollanders H., Arundel A.: *Can We Measure and Compare Innovation in Services*, MERIT – Maastricht Economic Research Institute on Innovation and Technology, Maastricht 2006.
8. Nowakowska A. (red.): *Zdolności innowacyjne polskich regionów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009.
9. Niedzielski P., Downar W., Skweres-Kuchta M.: *Audyt innowacyjności, Raport z badań pilotażowych*, Szczecin 2010.
10. Niedzielski P.: *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwach usługowych*, w: B. Filipiak i A. Panasiuk (red.): *Przedsiębiorstwo usługowe. Zarządzanie*, PWN, Warszawa 2008.
11. Norek T.: *Benchmarking innowacyjności przedsiębiorstw w regionie zachodniopomorski*, IV Ogólnopolska Konferencja „Przedsiębiorczość, Innowacyjność, Foresight. Aspekty Ekonomiczne, Społeczne i Ekologiczne”, Politechnika Rzeszowska, 9–10 września 2010.

dynamiki zmian potencjału innowacyjnego w czasie. Dane te dostarczają przedsiębiorstwom cennej wiedzy w zakresie formułowania strategii działalności w budowaniu potencjału innowacyjnego i pozycji konkurencyjnej.

Zarejestrowane w systemie dane umożliwiły pracownikom Wydziału Zarządzania i Ekonomiki Usług na dokonanie szeregu badań i analiz związanych z oceną potencjału innowacyjnego na poziomie regionu<sup>7</sup>.

Pierwsze badania zrealizowane za jej pomocą wskazują, iż jest to narzędzie bardzo skuteczne i mające duży wpływ na wspomaganie zarówno badań naukowych, jak i samych przedsiębiorców zainteresowanych prowadzeniem precyzyjnej oceny funkcjonowania swoich przedsiębiorstw.

Do najważniejszych zalet opisywanej Platformy Audytu Innowacyjności zaliczyć należy:

- ogólnodostępność platformy internetowej,
- prostotę, przejrzystość i bezpłatny udział w badaniach,
- dostępność mechanizmu pozwalającego na ocenę dynamiki zmian innowacyjności w firmie - audyt można przeprowadzać cyklicznie (z dowolnym interwałem czasowym – zależnym tylko od potrzeb korzystającego z systemu przedsiębiorstwa),
- dostępność mechanizmu pozwalającego na przeprowadzenie porównań *benchmarkingowych* z innymi podmiotami zarejestrowanymi w systemie.

Dodatkowym atutem jest fakt, że innowacyjność firmy może być różnie postrzegana w zależności od udzielającej odpowiedzi (subiektywność opinii) – narzędzie pozwala zatem na konfrontację różnych stanowisk i opinii na temat rozwoju innowacyjności przedsiębiorstwa, co może pozytywnie wpływać na kształtowanie strategii innowacyjnej firmy.

Duże zainteresowanie platformą skłania pracowników Wydziału Zarządzania i Ekonomiki Usług do kontynuowania prac rozwojowych związanych z systemem. Część planowanych zmian i implementacji kolejnych modułów systemu to autorskie pomysły pracowników wydziału, część zaś jest odpowiedzią na uwagi i sugestie zgłaszane przez aktualnych użytkowników platformy.

Obecnie trwają prace związane z rozbudową modułu prezentacji graficznej zgromadzonych danych – system będzie prezentował tabelarycznie i w postaci wykresów predefiniowane wskaźniki opisujące potencjał innowacyjny regionu. Użyt-

---

<sup>7</sup> Raport z pilotażowych badań potencjału innowacyjnego firm województwa zachodniopomorskiego zrealizowanych za pomocą opisywanej platformy audytowej można znaleźć na stronie [www.ai.wzieu.pl](http://www.ai.wzieu.pl): P. Niedzielski, W. Downar, M. Skweres-Kuchta: *Audyt innowacyjności, Raport z badań pilotażowych*, Szczecin 2010. Ponadto dane uzyskane za pośrednictwem platformy wykorzystywane były w szeregu publikacji naukowych, por.: T. Norek: *Benchmarking innowacyjności przedsiębiorstw w regionie zachodniopomorski*, IV Ogólnopolska Konferencja „Przedsiębiorczość, Innowacyjność, Foresight. Aspekty Ekonomiczne, Społeczne i Ekologiczne”, Politechnika Rzeszowska, 9–10 września 2010.

Zarejestrowany użytkownik systemu może przeprowadzić dowolną liczbę porównań *benchmarkingowych* (dowolnie dobierając kryteria porównania), wynik zaś każdego zrealizowanego porównania prezentowany jest w postaci raportu (raport w formacie PDF użytkownik może pobrać w chwili przeprowadzenia porównania) zawierającego zarówno punktową ocenę każdego z badanych obszarów działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa, jak i zestawienie rankingowe przedsiębiorstwa w poszczególnych badanych obszarach. Raport zawiera również zbiorczą graficzną prezentację uzyskanych wyników.

Ocena audytu wykorzystuje algorytm, który opiera się na porównaniu poszczególnych kategorii oceny innowacyjności z innymi przebadanymi podmiotami. Uzyskany wynik badań dla przedsiębiorstwa porównywany jest względem:

- liderów innowacyjności, czyli średnie z 10% podmiotów, które uzyskały najlepsze wyniki w ramach analizowanych obszarów;
- konserwatystów, czyli średnie z 10% badanych firm, które uzyskały najgorsze wyniki;
- średniego wyniku uzyskanego przez badane przedsiębiorstwa.

Platforma audytowa została zaimplementowana za pomocą technologii PHP 5.0 oraz AJAX. Do realizacji systemu wykorzystano bazę danych MySQL. Wybór sprawdzonych technologii jest gwarantem stabilności platformy oraz ułatwia prace związane z jej rozwojem. Platforma udostępniona jest na serwerze Wydziału Zarządzania i Ekonomiki Usług – rozwiązanie to gwarantuje odpowiednią wydajność systemu oraz bezpieczeństwo danych<sup>6</sup>.

### **3. Planowane kierunki prac związanych z rozwojem Platformy Audytu Innowacyjności**

Według stanu z dnia 15.02.2011 w systemie zarejestrowano (dokonano audytu innowacyjności zarejestrowanych firm) 327 przedsiębiorstw. Zarejestrowane firmy dokonały 410 audytów (liczba audytów jest większa niż liczba zarejestrowanych w systemie przedsiębiorstw – wynika to z istoty systemu: przedsiębiorstwa dokonują audytu wielokrotnie, dzięki czemu mogą oceniać zmiany obserwowanych obszarów w czasie). Zarejestrowane w systemie przedsiębiorstwa dokonały ponad 2 tys. porównań z innymi firmami (grupami firm) zarejestrowanymi w systemie.

Zarejestrowane dane pozwoliły użytkownikom systemu (przedsiębiorstwom) na dokonanie precyzyjnej oceny własnego potencjału innowacyjnego, przeanalizowanie pozycji firmy na tle wybranych segmentów przedsiębiorstw i tym samym ocenę pozycji konkurencyjnej w obszarze innowacyjności, a także dokonanie oceny

---

<sup>6</sup> Szczegółowy opis techniczny funkcjonowania platformy autowej można znaleźć na stronie [www.ai.wzieu.pl](http://www.ai.wzieu.pl)



Szczegółowa metodologia badania potencjału innowacyjnego została opracowana na Uniwersytecie w Hamburgu (Universität Hamburg) i jest wdrażana i stosowana w badaniach potencjału innowacyjnego realizowanego przez konsorcjum naukowo-biznesowe, w tym Izbę Gospodarczą (Handelskammer Hamburg) i Uniwersytet w Hamburgu w formie audytu innowacyjności (*Hamburger Innovation-saudit*).

Dostosowanie metodologii badawczej do polskich realiów gospodarczych jest wynikiem współpracy Katedry Efektywności Innowacji (Uniwersytet Szczeciński, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług) z Centrum Innowacji i Patentów Izby Gospodarczej w Hamburgu oraz Uniwersytetem w Hamburgu.

Wypełnienie ankiety umożliwia automatyczne wygenerowanie raportu podsumowującego badania, łącznie z anonimowym porównaniem kondycji przedsiębiorstwa w stosunku do innych podmiotów zgodnie z wybranymi kryteriami doboru tła porównań.

System został wyposażony w moduł *KREATORA BADANIA* umożliwiający osobie administrującej platformą audytową praktycznie dowolne kształtowanie ankiety badawczej: dodawanie, edytowanie czy też usuwanie pytań zadawanych w czasie badań.

Każde badania mogą być w dowolnym momencie przerwane – wówczas otrzymuje status umożliwiający dowolną edycję wyników. W momencie uznania przez użytkownika badań za zakończone, badania uzyskują status uniemożliwiający edycję, a system przygotowuje raport w formacie PDF, który użytkownik systemu może w dowolnym momencie pobrać. Użytkownik może przeprowadzić dowolną liczbę badań (ankiet), co umożliwia ocenę dynamiki zmian innowacyjności w przedsiębiorstwie. Uzyskane wyniki badań ankietowych (wynik ostatnich badań) mogą być porównane z dowolnie wybraną grupą firm – które zostały zarejestrowane w systemie.

Jako kryteria realizacji porównania *benchmarkingowego* użytkownik platformy może wykorzystać między innymi następujące cechy opisujące zarejestrowane w bazie danych przedsiębiorstwa:

- branża,
- obszar działania,
- obrót,
- wielkość zatrudnienia,
- okres działalności (określany w latach).

Taki dobór kryteriów umożliwia porównanie przedsiębiorstwa praktycznie z dowolnie wskazanym segmentem rynku – system zwraca informację z iloma firmami zostało przeprowadzone porównanie.

badawczym stworzonym przez pracowników Katedry Efektywności Innowacji Wydziału Zarządzania i Ekonomiki Usług Uniwersytetu Szczecińskiego.

## 2. Platforma audytu innowacyjności jako informatyczne narzędzie wspomagające zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie

Platforma została uruchomiona na serwerze Wydziału Zarządzania i Ekonomiki Usług<sup>4</sup>. Każdy przedsiębiorca zainteresowany przeprowadzeniem audytu innowacyjności może zarejestrować firmę w systemie i po aktywacji konta dokonać wprowadzenia danych opisujących przedsiębiorstwo – dane te w dalszej części zostaną wykorzystane do realizacji porównań *benchmarkingowych*. Istotny jest fakt, iż do przeprowadzania porównań wykorzystywane będą wyłącznie dane ogólne, nie identyfikujące jednoznacznie przedsiębiorstwa – gwarantuje to zachowanie anonimowości użytkownikom platformy audytowej. Użytkownik, który uzupełni dane, dzięki którym można przeprowadzać badania porównawcze, może przejść do realizacji badania ankietowego.

Struktura audytu innowacyjności odpowiada analizie kolejnych faz procesu wdrożenia projektów o charakterze innowacyjnym, począwszy od analizy sytuacji i otoczenia podmiotu, poprzez umiejętne szukanie nowych pomysłów, trafne szacowanie przyszłych wyników, pozyskanie źródeł finansowania, a skończywszy na skutecznym i efektywnym wdrożeniu inicjatyw wraz z niezbędną kontrolą ich produktów i rezultatów.

Przebieg procesu innowacji w organizacji w ramach przyjętej strategii innowacyjności wymaga więc ciągłej, wiarygodnej analizy, której wyniki dadzą rzetelne źródło podejmowania skutecznych decyzji biznesowych. Może on obejmować rozpoznanie problemów organizacji, opracowywanie pomysłów, tworzenie programów i projektów w obszarze innowacji, prowadzenie badań i rozwoju oraz doskonalenie poszczególnych faz przebiegów procesów w organizacji i produktów oraz ocenę akceptacji nowych rozwiązań przez klientów i innych interesariuszy.

Audyt innowacyjności realizowany jest za pomocą ankiety badawczej zawierającej 43 pytania (w podstawowej wersji – liczba pytań i ich wagi wykorzystywane w procesie badawczym może być dowolnie kształtowana przez administratora badania). Pytania podzielone są na osiem kategorii – co dopowiada etapom procesu innowacyjnego w przedsiębiorstwie. Ta metodologia badania jest zgodna z powszechnie opisywaną w literaturze przedmiotu ścieżką realizacji procesu innowacyjnego<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Prezentowana platforma audytowa jest dostępna na stronie [www.ai.wzieu.pl](http://www.ai.wzieu.pl)

<sup>5</sup> Por. P. Niedzielski, *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwach usługowych*, w: B. Filipiak i A. Panasiuk (red.): *Przedsiębiorstwo usługowe. Zarządzanie*, PWN, Warszawa

Współczesne przedsiębiorstwa mają do dyspozycji szereg zaawansowanych narzędzi bezpośrednio wspierający zarządzanie poszczególnymi obszarami funkcjonalnymi – mowa tutaj np. o systemach informatycznych klasy ERP. Niestety, (z punktu widzenia zarządzania wiedzą w obszarze potencjału innowacyjnego) narzędzia tego typu, doskonale sprawdzające się we wspomaganiu procesów biznesowych, nie wspierają bezpośrednio możliwości analizowania danych o potencjale innowacyjnym przedsiębiorstwa. Wynika to z faktu, iż większość aktualnie wykorzystywanych informatycznych systemów wspomagających zarządzanie przedsiębiorstwem była projektowana jako narzędzia do rejestrowania i analizowania zdarzeń (transakcji) występujących w poszczególnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. To **nastawienie na transakcje** w dużej mierze wynika z ewolucji jakiej podlegała architektura technologii informatycznej wykorzystywanej w systemach wspomagających zarządzanie. Oczywiście, trudno robić z tego faktu zarzut aktualnemu standardowi systemów informatycznych wykorzystywanych w zarządzaniu przedsiębiorstwami, niemniej można wykazać, iż pozyskiwanie za ich pośrednictwem danych dotyczących bezpośrednio potencjału innowacyjnego jest utrudnione.

Równocześnie można wskazać, że duże koncerny już dosyć dawno dostrzegły ten problem i na bieżąco modyfikują wykorzystywaną infrastrukturę informatyczną w kierunku uzyskiwania jak największej efektywności analitycznej w zakresie zarządzania wiedzą<sup>3</sup>.

Reasumując, można stwierdzić, że polskie przedsiębiorstwa sektora MŚP nie mają do dyspozycji dedykowanych narzędzi bezpośrednio wspomagających zarządzanie wiedzą w obszarze potencjału innowacyjnego.

Opisana sytuacja zmusza do poszukiwania nowych rozwiązań w zakresie zarządzania wiedzą w obszarze badania i oceny potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw. Częściowym rozwiązaniem wskazanych problemów mogą być dedykowane systemy informatyczne ułatwiające gromadzenie i analizowanie danych opisujących potencjał innowacyjny przedsiębiorstw.

Przykładem takiego systemu informatycznego może być audyt innowacyjności oparty na nowoczesnych rozwiązaniach IT. Platforma taka może być doskonałym narzędziem oceny innowacyjności przedsiębiorstwa oraz może być także stimulatorem budowy i doskonalenia strategii w zakresie innowacyjności.

Celem niniejszego artykułu jest prezentacja internetowej platformy audytu innowacyjności wspomagającej zarządzanie wiedzą. Prezentowane rozwiązanie (oparte na autorskim systemie informatycznym) jest wspomagającym narzędziem

---

<sup>3</sup> Problematyka rozwoju systemów informatycznych nastawionych na wspieranie zarządzania wiedzą w zakresie innowacyjności przedsiębiorstw jest szeroko omawiana, m.in. w: C.K. Prahalad, M.S. Krishnan: *Nowa era innowacji*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.

TOMASZ NOREK

Uniwersytet Szczeciński

## INFORMATYCZNE WSPOMAGANIE ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W OBSZARZE POTENCJAŁU INNOWACYJNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

### 1. Możliwości informatycznego wspomaganie zarządzania wiedzą w zakresie potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa

Zarządzanie wiedzą jest definiowane jako ogół działań mających na celu identyfikację, gromadzenie, przetwarzanie i udostępnianie jawnej i ukrytej wiedzy kadry w celu podniesienia sprawności i efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa<sup>1</sup>. Problematyka zarządzania wiedzą jest postrzegana jako istotny element budowania przewagi konkurencyjnej i współcześnie dotyczy wszystkich kluczowych obszarów działalności przedsiębiorstwa. Dyskusja dotycząca problematyki zarządzania wiedzą w równej mierze koncentruje się na metodach i technikach gromadzenia wiedzy, jak i na środkach technicznych wykorzystywanych w tym procesie<sup>2</sup>.

W procesie świadomego budowania wiedzy w obszarze potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw coraz większego znaczenia zaczynają nabierać dedykowane systemy informacyjne. Narzędzia informatyczne pozwalają na sprawne gromadzenie danych związanych z oceną procesów innowacyjnych oraz udostępniają zaawansowane narzędzie umożliwiające szczegółową i dogłębną analizę poszczególnych aspektów poszczególnych etapów procesu innowacyjnego z punktu widzenia przedsiębiorstwa. Ponadto dzięki gromadzonym danym systemy takie umożliwiają przeprowadzenie szeregu porównań *benchmarkingowych*, które mogą być podstawą do formułowania strategii dotyczącej kierunków rozwoju innowacyjności.

---

<sup>1</sup> Por. D. Jemielniak, A. Koźmiński: *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

<sup>2</sup> Por. *Zarządzania wiedzą*, Harvard Business Review, OnePress, Warszawa, 2006.

4. Kaplan R.S., Norton D. P.: *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, „Harvard Business School Press”, Boston 2004.
5. Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
6. Pierścionek Z.: *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003.
7. Stankiewicz M.J. (red.): *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, TNOiK, Toruń 2006.

**THE MEANING OF SOURCES KNOWLEDGE  
IN BUILDING A COMPANY'S COMPETITIVES ADVANTAGE  
BASED ON EXAMPLE OF THE COMPANIES FROM THE REGION OF LODZ**

**Summary**

Showing meaning the knowledge is a purpose of the article in building the competitive majority. Authors presented results of examining own building concerning the knowledge as the source the competitive majority of operating enterprises in Łódź.

*Translated by Jarosław P. Lenzion*

## Podsumowanie

Ponad 47% badanych przedsiębiorstw regionu łódzkiego wdrożyło bądź wdraża system zarządzania wiedzą. Dla prawie 30% firm wiedza jest jednym z najważniejszych czynników wpływających na wzrost konkurencyjności. Dane te potwierdzają hipotezę badawczą, że zasoby wiedzy stają się coraz ważniejszym czynnikiem mającym wpływ na wzrost konkurencyjności.

Biorąc pod uwagę branżową strukturę firm, które wzięły udział w badaniu, można uznać, że system zarządzania wiedzą wdrażany jest w tych wszystkich przedsiębiorstwach, które starają się osiągnąć przewagę konkurencyjną poprzez wprowadzanie innowacji zarówno technologicznych (procesowych i produkcyjnych), jak i nieprodukcyjnych (organizacyjnych i marketingowych).

W większości badanych przedsiębiorstw za wdrożenie systemu zarządzania wiedzą odpowiedzialne są działy personalne, a jednym z najważniejszych celów stawianych przed systemem jest zapewnienie stałego rozwoju kompetencji pracowników. Dla tej grupy przedsiębiorstw to właśnie pracownicy stanowią podstawowe źródło wiedzy organizacyjnej, stąd też do zadań działów personalnych należy wprowadzenie procedur umożliwiających przemianę wiedzy ukrytej pracowników w wiedzę jawną oraz jej nabywanie, tworzenie, gromadzenie i dzielenie się nią.

Badanie wykazało brak stałej współpracy między firmami regionu łódzkiego a uczelniami i instytucjami naukowo-badawczymi. Uczelnie wyższe stanowią dla badanych przedsiębiorstw przede wszystkim źródło rekrutacji kandydatów do pracy, natomiast w niewielkim stopniu postrzegane są jako źródło przydanej dla firm wiedzy. Żadna z firm, która wprowadziła/wprowadza system zarządzania wiedzą, nie współpracowała w tym zakresie z uczelniami wyższymi. Uczestniczące w badaniu przedsiębiorstwa zwróciły uwagę na szereg barier, które utrudniają bądź uniemożliwiają nawiązanie i rozwój współpracy ze szkołami wyższymi i instytucjami naukowo-badawczymi. Na podstawie uzyskanych wyników nie można potwierdzić słuszności ostatniej hipotezy, że wprowadzenie i rozwój zarządzania wiedzą wymagają współpracy z uczelniami wyższymi i instytucjami naukowo-badawczymi.

## Literatura

1. Drucker P.F.: *Then Information Executives Truly Need*, Harvard Business Review 1995.
2. Drucker P.F.: *Spółczesność pokapitalistyczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
3. Głuszek E.: *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004.

takich respondenci zaliczyli: działy B+R, działy metod i projektowania, zespoły projektowe, zespoły szkoleniowo-edukacyjne.

Jednocześnie jednak ponad 50% przedsiębiorstw przyznało się do braku procedur umożliwiających gromadzenie wiedzy. W przypadku 44,45% firm podstawowymi procedurami gromadzenia wiedzy są: bazy wiedzy, dokumentacja techniczna, matryce wiedzy, procedury archiwizacji danych. Wspomniany wcześniej brak bądź rzadkość stosowania nowoczesnych narzędzi informatycznych oraz brak rozwiniętych procedur umożliwiających gromadzenie wiedzy świadczą o tym, że w badanych przedsiębiorstwach stosowane rozwiązania zarządzania wiedzą są ubogie.

Badane przedsiębiorstwa, które wdrożyły lub wdrażają zarządzanie wiedzą, za podstawowe cele tego systemu uznały: szybkie gromadzenie i wykorzystanie wiedzy, zwiększenie kreatywności, inicjatywy i samodzielności pracowników, poprawę innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstwa. Jednocześnie w 70% przedsiębiorstwach cele te zostały jedynie częściowo zrealizowane, a w pozostałej części w ogóle nie zostały osiągnięte.

Aż 66,67% badanych przedsiębiorstw zadeklarowało współpracę z uczelniami wyższymi i/lub instytucjami badawczymi. Pozostałe planowały rozpoczęcie współpracy w najbliższym czasie. Najważniejszym motywem rozpoczęcia współpracy z uczelniami wyższymi i/lub instytucjami badawczymi była możliwość dostępu do utalentowanych pracowników.

Przedstawiciele badanych przedsiębiorstw zwrócili uwagę na szereg barier utrudniających bądź uniemożliwiających współpracę z uczelniami wyższymi i/lub instytucjami badawczymi. Za najpoważniejszą przeszkodę uznali oni biurokrację uczelni i instytucji badawczych oraz zbyt wolne tempo współpracy (50%), a także brak odpowiednich ofert współpracy ze strony ośrodków naukowych (37%).

Mimo wielu barier badane przedsiębiorstwa zauważają szereg korzyści ze współpracy z uczelniami wyższymi i/lub instytucjami badawczymi. Firmy do najważniejszych korzyści ze współpracy zaliczyły: dostęp do najbardziej utalentowanych i wykwalifikowanych studentów (78,58%), pozyskanie najlepszych praktykantów (59%) oraz stałą promocję i budowę wizerunku firmy na uczelniach wyższych (57%). Rozkład odpowiedzi wskazuje, że firmy postrzegają uczelnie wyższe raczej jako ważne źródło rekrutacji niż źródło wiedzy. Jedynie dla 21% badanych firm uczelnie stanowią źródło wiedzy.

Jednocześnie ponad 70% badanych przedsiębiorstw przyznało, że deleguje swych pracowników do udziału w sympozjach i konferencjach naukowych i naukowo-warsztatowych, co stanowi potwierdzenie, że tego typu przedsięwzięcia to jedno z ważniejszych źródeł wiedzy w przedsiębiorstwie.

badanych firm nie współpracowała w tym zakresie z instytucjami naukowo-badawczymi.

Prawie w 80% badanych firm za wdrożenie systemu zarządzania wiedzą odpowiada i nadzór nad nim prowadzi dział personalny, a jedynie w przypadku 16% firm był to dział IT. Taki rozkład wyników świadczy o tym, że system zarządzania wiedzą jest silnie zintegrowany z systemem zarządzania zasobami ludzkimi, a działy IT odpowiadają jedynie za zaprojektowanie informatycznych narzędzi wspomagających zarządzanie wiedzą. W pojedynczych przypadkach za wdrożenie zarządzania wiedzą odpowiedzialne były takie działy, jak: dział organizacyjno-prawny, dział B+R, dział marketingowy.

W 88% firm odpowiedzialnością za wprowadzenie systemu zarządzania wiedzą obarczono istniejące już działy. W niewielu przypadkach na potrzeby tego systemu stworzone zostały nowe działy (chodzi tu głównie o dział IT).

84,22% badanych firm uznało pracowników za najważniejsze źródło wiedzy, a także szkolenia zewnętrzne (68,43%), prace badawczo-rozwojowe prowadzone przez własny ośrodek B+R (47,37%) oraz udział pracowników w konferencjach, targach i imprezach branżowych. Wyniki potwierdzają założenie, że pracownicy są podstawą systemu zarządzania wiedzą.

Badane firmy, deklarując ważność zasobów wiedzy dla rozwoju przedsiębiorstwa oraz korzystanie z różnych źródeł ich pozyskiwania, nie prowadzą oceny skuteczności pozyskiwania wiedzy i efektów jej wykorzystania. Jedynie w przypadku 35,3% firm takie działania zostały podjęte. Zarówno przy ocenie skuteczności pozyskiwania wiedzy i efektów jej wykorzystania, jak i ocenie efektywności systemu zarządzania wiedzą najczęściej stosowanymi metodami są: audyt, ankiety oceny, testy.

Najważniejszymi inwestycjami w ramach zarządzania wiedzą w badanych przedsiębiorstwach były przedsięwzięcia zorientowane na ciągle podnoszenie kompetencji pracowników (66,67%), rozwijanie pracy zespołowej (53,34%) oraz mentoring (46,67%).

Ważnym elementem systemu zarządzania wiedzą są narzędzia informatyczne i komunikacyjne, pozwalające na zdobywanie, tworzenie oraz przechowywanie wiedzy i dzielenie się nią. Badane przedsiębiorstwa zadeklarowały stosowanie głównie prostych narzędzi informatycznych. Większość badanych przedsiębiorstw korzysta z Internetu (88,8%) i intranetu (72,23%), a także stosuje telekonferencje (61,12%). Żadne z nich nie wykorzystuje FAQ (systemu dystrybucji zapytań), ERM (systemu zarządzania relacjami z pracownikami) oraz systemów sztucznej inteligencji. W niewielu firmach stosowane są takie narzędzia, jak: e-learning (28%), portale korporacyjne (27,78%) i hurtownie danych (22,23%).

72,23% firm zadeklarowało posiadanie jednostek organizacyjnych zajmujących się tworzeniem i rozwijaniem zasobów wiedzy organizacyjnej. Do jednostek



- wprowadzenie i rozwój zarządzania wiedzą wymagają stałej współpracy przedsiębiorstw z uczelniami i instytucjami naukowo-badawczymi.

Podstawowym narzędziem badawczym była ankieta internetowa. Kwestionariusz ankiety zawierał 70 pytań problemowych oraz 6 pytań metryczkowych. Pytania problemowe pogrupowane zostały w trzy bloki. Pierwszy blok (10 pytań) dotyczył charakterystyki przedsiębiorstwa. Druga grupa (25 pytań) dotyczyła bezpośrednio systemu zarządzania wiedzą stosowanego w przedsiębiorstwie. Ostatnia część kwestionariusza (35 pytań) związana była z realizacją funkcji personalnej.

Ankieta skierowana została do przedstawicieli kierownictwa naczelnego firm oraz przedstawicieli działów personalnych. Kwestionariusz ankiety został skierowany do prawie 80 przedsiębiorstw, głównie z branż innowacyjnych, z których jedynie 21 zgodziło się go wypełnić.

Dla 47,62% badanych przedsiębiorstw najważniejszym czynnikiem wpływającym na konkurencyjność jest oferowany przez firmę produkt/usługa. Na drugim miejscu w rankingu ważności znalazły się zasoby wiedzy oraz, związane z wiedzą, stosowane przez przedsiębiorstwo techniki i technologie.

26,32% badanych firm zadeklarowało wdrożenie systemu zarządzania wiedzą, a 21% stwierdziło, że system jest dopiero w trakcie wdrażania. Pozostałe przedsiębiorstwa nie mają i nie rozpatrują potrzeby wdrożenia systemu zarządzania wiedzą. Posiadanie takiego systemu zadeklarowało 33,34% firm produkcyjnych i 28,58% usługowych. W trakcie wdrażania systemu jest ponad 11% firm produkcyjnych, 20% handlowych i 29% usługowych. System zarządzania wiedzą posiada ponad 33% przedsiębiorstw w działających w branżach innych niż branże zaliczone przez autorów do innowacyjnych. W 50% firm BPO, w prawie 45% firm IT i w 25% firm z innych branż system taki jest w trakcie wdrażania.

Jedynie 31,58% badanych firm, które wdrożyły lub wdrażają system zarządzania wiedzą, posiada strategię zarządzania wiedzą, z czego 40% zadeklarowało posiadanie sformalizowanej strategii. Można uznać, że w badanych firmach zasoby wiedzy nie traktowane są jako zasób strategiczny.

W ponad 20% przypadków zadeklarowano, że kierownictwo naczelne przedsiębiorstwa przywiązuje dużą wagę do zarządzania wiedzą.

Dla 53,34% badanych firm podstawową przesłanką wdrożenia systemu zarządzania wiedzą były wymagania prowadzonej działalności gospodarczej, natomiast w przypadku 41,18% implementacja tego systemu związana była z orientacją na wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa. Należy podkreślić, że dla licznej grupy firm implementacja zarządzania wiedzą związana była z przyjętymi celami strategicznymi (37,5%), dążeniem do wzrostu konkurencyjności oraz wzrostem kompetencji pracowników (33,34%).

Większość przedsiębiorstw (69%) posiadających system zarządzania wiedzą bądź go wdrażających zaprojektowała taki system we własnym zakresie. Żadna z

rakter. Wiedza jako dobro ekonomiczne ma charakter publiczny, gdy może być wykorzystywana jednocześnie lub następczo przez wielu użytkowników bez utraty swojej wartości oraz wówczas, gdy trudno jest wyłączyć niewłaściwych użytkowników.

Zatem można przyjąć, że wiedza, jaką dysponuje przedsiębiorstwo, to specyficzny zasób o charakterze niematerialnym. Zasoby wiedzy stanowią sumę wiedzy pojedynczych pracowników oraz zespołów ludzi, którzy tworzą przedsiębiorstwo. Zasoby wiedzy są jednocześnie wkładem, jak również wynikiem procesu kreowania wiedzy w przedsiębiorstwie.

Analizując znaczenie zasobów wiedzy w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, należy podkreślić, że charakteryzują się one cechami przypisywanymi zasobom strategicznym<sup>2</sup>:

- powinien mieć charakter agregatu,
- powinien cechować się heterogenicznością,
- powinien być maksymalnie wykorzystywany w roli tworzywa naturalnych procesów w organizacji i otoczeniu.

### **3. Wiedza jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw regionu łódzkiego – wyniki badań**

Kluczowym założeniem badania było pojęcie konkurencyjności kładące nacisk na innowacyjność i wewnętrzną przedsiębiorczość, w której wiedza potraktowana jest jako jeden z nowych czynników osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw.

Celem badań było określenie podstawowych źródeł wiedzy, dokonanie oceny stopnia wykorzystania wiedzy przez łódzkie przedsiębiorstwa, zaliczone przez autorów do branż innowacyjnych (BPO, logistyka, AGD, farmaceutyki, biotechnologia, rozwój oprogramowania), oraz wskazanie możliwości lepszego jej wykorzystania.

Autorzy postawili następujące hipotezy badawcze:

- wiedza staje się coraz ważniejszym czynnikiem osiągnięcia przez przedsiębiorstwa regionu łódzkiego przewagi konkurencyjnej,
- zarządzanie wiedzą wdrażane jest przede wszystkim w przedsiębiorstwach z branż innowacyjnych,
- podstawą systemu zarządzania wiedzą są ludzie, stąd też szczególnie ważnym elementem systemu zarządzania wiedzą jest system zarządzania zasobami ludzkimi, który zorientowany jest na stały rozwój kompetencji pracowników,

---

<sup>2</sup> K. Oblój: *Zarządzanie strategiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1987, s. 4.

## 1. Podstawowe czynniki konkurencyjności nowoczesnego przedsiębiorstwa

Teoria i praktyka zarządzania wypracowały różne koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa. Tradycyjne koncepcje konkurencyjności zajmują się podstawowymi rynkowymi czynnikami konkurencyjności i ich bezpośrednimi źródłami.

Nowoczesne koncepcje konkurencyjności związane są z innowacyjnością i wewnętrzną przedsiębiorczością. Kładą one nacisk na nowe czynniki i mechanizmy regulacyjne, do których zalicza się:

- informację i systemy informatyczne,
- organizacje wirtualne i sieci przedsiębiorstw,
- organizacje uczące się i oparte na wiedzy.

Koncepcje te zakładają, że przedsiębiorstwo może osiągać trwałą przewagę konkurencyjną drogą ciągłego wdrażania innowacji, kreowania nowych rynków, nowych klientów oraz poszukiwania i wykorzystywania nowych okazji biznesowych. Nowe koncepcje konkurencyjności uwzględniają nowe formy współpracy przedsiębiorstw, do których należą przedsiębiorstwa sieciowe oraz wirtualne. Rosnące znaczenie aktywów niematerialnych w osiąganiu sukcesu rynkowego i przewagi konkurencyjnej implikuje konieczność badania czynników konkurencyjności związanych właśnie z tą sferą.

Rolę aktywów niematerialnych w działalności firmy określił P.F. Drucker<sup>1</sup>, stwierdzając, że wiedza staje się kluczowym i dominującym zasobem ekonomicznym i być może jedynym czynnikiem przewagi konkurencyjnej.

## 2. Wiedza jako strategiczny zasób organizacji

Wiedza stanowiła zawsze źródło postępu, jednakże nie przesądzała o nim całkowicie. Ważnym czynnikiem rozwoju była i jest sama chęć postępu, a tym samym zmiany istniejącego *status quo*. Otóż świat naukowych idei, aby był motorem postępu, musi zostać przekształcony w świat wiedzy aplikowalnej w taki sposób, by zaspokajać coraz efektywniej ludzkie potrzeby.

Wiedza jest zatem wszelką formą poznania. Pojęcie wiedza używane jest w wielu dziedzinach, stąd wynika różnorodność jego znaczenia.

Współcześnie wiedzę należy traktować jako składnik aktywów. Może być ona zarówno nakładem (kompetencją), jak i wynikiem (innowacją) w procesie produkcyjnym. Jako aktyw w pewnych warunkach może być prywatną własnością i jako dobro ekonomiczne (towar) może być przedmiotem obrotu rynkowego. Zatem pojęcie wiedzy jako dobra ekonomicznego wyznacza jej publiczny lub prywatny cha-

---

<sup>1</sup> P.F. Drucker: *Then Information Executives Truly Need*, Harvard Business Review 1995, s. 54.

*JAROSŁAW P. LENDZION, MICHAŁ SZCZEPANIK*

Politechnika Łódzka

## **ZNACZENIE ZASOBÓW WIEDZY W BUDOWANIU PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ NA PRZYKŁADZIE ŁÓDZKICH PRZEDSIĘBIORSTW**

### **Wprowadzenie**

Wiedza i jej praktyczne zastosowania zawsze stanowiły ważny czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego, warunkowały nieustanny postęp cywilizacyjny i wzrastający dobrobyt. Gospodarowanie opierało się jednak przede wszystkim na efektywnym wykorzystaniu zasobów o charakterze materialnym: ziemi, pracy i kapitału, przy uzupełniającej roli wiedzy. We współczesnej gospodarce, gospodarce opartej na wiedzy, proporcje te odwracają się: wiedza staje się najważniejszym nakładem w procesie produkcji, a podstawowym czynnikiem konkurencyjności okazuje się umiejętność włączania nowych zasobów wiedzy w proces produkcyjny i komponowania ich z tradycyjnymi czynnikami wytwórczymi. Idea gospodarki wiedzy wyznacza ramy funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw, wskazuje podstawowe źródła ich przewag konkurencyjnych oraz ukierunkowuje ich strategiczne działania rozwojowe. W gospodarce opartej na wiedzy znalezienie sposobów efektywnego konkurowania w długim okresie wymaga zrozumienia specyfiki wiedzy jako podstawowego czynnika wytwórczego.

W artykule autorzy przedstawili znaczenie zasobów wiedzy w budowaniu przewagi konkurencyjnej w szczególności w odniesieniu do przedsiębiorstw regionu łódzkiego.

4. Kobyłko G., Morawski M. (red.): *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Difin 2006.
5. Kotarba W.: *Ochrona własności przemysłowej w gospodarce polskiej*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ”, Warszawa 2000.
6. Różga B., Urbańczyk S.: *Ochrona prawna kapitału intelektualnego i jej wpływ na wartość firmy*, w: E. Urbańczyk (red.): *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa (teoria i praktyka gospodarcza)*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 378, Szczecin 2004.
7. Stankiewicz M.J. (red.): *Zarządzanie wiedzą*, Dom Organizatora, Toruń 2006.
8. Ulrich D.: *A New Mandate for Human Resources*, „Harvard Business Review”, styczeń–luty 1998.
9. Turban E.: *Expert Systems and Applied Artificial Intelligence*, Prentice Hall College, Macmillan 1992.
10. Zajączkowski M.: *Podstawy innowacji i ochrony własności intelektualnej*, Economicus, Szczecin 2003.

## **DER WISSENSCHUTZ ALS DER FAKTOR SCHAFFENDE KONKURRENZUBERGEWICHT**

### **Zusammenfassung**

Der Artikel ist über dem Schutz des Wissens in der Organisation. Das Wissen ist einem immateriellen Vorrat der Organisation, das ein Konkurrenzübergewicht schafft. Das Wissen bindet sich mit den Leuten, die arbeitende in der Organisation eine neue Losung finden. Diese Idee sind durch das Recht schützen.

*Übersetzt von Ewa Kozień*

- Baza wewnętrzna, wykorzystywana do oceny realizacji bieżących projektów na każdym etapie wykonania i w każdym momencie za pomocą metody wartości wypracowanej EVM dostępna jest dla pracowników wyłącznie zaangażowanych w realizację projektu. Wejście do bazy możliwe tylko z kartą identyfikacyjną pracownika.
- Baza MTF, zorientowana na techniczną stronę projektu. Gromadzona jest w niej dokumentacja przeprowadzanych badań i testów. Wiedza tam zgromadzona jest ogólnodostępna.
- Baza Human Research, w której zawarte są informacje o pracownikach zatrudnionych na stałe i ich miejscu w strukturze CERN oraz o pracownikach zatrudnionych na czas określony wynikający z konkretnych zadań przez nich realizowanych. Do bazy tej mają dostęp wszyscy pracownicy wyłącznie drogą elektroniczną. Każdy pracownik posiada swój numer identyfikacyjny, który umożliwia wejście do systemu.
- Baza ERT, która służy do selekcji najlepszych naukowców i studentów z całego świata, jest powszechnie dostępna.

Ochrona wiedzy opiera się na wytworzeniu projektowej kultury organizacyjnej wiążącej się z prestiżem, zaangażowaniem i lojalnością pracowników.

Ochroną i bezpieczeństwem informacji zawartych w wymienionych bazach wiedzy zajmują się administratorzy sieci.

## Podsumowanie

Współczesne organizacje mogą zagwarantować sobie przewagę konkurencyjną dzięki wiedzy, która jest kluczowym czynnikiem sukcesu w procesie ciągłych zmian. Organizacje tworzą przewagę konkurencyjną w wyniku pozyskania najlepszych specjalistów. W erze gospodarki opartej na wiedzy wykorzystuje się platformę komunikacyjną zależną od nowoczesnej technologii informacyjnej. Prawna ochrona wiedzy jest skuteczną jej ochroną.

## Literatura

1. Applehans W., Globe A., Laugero G.: *Managing Knowledge. A Practical Web – Based Approach*, Addison–Wesley 1999.
2. Chlebowski K., Morawski M.: *Zasoby intelektualne w strategii organizacji*, w: W. Cieśliński (red.): *Najnowsze instrumenty opisu organizacji*, Zeszyty Naukowe WWSZiP nr 2, Wałbrzych 2002.
3. Fazlagić A.J.: *Zarządzanie wiedzą: szansa na sukces w biznesie*, Milenium, Gniezno 2006.

#### 4. Ochrona wiedzy na przykładzie CERN-u

Europejskie Laboratorium Cząstek Elementarnych (CERN) w Genewie zostało założone w 1954 roku jako jedna z pierwszych europejskich organizacji typu *joint ventures*, dająca początkowo możliwość ścisłej współpracy naukowców z 12 krajów. Obecnie CERN skupia 20 państw członkowskich oraz daje możliwość współpracy naukowcom także i z krajów stowarzyszonych. Realizowane są tutaj badania teoretyczne, ale przede wszystkim doświadczalne dotyczące zagadnień cząstek elementarnych, np. projekt LHC – *Large Hadron Collider, Gran Sasso*. Realizowane projekty są dużym wyzwaniem intelektualnym, opartym na wiedzy, umiejętnościach i doświadczeniu członków zespołów projektowych. Projekty wymagają specjalistycznej wiedzy z różnych dziedzin, np. fizyki, inżynierii, matematyki.

W CERN-ie zwrócono uwagę na ochronę własności intelektualnej po stworzeniu sieci komputerowej (WWW – *the Word Wide Web*), która nieopatentowana rozwinęła się i rozprzestrzeniła na całym świecie, stając się obecnie ogólnosięciowym narzędziem komunikacji.

W celu realizacji zadań związanych z ochroną własności intelektualnej utworzono Departament Ochrony Intelektualnej, który obecnie przekształcono w Biuro Ochrony Intelektualnej. Ponadto w CERN-ie organizowane są jednodniowe szkolenia z zakresu ochrony własności intelektualnej.

Ze względu na specyfikę organizacji chroniona jest wiedza w dwóch obszarach: technologicznym i naukowym. Osiągnięcia technologiczne chronione są poprzez patenty, a naukowe publikacje poprzez prawo autorskie. Bieżące projekty powstające w CERN-ie są na każdym etapie opisywane w postaci raportów o ograniczonej dostępności. Nie ma klauzuli poufności z wyjątkiem odkryć dotyczących fizyki cząstek elementarnych.

Istniejące w CERN-ie bazy wiedzy to:<sup>13</sup>

- Baza publikacji naukowych, która jest powszechnie dostępna.
- Baza EDMS (inżynierska), w której gromadzone informacje udostępniane są na trzech poziomach: zielony – ogólnodostępny, pomarańczowy – oznaczający opracowania bieżące nieudostępnione podmiotom zewnętrznym oraz w sytuacji zakończenia projektu, końcowe opracowania są powszechnie dostępne (poziom zielony) lub dostęp do nich jest selektywny poprzez kody dostępu (poziom czerwony).
- Biblioteka, która działa od momentu powstania CERN-u. Obejmuje bogate zbiory, które są ogólnodostępne poprzez dowolnie wybrany serwer.

---

<sup>13</sup> Informacje dotyczące ochrony wiedzy w CERN-ie uzyskano na podstawie wywiadów przeprowadzonych z menedżerami projektów.

- wzornictwa przemysłowego,
- architektoniczne i urbanistyczne,
- muzyczne i słowno-muzyczne itd.

Organizacja zatrudniająca pracownika na podstawie umowy o pracę nabywa prawo i może czerpać korzyści z rozwiązania z pominięciem pracownika, któremu przysługuje wynagrodzenie za pracę. W ten sposób wiedza pracownika wpływa na wartość firmy<sup>9</sup>.

Ustawa o ochronie danych osobowych dotyczy prawnej ochrony informacji dotyczących obywateli. Podmiot dysponujący danymi osobowymi może wykorzystywać je w ramach udzielonego upoważnienia.

Ochrona prawna własności przemysłowej następuje po zgłoszeniu i wydaniu decyzji w sprawie udzielenia patentu przez Urząd Patentowy RP. Do przedmiotów własności przemysłowej zalicza się:

- projekty wynalazcze (wynalazki, wzory użytkowe, wzory przemysłowe, topografia układu scalonego, projekty racjonalizatorskie),
- znaki towarowe,
- oznaczenia geograficzne,
- zwalczanie nieuczciwej konkurencji dotyczy działań naruszających dobre obyczaje, interes przedsiębiorcy lub klienta<sup>10</sup>.

Prawo polskie w zakresie ochrony własności intelektualnej jest dostosowywane do wymagań i standardów światowych i europejskich. Proces ten rozpoczął się w 1990 r. od podpisania z USA „Traktatu o stosunkach handlowych i gospodarczych”, który zobowiązał Polskę do wprowadzenia ochrony patentowej produktu, poszerzenia praw autorskich na programy komputerowe i zapewnienia skutecznej ochrony przed nieuczciwą konkurencją<sup>11</sup>. Następnie, w 2000 r. Polska przystąpiła do porozumienia w sprawie Handlowych Aspektów Praw Własności Intelektualnej (TRIPS), stanowiącego załącznik do porozumienia z 1994 r. ustanawiającego Światową Organizację Handlu. TRIPS dotyczy handlowych aspektów praw własności intelektualnej oraz prawnych instrumentów ochrony<sup>12</sup>.

---

<sup>9</sup> B. Rózga, S. Urbańczyk: *Ochrona prawna kapitału intelektualnego i jej wpływ na wartość firmy*, w: E. Urbańczyk (red.): *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa (teoria i praktyka gospodarcza)*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 378, WNUS, Szczecin 2004.

<sup>10</sup> W. Kotarba: *Ochrona własności przemysłowej w gospodarce polskiej*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMAZ”, Warszawa 2000.

<sup>11</sup> *Traktat o stosunkach handlowych i gospodarczych między Rzeczpospolitą Polską a USA*, sporządzony w Waszyngtonie dnia 21 marca 1990 r., DzU 1994, nr 97, poz. 467.

<sup>12</sup> M. Zajączkowski: *Podstawy innowacji i ochrony własności intelektualnej*, Economicus, Szczecin 2003.



Nieszczelność systemu ochrony wiedzy w organizacjach może doprowadzić do przejścia jej przez konkurencję, a tym samym utratę przewagi konkurencyjnej. Dzieje się tak, gdy w organizacji działają pracownicy o niedostatecznie wpojonej lojalności, nieposiadający hamulców etycznych i nieutożsamiających się z organizacją. Z kolei w organizacji nie działają sprawnie systemy zabezpieczenia wiedzy.

### 3. Ochrona prawna własności intelektualnej

Prawo własności intelektualnej dotyczy rzeczy niematerialnych wynikających z twórczości i kreatywności kapitału ludzkiego. Szwedzka firma Skandia AFS, działająca w sektorze finansowym, była jedną z pierwszych, w których zwrócono uwagę na finansowe aktywa związane z kapitałem intelektualnym. W firmie tej zastosowano model Nawigator Skandii do zarządzania kapitałem intelektualnym.

Według modelu Skandii kapitał intelektualny tworzy kapitał ludzki i kapitał strukturalny. Kapitał ludzki dotyczy wiedzy, umiejętności, doświadczenia, *know-how*, wykształcenia i przedsiębiorczości. Kapitał strukturalny wspiera kapitał ludzki poprzez prawo własności intelektualnej, prawa autorskie, patenty<sup>8</sup>.

Prawo własności intelektualnej chroni zasoby niematerialne związane z wyrażaniem idei (prawa autorskie) lub dotyczące praktycznych zastosowań (patenty).

Podstawowe akty polskiego prawa dotyczące własności intelektualnej to:

- W zakresie prawa własności artystycznej, literackiej i naukowej (prawa autorskiego) – Ustawa z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych (DzU 1994, nr 24, poz. 83) (DzU 2000, nr 80, poz. 904) oraz Ustawa z dnia 27 lipca 2001 r. o ochronie baz danych (DzU 2001, nr 128, poz. 1402).
- W zakresie prawa własności przemysłowej – Ustawa z dnia 30 czerwca 2000 r. Prawo własności przemysłowej (DzU 2003, nr 119, poz. 117) oraz Ustawa z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji (DzU 2003, nr 153, poz. 1503).

Zgodnie z art.1 Ustawy o prawie autorskim i prawach pokrewnych każdy przejaw działalności twórczej o indywidualnym i unikatowym charakterze ujawnionej w postaci materialnej podlega ochronie prawnej. Do przedmiotów chronionych prawem autorskim ustawa zalicza utwory:

- wyrażone słowem, symbolami matematycznymi, znakami graficznymi (literackie, publicystyczne, naukowe, kartograficzne oraz programy komputerowe),
- plastyczne,
- fotograficzne,

---

<sup>8</sup> L. Edvinsson, M.S. Malone: *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001, s. 34–35.

## 2. Ochrona wiedzy w organizacji

Wiedza jest strategicznym zasobem każdej organizacji, dlatego powinna być chroniona. Ochroną objęta jest zarówno wiedza jawna, jak i wiedza cicha pozostająca w umysłach ludzi. W celu wzmocnienia konkurencyjności organizacji należy podjąć działania dotyczące ochrony wiedzy w zakresach:<sup>7</sup>

1. Ochrona wiedzy jawnej:
  - kody dostępu do baz danych,
  - oddzielenie intranetu od Internetu,
  - udzielanie zgody na korzystanie z baz danych określonym osobom,
  - różnicowanie zasobów wiedzy pod względem możliwości dostępu do nich na jawne, poufne i tajne,
  - zastosowanie techniki szyfrowania,
  - szkolenie pracowników w zakresie ochrony wiedzy.
2. Ochrona wiedzy cichej:
  - podpisywanie przez pracowników deklaracji o zachowaniu tajemnicy organizacji,
  - w umowie o pracę sformułowane zastrzeżenie dotyczące zakazu udostępniania konkurencji wiedzy o organizacji,
  - selektywny dostęp do tajemnic firmy,
  - tworzenie klimatu lojalności pracowników względem organizacji,
  - systemy motywacji wzmacniające zaangażowanie i lojalność pracowników,
  - dążenie do zapewnienia satysfakcji i możliwości rozwoju pracownikom kluczowym w celu powstrzymania ich odejścia z organizacji.
3. Ochrona prawna wiedzy zawartej w kompetencjach organizacji poprzez:
  - licencje,
  - patenty,
  - znaki firmowe,
  - znaki towarowe,
  - wzory użytkowe,
  - inne formy prawne ochrony własności intelektualnej i przemysłowej oraz tajemnic handlowych.
4. Ochrona fizyczna zbiorów wiedzy i systemów IT:
  - zapewnienie ochrony (wewnętrzna, usługi firm ochroniarskich),
  - zobowiązanie administratorów sieci do zabezpieczenia dostępu do baz danych organizacji,
  - zobowiązanie do ochrony dysponentów zbiorów.

---

<sup>7</sup> M.J. Stankiewicz (red.): *Zarządzanie wiedzą*, Dom Organizatora, Toruń 2006, s. 347–367.

Wiedza tworzona jest w organizacjach, które cechuje<sup>1</sup>:

- zdolność do ciągłego doskonalenia,
- elastyczność w zakresie przedmiotu działania,
- zdolność do edukowania konsumenta – oferowane produkty i usługi sprawiają, że użytkownik podnosi kwalifikacje.

Sukces odnoszą te organizacje, które umieją wiedzę przekształcić w aktywa produkcyjne.

Pojęcie wiedzy nie jest jednoznacznie interpretowane. Z jednej strony wiedza ściśle wiąże się z człowiekiem, jego umysłem, gdzie jest gromadzona, a następnie wykorzystywana w procesie pracy, z drugiej strony organizacja, obejmując procesem uczenia się wszystkich pracowników, stwarza warunki do zdobywania, zmiany i rozwoju wiedzy.

W. Applehans, A. Globe i G. Laugero definiują wiedzę jako informację wykorzystywaną do rozwiązania problemu<sup>2</sup>.

Zdaniem E. Turbana wiedza składa się z: prawdy, przekonań, przewidywań, pomysłów, osadów, oczekiwań i *know-how*<sup>3</sup>.

Z kolei D. Urlich traktuje wiedzę jako zasób organizacji, który stanowi bezpośrednią przewagę konkurencyjną<sup>4</sup>.

W literaturze najczęściej dzieli się wiedzę na cichą i jawną<sup>5</sup>.

Wiedza cicha nierozzerwalnie wiąże się z osobą i jest gromadzona na skutek doświadczenia. Filozof M. Polanayi uważa, że cała wiedza jest cicha albo od niej pochodzi. Wiedza cicha stanowi kompilację *know-how*, kwalifikacji, umiejętności organizacyjnych, jest trudna do identyfikacji i wykorzystania. Tkwi w ludzkich umysłach, decyduje o efektywności działań podejmowanych w organizacji<sup>6</sup>. Przyczynia się do budowania przewagi konkurencyjnej i pozwala organizacji wyrosnąć ponad przeciętność.

Wiedza jawna jest dostępna poprzez literaturę, dokumenty, symbole i mowę. Podlega gromadzeniu i upowszechnianiu. Jej skodyfikowanie zbliża ją do informacji powszechnie dostępnej.

---

<sup>1</sup> A.J. Fazlagić: *Zarządzanie wiedzą: szansa na sukces w biznesie*, Milenium, Gniezno 2006.

<sup>2</sup> W. Applehans, A. Globe, G. Laugero: *Managing Knowledge. A Praactical Web – Based Approach*, Addison–Wesley 1999, s. 18.

<sup>3</sup> E. Turban: *Expert Systems and Applied Artificial Intelligence*, Prentice Hall College, Macmillan 1992.

<sup>4</sup> D. Urlich: *A New Mandate for Human Resources*, „Harvard Business Review”, styczeń–luty 1998.

<sup>5</sup> G. Kobyłko, M. Morawski (red.): *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Difin, Warszawa 2006, s. 22–25.

<sup>6</sup> K. Chlebowski, M. Morawski: *Zasoby intelektualne w strategii organizacji*, w: W. Cieśliński (red.): *Zeszyty Naukowe WWSZiP nr 2*, Wałbrzych 2002, s. 138.

*EWA KOZIEN*

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## OCHRONA WIEDZY JAKO CZYNNIK TWORZENIA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ ORGANIZACJI

### **Wprowadzenie**

Wiedza od najdawniejszych czasów miała wpływ na rozwój cywilizacji. Ludzie, wykorzystując potencjał intelektualny, opanowywali sposoby produkcji np. jedwabiu, brązu, porcelany. Wiedza związana ze sposobem wytwarzania była ściśle chroniona. W organizacji dopiero na przełomie XX i XXI wieku dostrzeżono znaczenie niematerialnych zasobów organizacji, takich jak wiedza. Dla organizacji wiedza staje się wartością, gdy przynosi korzyść i warunkuje jej konkurencyjność. Współczesne organizacje tworzą przewagę konkurencyjną i odnoszą sukcesy, bazując na wiedzy i mądrości zatrudnionych pracowników. Wiedza prowadzi do powstawania innowacyjnych rozwiązań, które umożliwiają rozwój i trwanie organizacji. Ochrona wiedzy w organizacji dotyczy wiedzy cichej, jawnej, kompetencji organizacji oraz zabezpieczenia systemów IT. Ochrona prawna wiedzy pozwala zapewnić bezpieczeństwo posiadanego kapitału intelektualnego. Własność intelektualna chroniona jest w zakresie prawa autorskiego, praw pokrewnych, własności przemysłowej oraz poprzez zwalczanie nieuczciwej konkurencji.

### **1. Istota wiedzy**

Współczesny paradygmat cywilizacji opartej na wiedzy zmienia postrzeganie organizacji nie z tylko punktu widzenia aktywów materialnych, lecz przede wszystkim niematerialnych. Za najważniejsze źródło przewagi konkurencyjnej postrzegana jest wiedza.

14. Ryals L.: *Making Customer Relationship Management Work: The Measurement and Profitable Management of Customer Relationships*, „Journal of Marketing” 2005, vol. 69(3).
15. Sondaż *The Financial Impact of Business Analytics*”, IDC 2003.
16. Urbanek G.: *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
17. Verhoef P., Langerak F.: *Eleven Misconceptions About Customer Relationship Management*, „Business Strategy Review” 2002, vol. 13(4).

**TRANSFORMATION OF CUSTOMER INFORMATION  
INTO MARKET KNOWLEDGE – USAGE OF MEASUREMENTS  
IN THE FIELD OF CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT**

**Summary**

In the „new economy” one of the main tasks facing systems of measuring and reporting in the company, is developing tools that could assist in the valuation of intangible, off-balance sheet sources of value creation in the enterprise. This article aims to identify problems and present recommendations of measurements and analysis in the field of customer relationship management developed on the basis of the author’s accomplishments, observations and own studies.

*Translated by Małgorzata Grzegorzcyk*

przedsiębiorstwa, a także pozwala szacować koszt i czas wdrażania najlepszych praktyk;

- BS (*Balanced Scorecard*) – strategiczna karta wyników, która pozycjonuje działania zarządzania relacjami z klientami wobec pozostałych celów i działań strategicznych i odnosi do zarządzania operacyjnego;

Wykorzystanie powyższych rekomendacji oraz narzędzi pozwala pozycjonować CRM w strategii korporacji, a także dostarcza szczegółowy system analizy i tworzenia wiedzy o klientach.

## Literatura

1. *Analytical CRM: Optimizing Your Customer Initiative for Maximum ROI*, White Paper by Peppers and Rogers Group 2003.
2. Bonoma T.V., Clark B.H.: *Marketing Performance Assessment*, Harvard Business School Press, Boston 1998.
3. Buchnowska D.: *CRM strategia i technologia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2006.
4. Clark H.B.: *Marketing Performance Measures: History and Interrelationships*, „Journal of Marketing Management” 1999, vol. 15.
5. Dekimpe M.G., D.M. Hanssens: *The Persistence of Marketing Effects on Sales*, „Management Science” 1995, vol. 14(1).
6. Gregor B., M. Grzegorzczuk: *Pomiar efektywności zarządzania relacjami z klientami*, w: *Współczesny marketing. Strategie*, PWE, Warszawa 2008.
7. Grzegorzczuk M.: *Problemy pomiaru wartości klienta*, w: *Problemy Zarządzania – Zeszyty Naukowe SGH*, Oficyna Wydawnicza SGH 2007.
8. Gupta S., Lehmann D.R., Stuart J.A.: *Valuing Customers*, „Journal of Marketing Research” 2004, vol. 41(1).
9. Gupta S., Lehmann D.R.: *Customers as Assets*, „Journal of Interactive Marketing” 2003, vol. 17(1).
10. Kozielski R.: *Determinanty sukcesu organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
11. Reichheld F.E.: *Loyalty Based Management*, „Harvard Business Review” 1993, vol. 17.
12. Reinartz W., Krafft M., Hoyer W.D.: *The Customer Relationship Management process: Its Measurement and Impact on Performance*, „Journal of Marketing Research” 2004, vol. XLI.
13. Reinartz W., Kumar V.: *The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration*, „Journal of Marketing” 2003, vol. 67.

zacja zwrotu z inwestycji w CRM<sup>12</sup>. Przedsiębiorstwa, które efektywnie wykorzystują CRM analityczny, sprawniej maksymalizują wartość posiadanej bazy klientów, co jest jednym z podstawowych celów CRM. Według badań IDC z 2003 r.<sup>13</sup> organizacje, które z powodzeniem wdrożyły analityczne aplikacje CRM, generowały wskaźniki ROI (*return on investment*) na poziomie 55%. IDC wskazuje, że najlepsze wyniki były osiągane, gdy analiza była częścią wdrożenia strategicznego, które obejmuje zmianę w procesach biznesowych.

#### **2.4. Wdrożenie systemowego podejścia do pomiarów efektów i działań CRM**

Problemy pomiaru wartości życiowej klienta wynikają ze złożoności i kompleksowości zagadnienia oraz wad i słabości istniejących modeli wartości życiowej klienta CLV (*Customer Lifetime Value*)<sup>14</sup>. Prognozowanie przyszłej wartości klienta na podstawie jego przeszłej wartości nie jest prognozą dokładną i precyzyjną. W sytuacjach kiedy nie można precyzyjnie przewidzieć przyszłej wartości klienta, inwestowanie zasobów w „źle” sklasyfikowanych klientów (o wysokiej wartości historycznej) może się okazać kosztownym błędem. Podejście procesowe do pomiarów CRM i stworzenie dynamicznych zestawów miar w różnych perspektywach klienta (nie tylko wartości klienta) pozwala uzyskać pełniejszy obraz relacji oraz szeroką wiedzę o działaniach firmy w obszarze zarządzania relacjami z klientami i ich wpływie na wyniki organizacji. Wiedza o kliencie jako element oceny i korekty interpretacji uzyskanych wyników pomiarów wartości klientów przyczynia się do minimalizacji błędów kwalifikacji. System pomiaru CRM musi być częścią całościowego systemu pomiarów finansowych przedsiębiorstwa. Koncentracja na pomiarach relacji nie może powodować utraty obrazu całego przedsiębiorstwa. Istnieje zatem potrzeba zintegrowanego podejścia do pomiarów CRM. Wskaźniki powinny zostać zdefiniowane wcześniej, najlepiej przed wdrożeniem systemu informatycznego typu CRM. W celu oceny finansowych konsekwencji zarządzania relacjami z klientami na poziomie segmentów czy indywidualnych klientów trzeba spojrzeć nieco głębiej na zagregowane wskaźniki. Wymaga to pomiarów czynników przyczynowych, takich jak: satysfakcja czy retencja klienta, które wpływają na zmiany wartości klienta.

Zaleca się wykorzystanie dwóch kluczowych narzędzi planowania zarówno na poziomie strategicznym jak i operacyjnym:

- VDA (*Value Driver Analysis*) – analiza czynników wartości, która pozwala szacować wpływ różnych działań CRM na wyniki oraz na wartość całego

---

<sup>12</sup> *Analytical CRM: Optimizing Your Customer Initiative for Maximum ROI*, White Paper by Peppers and Rogers Group 2003, s. 2.

<sup>13</sup> Sondaż *The Financial Impact of Business Analytics*, IDC 2003.

<sup>14</sup> M. Grzegorzczak: *Problemy pomiaru wartości klienta*, w: *Problemy Zarządzania – Zeszyty Naukowe SGH*, Oficyna Wydawnicza SGH 2007.

zenie CRM brzmi, że zarządzanie relacjami z klientami przynosi firmie zyski, a identyfikacja wartości klienta dla przedsiębiorstwa i zróżnicowana alokacja zasobów względem tej wartości pozwala je maksymalizować. Jak wskazują badania, wdrożenie CRM generuje lepsze wyniki organizacji, kiedy menedżerowie koncentrują się na maksymalizacji wartości klienta<sup>10</sup>. Badania wskazują także, że zastosowanie nieskomplikowanych analiz wartości klienta prowadzi do poprawy wyników organizacji<sup>11</sup>. Zatem przedsiębiorstwa, które podejmują działania w obszarze zarządzania relacjami z klientami i inwestują w technologie wspierające te działania, powinny stosować miary wartości klienta i nadać im wysoki priorytet w stosunku do innych pomiarów efektywności działań marketingowych przedsiębiorstwa.

### **2.2. Pomiar wartości aktualnej i potencjalnej klientów**

Efektywny CRM wymaga zidentyfikowania w portfolio klientów zarówno klientów o najwyższej wartości aktualnej, jak i najwyższym potencjale wzrostu oraz rozpoznania ich potrzeb, aby możliwe było budowanie relacji wzajemnie korzystnych. Rozpatrywanie wartości klienta jedynie w oparciu o wartość bieżącą, bez uwzględnienia wartości potencjalnej klienta, rodzi błędne decyzje strategiczne i może grozić utratą szans w zakresie podnoszenia wartości klientów. Należy zwrócić uwagę na szczególne znaczenie wartości potencjalnej klienta dla efektywnego zarządzania relacjami z klientami, gdyż jest to główny obszar wzrostu wartości relacji z klientem indywidualnym, a także wzrostu wartości całego portfela relacji.

### **2.3. Wykorzystanie analitycznych możliwości CRM**

Dzięki zintegrowanym informacjom o klientach i kontaktach z nimi zgromadzonym w systemach operacyjnych CRM możliwa jest automatyzacja działań w poszczególnych obszarach funkcjonalnych. Jednak dopiero wzbogacenie tych informacji wynikami analiz dokonywanymi w analitycznym CRM pozwala przełożyć zgromadzone dane na wiedzę rynkową. CRM analityczny to zestaw narzędzi i technik analitycznych umożliwiających gromadzenie, przetwarzanie i wykorzystanie informacji o klientach w firmie w celu budowania kapitału wiedzy o klientach. W odpowiedzi na dużą ilość nieudanych wdrożeń CRM, uznano, że CRM analityczny jest brakującym spoiwem pomiędzy CRM operacyjnym a maksymali-

---

<sup>10</sup> S. Gupta, D.R. Lehmann: *Customers as Assets*, „Journal of Interactive Marketing” 2003, no. 17(1), s. 9–24; S. Gupta, D.R. Lehmann, J.A. Stuart: *Valuing Customers*, „Journal of Marketing Research” 2004, no. 41(1), s. 7–18; F.E. Reichheld: *Loyalty Based Management*, „Harvard Business Review” 1993, vol. 17, s. 64–73; P. Verhoef, F. Langerak: *Eleven Misconceptions About Customer Relationship Management*, „Business Strategy Review” 2002, no. 13(4), s. 70–76.

<sup>11</sup> S. Gupta, D.R. Lehmann: *Customers as Assets...*, *op. cit.*, s. 9–24; W. Reinartz, V. Kumar: *The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration*, „Journal of Marketing” 2003, vol. 67, s. 77–99; L. Ryals: *Making Customer Relationship Management Work: The Measurement and Profitable Management of Customer Relationships*, „Journal of Marketing” 2005, vol. 69(3), s. 252–261.



liczby klientów podstawowym wskaźnikiem wykorzystywanym przez przedsiębiorstwa jest wskaźnik satysfakcji klienta. Wyniki te potwierdzają rezultaty różnych badań: D. Buchnowska (2006), R. Kozielski (2007)<sup>7</sup>. Pomijając dyskusję nad wpływem satysfakcji klienta na lojalność, stosowanie tego wskaźnika jako głównego miernika CRM daje fałszywy obraz skuteczności zarządzania relacjami z klientami. Celem CRM nie jest maksymalizacja satysfakcji klienta, ale raczej znalezienie równowagi pomiędzy wartością oferowaną klientowi a wartością, jaką klient generuje dla firmy. Należy pamiętać, że wzrost satysfakcji nie jest jednoznaczny ze wzrostem lojalności, szczególnie w wymiarze behawioralnym (ponawiane zakupy), a sam pomiar satysfakcji jest pomiarem pośrednim, który nie oddaje obrazu efektywności zarządzania relacjami z klientami. Zdaniem ekspertów<sup>8</sup> większość polskich firm boryka się z problemami operacyjnymi w zakresie zarządzania relacjami z klientami i wdraża proste rozwiązania CRM. Ich celem jest raczej uporządkowanie danych klienta oraz usprawnienie procesów sprzedaży i obsługi klienta niż zaawansowane analizy danych klienta mające na celu tworzenie wiedzy rynkowej. Według dostawców dla większości odbiorców istotne jest zgromadzenie danych o klientach w jednym miejscu, wprowadzenie procedur nanoszenia danych o bieżących transakcjach i kontaktach z klientami do systemu w taki sposób, aby odejście sprzedawcy czy przedstawiciela handlowego nie wiązało się z utratą danych obsługiwanych przez niego klientów i utratą samych klientów.

## 2. Rekomendacje efektywnego zarządzania relacjami z klientami

Na podstawie analizy dotychczasowego dorobku, obserwacji własnych oraz przeprowadzonych badań<sup>9</sup> zidentyfikowano cztery podstawowe obszary działań, jakie firmy powinny podjąć w celu efektywniejszego zarządzania relacjami z klientami i budowania wiedzy na bazie analiz klienta:

### **2.1. Zastosowanie miar klienta obok tradycyjnych miar marketingowych**

Kluczowym aspektem w zarządzaniu relacjami z klientami jest umiejętność transformacji informacji o klientach w wiedzę, a następnie umiejętność wykorzystania tej wiedzy w działaniach. Analiza literatury przedmiotu pozwala sformułować wniosek, że podstawową grupą metod pomiaru działań CRM są miary klienta, a wśród nich największe znaczenie mają miary wartości klienta. Podstawowe zało-

---

<sup>7</sup> R. Kozielski: *Determinanty sukcesu organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2007; D. Buchnowska, *CRM strategia i technologia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2006.

<sup>8</sup> B. Gregor, M. Grzegorzczuk: *Pomiar efektywności zarządzania relacjami z klientami*, w: *Współczesny marketing. Strategie*, PWE, Warszawa 2008, s. 429–436.

<sup>9</sup> B. Gregor, M. Grzegorzczuk: *Pomiar efektywności...*, *op. cit.*

## 1. Pomiar w koncepcji zarządzania relacjami z klientami

W artykule przyjęto definicję W. Reinartza, M. Kraffta i W.D. Hoyera, która mówi, że: *CRM to systematyczny proces zarządzania [...] relacjami we wszystkich punktach kontaktu z klientem w celu maksymalizacji wartości portfela relacji*<sup>2</sup>. Autorka skłania się do podejścia, że CRM należy postrzegać jako koncepcję zarządzania, która umieszcza klienta w centrum działań firmy, tak aby w długim okresie zwiększać zysk m.in. poprzez poprawę stopnia akwizycji, retencji klientów oraz wartości relacji z klientami. Obszar studiów w zakresie pomiaru CRM jest relatywnie nowy i podlega znaczącym zmianom z tytułu rozwoju nowych technologii. Analiza i pomiar CRM to zagadnienia trudne i złożone. Na złożoność pomiarów wpływają m.in.: szeroki zakres pomiarów, indywidualny charakter CRM, brak komunikacji pomiędzy technologiami i procesami wewnątrz organizacji, rosnąca liczna sposobów i kanałów komunikacji z klientami. W CRM dostrzega się podobną zależność jak w przypadku pomiarów marketingowych w ogóle – pomiar efektów pojedynczych działań, których celem jest wywołanie efektów sprzedażowych w krótkim okresie, jest stosunkowo prosty. Problemem jest odniesienie działań CRM do efektów długoterminowych<sup>3</sup>, rozdzielenie efektów poszczególnych działań zarządzania relacjami z klientami od innych działań<sup>4</sup> oraz konieczność stosowania miar niefinansowych (udowodniono, że wykorzystanie czysto finansowych metod jest nieadekwatne do oceny zarządzania relacjami z klientami)<sup>5</sup>.

Centralnym założeniem koncepcji zarządzania relacjami z klientami jest zmiana sposobu organizacji przedsiębiorstwa z produktowej na klientocentryczną. Dotyczy to także sposobów pomiaru: z pomiarów rynku, produktu i marki na pomiary klienta<sup>6</sup>. Wartość aktywów niematerialnych przedsiębiorstw, takich jak: marka, klienci czy pracownicy, rośnie i staje się główną determinantą wartości rynkowej przedsiębiorstw. Ponadto zarządzanie relacjami z klientami postuluje traktowanie klientów jako jednego z najważniejszych aktywów przedsiębiorstwa i zarządzanie nim w taki sposób, jak zarządza się aktywami finansowymi. Obok pomiarów

---

<sup>2</sup> W. Reinartz, M. Krafft, W.D. Hoyer: *The Customer Relationship Management process: Its Measurement and Impact on Performance*, „Journal of Marketing Research”, vol. XLI, s. 293–305.

<sup>3</sup> M.G. Dekimpe, D.M. Hanssens: *The Persistence of Marketing Effects on Sales*, „Management Science” 1995, no. 14(1), s. 1–21.

<sup>4</sup> T.V. Bonoma, B.H. Clark: *Marketing Performance Assessment*, Harvard Business School Press, Boston 1998, s. 21.

<sup>5</sup> H.B. Clark: *Marketing Performance Measures: History and Interrelationships*, „Journal of Marketing Management” 1999, no. 15, s. 711–732.

<sup>6</sup> W literaturze obcojęzycznej spotkać można określenia: *customer metrics*, *customer – centric meatrics*, *customer based meatrics*. Miary te obejmują m.in. miary wartości i zyskowności klienta, miary satysfakcji klienta, miary interakcji z klientem.

MAŁGORZATA GRZEGORCZYK

Uniwersytet Łódzki

**TRANSFORMACJA INFORMACJI O KLIENTACH W WIEDZĘ RYNKOWĄ  
– ZASTOSOWANIE POMIARÓW  
W OBSZARZE ZARZĄDZANIA RELACJAMI Z KLIENTAMI**

**Wprowadzenie**

*Jednym z najważniejszych zadań, jakie w warunkach „nowej ekonomii” stoją przed systemami pomiaru i raportowania na temat przedsiębiorstwa, jest opracowanie narzędzi mogących pomóc w wycenie niematerialnych, pozabilansowych źródeł tworzenia wartości w przedsiębiorstwie oraz określaniu efektywności działań podejmowanych w celu ich budowy<sup>1</sup>. Zakładając, że aktywa niematerialne, w tym klienci, odgrywają kluczową rolę w procesach tworzenia wartości, można wysunąć wniosek, że pomiary klienta stanowią podstawowy element zarządzania marketingowego. W obszarze zarządzania relacjami z klientami kluczowym aspektem jest umiejętność transformacji informacji o klientach w wiedzę, a następnie umiejętność wykorzystania tej wiedzy w działaniach. Szacowanie wartości aktywów niematerialnych nabiera szczególnego znaczenia w przypadku e-biznesu, a rozwój technologii i narzędzi typu *Business Intelligence* umożliwia przekształcanie bezwartościowych strumieni danych webowych w wiedzę wspierającą procesy podejmowania decyzji i budowania przewagi konkurencyjnej.*

Celem artykułu jest wskazanie problemów pomiarów i analiz klienta oraz prezentacja rekomendacji w obszarze pomiarów zarządzania relacjami z klientami (*Customer Relationship Management – CRM*) opracowanych na podstawie analizy dotychczasowego dorobku, obserwacji własnych oraz przeprowadzonych badań.

---

<sup>1</sup> G. Urbanek: *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, s. 11.

**UTILIZATION OF KNOWLEDGE IN PROSPECT OF CLIENT BUT GETTING  
OF COMPETITIVE SUPERIORITY BY SMALL ENTERPRISES**

**Summary**

In the article author deals with a problem of an influence of the knowledge about client's on competitive dominance achieves. The exemplification was made in the four small enterprises.

*Translated by Magdalena Gorzelany-Dziadkowiec*

## Podsumowanie

Kończąc rozważania, można stwierdzić, że wiedza o kliencie jest cennym zasobem, dzięki któremu przedsiębiorstwo może uzyskać przewagę konkurencyjną. Niemniej jednak w badanych przedsiębiorstwach wiedza o kliencie nie jest tym zasobem, który jest w pełni wykorzystany. Wykorzystując ten zasób, a także wspomagając się systemami informatycznymi, właściciele małych przedsiębiorstw mogliby stworzyć ciekawe programy lojalnościowe.

## Literatura

1. Brillman J.: *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
2. Dixon M., Freeman K., Toman N.: *Przestań zabiegać o zachwyt klientów*, HBR – Polska, grudzień–styczeń 2010/2011.
3. Gierszewska G., Romanowska M.: *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2001.
4. Hamel G., Prahalad C.K.: *The Core Competence of the Corporation*, HBR – Polska 1990, nr 3.
5. Jagielska A.: *Ufny i wierny konsument*, „Media & Marketing”, marzec 2010.
6. Kaplan R.S., Norton D.P.: *Strategiczna karta wyników*, PWN, Warszawa 2002.
7. Koszewski M.: *Zaufanie: tajna broń sprzedawcy*, HBR – Polska 1990, grudzień–styczeń 2010/2011.
8. Lenzion J.P., Stankiewicz-Mróz A.: *Wprowadzenie do organizacji i zarządzania*, OE, Kraków 2005.
9. MacMallan I.C., Selden L.: *Przewaga, jaką daje ugruntowana pozycja rynkowa*, HBR – Polska, czerwiec 2010.
10. Porter M.E.: *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York 1985.
11. Prahalad C.K.: *Najlepsze praktyki są dobre do czasu*, HBR – Polska, luty 2011.
12. Reichheld F., Dullweber A.: *Wykorzystanie informacji zwrotnych od klientów*, HBR – Polska, grudzień–styczeń 2010/2011.
13. Stalk G., Evans P., Shulman L.E.: *Competing on capabilities*, HBR – Polska 1992, nr 2.
14. Szklarska N.: *Wiedza o kliencie*, „Media & Marketing”, marzec 2010.

Tabela 1

## Wiedza o kliencie w małych przedsiębiorstwach – wyniki badań

	A	B	C	D
Z jakich źródeł pochodzi wiedza o kliencie:				
– Internet	1	1	2	3
– badania rynku	2	1	1	3
– dane statystyczne	1	1	1	1
– rozmowy z klientami	4	5	5	5
– informacja zwrotna pochodząca od pracowników pierwszej linii	5	1	1	4
Jak gromadzona jest wiedza o kliencie:				
– forma papierkowa	4	4	4	5
– system informatyczny	1	1	1	3
Czy dokonywany jest pomiar:				
– rentowności klienta	1	1	1	3
– satysfakcji klienta	1	1	1	5
– utrzymywania klienta	1	4	1	4
– zdobywania klienta	1	1	1	3
Czy przedsiębiorstwo dba o reputację i wizerunek	5	5	5	5
Co decyduje o sukcesie:				
– dostosowanie ceny	4	4	3	5
– jakość	4	4	4	5
– dostosowanie się do mody	5	5	4	3
Czy budowane są relacje z klientami poprzez:				
– atmosferę zakupów	4	4	5	5
– budowanie zaufania	3	4	3	5
– docenianie zakupów przez bonusy	5	4	4	3
Czy przedsiębiorstwo posiada wystarczającą wiedzę o klientach	3	3	3	5
Czy wiedza jest wykorzystywana w budowie strategii	2	1	1	4

Źródło: opracowanie własne.

Jeśli chodzi o pozostałe przedsiębiorstwa, nie mają one wdrożonych programów lojalnościowych. Twierdzą, że na razie ich nie potrzebują. Jedyne, czym zachęcają do ponownych zakupów, to karty stałego klienta. Dokładna wiedza o kliencie pozwala dokonywać pomiaru ich satysfakcji, rentowności, utrzymania obecnych, a także pozwala zdobywać nowych. W przedsiębiorstwie A, B i C wiedza ta jest niewystarczająca, mierniki te nie są wykorzystywane. Ma to związek z obsługą klienta indywidualnego. Przedsiębiorstwa te działają na rynku lokalnym i jak twierdzą, na pewno posiadają dużą grupę stałych klientów, ale nie są w stanie określić jaką. Właściciele tych przedsiębiorstw mają świadomość, że posiadana wiedza o klientach jest niewystarczająca.

#### **4. Wiedza o kliencie – wyniki badań empirycznych**

Jak wynika z wcześniejszych rozważań, wiedza o kliencie stanowi jeden z bardzo istotnych obszarów uzyskiwania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo. Aby uzyskać obraz, jak małe przedsiębiorstwa radzą sobie z wiedzą o kliencie, przeprowadzono analizę czterech przypadków małych przedsiębiorstw. Cukiernia Magdalena zatrudnia 20 osób, restauracja Grzybek – 10 osób, Duck-Dent – centrum stomatologiczne, w tym przypadku lekarze mają otworzoną swoją działalność, oraz Kims-Kosmetic, centrum kosmetyczne, w którym zatrudnione są 3 osoby.

Analiza została dokonana poprzez wywiad z właścicielami badanych przedsiębiorstw. Podczas wywiadu chciano uzyskać informacje dotyczące sposobu pozyskiwania wiedzy o kliencie, jak również pytano, czy wiedza ta jest wykorzystywana w budowaniu programów lojalnościowych. Wyniki badań przedstawiono w tabeli 1.

Przedsiębiorstwo A to cukiernia Magdalena, B to „Kims-Kosmetik”, C to restauracja Grzybek oraz D Duck-Dent. 1 oznacza, że dane postępowanie nie jest nigdy praktykowane, 2 – jest wykorzystywane w małym stopniu, 3 – częściowo tak, częściowo nie, 4 – dane zachowanie jest praktykowane w dużym stopniu i 5 – w bardzo dużym stopniu.

Analizując dane zawarte w tabeli 1, zauważyć można, że wszystkie przedsiębiorstwa informację o kliencie pozyskują, rozmawiając z nim. Właściele tych przedsiębiorstw dbają o wizerunek, reputację oraz atmosferę zakupów. Ciekawe jest, że informacja zwrotna od pracowników pierwszej linii jest uznawana za źródło informacji w dwóch przedsiębiorstwach A i D, natomiast w B i C nie jest wykorzystywana wcale. Fakt ten można wytłumaczyć tym, że w przedsiębiorstwach tych nie ma pracowników pierwszej linii, tylko właściciel lub współwłaściciel, a oni mają bezpośredni kontakt z klientem, co ułatwia rozwiązywanie sytuacji spornych oraz pozwala szybciej zaspokoić potrzeby klienta (właściciel podejmuje decyzje).

Na uwagę zasługuje fakt, że tylko przedsiębiorstwo Duck-Dent na tle badanych firm posiada wystarczającą wiedzę o kliencie oraz wykorzystuje ją w formułowaniu strategii. Ma to związek ze specyfiką branży, jako centrum stomatologiczne muszą gromadzić informacje o pacjencie. Identyfikacja pacjentów pozwala określić ich wiek, potrzeby oraz dostosować instrumenty, za pomocą których zachęci się pacjentów do ponownej wizyty lub polecenia gabinetu innym. Obecnie w przedsiębiorstwie trwają rozmowy dotyczące programu lojalnościowego z jednym z banków. Klienci banku będą otrzymywali specjalne upusty cenowe jako pacjenci.

### **3. Metody pozyskiwania i gromadzenia wiedzy o kliencie**

Współcześnie przedsiębiorstwa muszą zrezygnować z nastawienia na sprzedaż na rzecz budowy długotrwałych relacji z klientami. Uczynić to można poprzez bezpośrednią komunikację pomiędzy pojedynczymi klientami a przedsiębiorstwem. Teraz, kiedy trudno o zasoby, należy upoważniać pracowników pierwszej linii do szybkiego reagowania na opinie klientów. Wiele przedsiębiorstw przekonuje się o tym, że pełne sprzężenie zwrotne z klientami może działać mobilizująco na pracowników pierwszej linii. Opinie klientów mogą jednak wpływać również na decyzje menedżerów średniego i najwyższego szczebla dotyczące wszelkich aspektów działalności. Wśród wielu metod gromadzenia wiedzy o klientach najcenniejsza i najefektywniejsza jest metoda pozyskiwania od klientów informacji zwrotnych<sup>11</sup>.

Optymalne wykorzystanie wiedzy gromadzonej o klientach ma kluczowe znaczenie w budowaniu lojalności. Przywiązanie, wierność, zaufanie i emocjonalna więź z przedsiębiorstwem może powstać tylko wtedy, gdy dowie się ono, kim są jego klienci, jakie mają zainteresowania i dlaczego wybierają jej produkt. Warto pamiętać, że informacje zwrotne od klientów pochodzące z pierwszej linii, jak również cała wiedza dotycząca klientów powinny być magazynowane w bazie danych. W bazie tej powinny być informacje o obecnych i potencjalnych klientach, które pozwolą na zidentyfikowanie uczestników opracowywanego programu lojalnościowego i na komunikację z nim. Bardzo częstym błędem popełnianym przy pozyskiwaniu informacji o kliencie i ich gromadzeniu jest zbyt mało danych potrzebnych, a za dużo zbędnych.

Podsumowując tę część rozważań, należy stwierdzić, że wiedza o kliencie i jego potrzebach jest bardzo cennym zasobem przedsiębiorstwa, które dąży do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Informacje zwrotne od klientów pochodzące od pracowników pierwszej linii są bardzo cennym źródłem wiedzy na temat zadowolenia klientów. Sukces zależy od tego, w jakim stopniu przedsiębiorstwo będzie umiało dotrzeć do klienta i utrzymać go. Wiele przedsiębiorstw „nie dostrzega” tych „widocznych” okazji<sup>12</sup>. Jak wynika z badań, wiele osób wskazuje na problemy w kontakcie z pracownikami pierwszej linii, a także wskazuje ten obszar, jako ten, w którym „nie dostrzega się widocznych okazji” (65% ludzi jest gotowym, aby wyrażać się o obsłudze krytycznie, 62% musiało kontaktować się z firmą kilkakrotnie, aby rozwiązać problem, około 60% wyrażało niezadowolenie z obsługi, a 48% klientów, którzy mieli negatywne doświadczenia, powiedziało o nich co najmniej dziesięciu osobom<sup>13</sup>). Należy pamiętać, że kiepska obsługa nie tylko zniechęca istniejących klientów, ale często powoduje ich odchodzenie do konkurentów.

---

<sup>11</sup> F. Reichheld: *Wykorzystanie informacji zwrotnych od klientów*, HBR – Polska 2011, nr 1, s. 158–161.

<sup>12</sup> C.K. Prahalad: *Najlepsze praktyki są dobre do czasu*, HBR – Polska 2011, nr 2, s. 39.

<sup>13</sup> M. Dixon: *Przestań zabiegać o zachwyty klientów*, HBR – Polska 2011, nr 1, s. 134.



W obszarze „udział w rynku” przedsiębiorstwo musi zdobyć wiedzę, jaką część danego rynku opanowało – wyraża się to liczbą klientów, wartością lub ilością sprzedaży. Mierzac w wartościach względnych lub bezwzględnych tempo pozyskiwania nowych klientów przez przedsiębiorstwo, można uzyskać wiedzę dotyczącą zdobywania klientów. Jeżeli klientów będzie przybywało, to można wnioskować, że wiedza dotycząca ich preferencji jest właściwa.

Wiedza o klientach, których przedsiębiorstwo posiada, i zaspokajanie ich potrzeb, aby ich utrzymać, to kolejny istotny obszar. Menedżerowie często narzekają, że zwiększenie zysków jest bardzo trudne. Tymczasem siedzą na żyłej złota w postaci niewykorzystanego potencjału bazy aktualnych klientów<sup>7</sup>. Zatrzymanie dotychczasowych klientów jest niezwykle korzystne dla firm oraz tańsze niż pozyskiwanie nowych.

Zarówno utrzymanie dotychczasowych, jak i pozyskanie nowych klientów uzależnione jest od zaspokojenia ich potrzeb. Pomiar satysfakcji dostarcza informacji na temat działania organizacji. Ostatnie badania wykazują, że sprostanie jedynie potrzebom klienta nie wystarcza do osiągnięcia wysokiego poziomu lojalności i rentowności. Na powtórne zakupy przedsiębiorstwo może liczyć tylko wówczas, gdy klienci ocenią swoje wrażenia z kontaktu z firmą jako w pełni i wyjątkowo satysfakcjonujące. Wpływ na ponowne zakupy dokonane przez klientów ma wizerunek i reputacja, atrybuty produktu oraz relacje z klientami. Atrybuty produktu to moda (trend) na rynku, cena oraz jakość. Nowe spojrzenie na tę problematykę kładzie nacisk na budowanie relacji z klientami obejmujące również wrażenia klientów z kontaktów handlowych z organizacją<sup>8</sup>. Warto w tym miejscu nadmienić, że ten, któremu udaje się utrzymać wysoką sprzedaż, jako źródło sukcesu widzi budowanie zaufania klienta<sup>9</sup>. Chodzi tutaj o takie działania, dzięki którym można wyeliminować dyskomfort związany z samą transakcją. Zdobyć zaufanie klienta i związać go z marką jest to wyzwanie bardzo trudne. W zdobywaniu zaufania mogą pomóc programy lojalnościowe<sup>10</sup>. Zmieniające się otoczenie, warunki konkurencji, a przede wszystkim świadomości swojej niezależności konsumenci to wybrane powody, dla których poszczególne firmy wdrażają programy lojalnościowe. Są one rodzajem więzi konsumenta i pracownika z marką.

---

<sup>7</sup> I.C. MacMallan, L. Selden: *Przewaga, jaką daje ugruntowana pozycja rynkowa*, HBR – Polska, czerwiec 2010, s. 111.

<sup>8</sup> R.S. Kaplan, D.P. Norton: *Strategiczna karta...*, *op. cit.*, s. 79–81.

<sup>9</sup> M. Koszewski: *Zaufanie: tajna broń sprzedawcy*, HBR – Polska 2011, nr 1, s. 82.

<sup>10</sup> A. Jagielska: *Ufny i wierny konsument*, „Media & Marketing”, marzec 2010, s. 6.

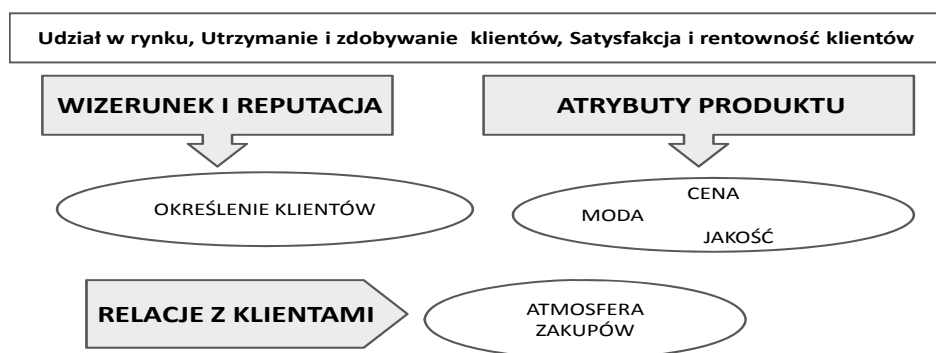
kwane umiejętnym zarządzaniem wiedzą. Obszary pozyskiwania wiedzy mogą być różne, niemniej jednak jednym z istotnych obszarów jest wiedza o kliencie, bo jak już wspomniano wcześniej, zadowolony klient decyduje o sukcesie przedsiębiorstwa.

## 2. Obszary wiedzy o kliencie w strategicznej karcie wyników

Określając strategię działania w perspektywie klienta, przedsiębiorstwo potrzebuje wiedzy dotyczącej klientów, których zamierza obsługiwać, jak również wiedzy dotyczącej kluczowych procesów, w których musi górować, aby dostarczyć wartość klientom docelowym.

Najważniejszym elementem w tej perspektywie jest określenie potrzeb klienta. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na fakt, że to te przedsiębiorstwa, które nie zdobyły wiedzy dotyczącej potrzeb swoich klientów, ostatecznie przegrały z konkurencją, która oferowała produkty i usługi lepiej dostosowane do preferencji nabywców. Z tego właśnie względu kadra zarządzająca musi koncentrować się na klientach.

Ważne jest, aby zdobyć informację o kliencie oraz segmentach rynku, w których przedsiębiorstwo zamierza konkurować. Dawniej przedsiębiorstwa dbały o to, aby zdobyć informację dotyczącą produktu czy innowacji technologicznych. Obecnie przedsiębiorstwa muszą zdobywać wiedzę o kliencie. Należy pamiętać, że nie można być wszystkim dla wszystkich, bo wtedy kończy się tym, że jest się niczym dla wszystkich. Obszary wiedzy w perspektywie klienta zostały zobrazowane na rysunku 1.



Rys. 1. Obszary wiedzy w perspektywie klienta

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.S. Kaplan, D.P. Norton: *Strategiczna karta wyników*, PWN, Warszawa 2002, s. 73–89.

## 1. Wiedza jako źródło uzyskiwania przewagi konkurencyjnej

W literaturze przedmiotu jest szereg rozważań związanych z pojęciem przewagi konkurencyjnej oraz jej istoty. Ważną rolę w konkurencyjności odgrywa podejście zasobowe, w którym zaprzestano poszukiwania źródeł sukcesu jedynie w umiejętności dostosowania się przedsiębiorstwa do otoczenia zewnętrznego, lecz doceniono możliwości tkwiące w jego wnętrzu. Na szczególną uwagę zasługują tu koncepcje: kluczowych umiejętności, G. Hamel i C. Prahalada<sup>1</sup> – uznali oni, że o sukcesie konkurencyjnym firmy nie decyduje określony zasób lub pojedyncza umiejętność, ale ich zestaw; rozwijając tę koncepcję R. Gajęcki stwierdził, że kluczowe kompetencje są „furtką do przyszłości”, potencjałem, który zostanie wykorzystany do budowy przewagi konkurencyjnej; kolejna koncepcja to kluczowe zdolności – G. Stalka, P. Evansa, L.E. Shulmana<sup>2</sup>, oraz wyróżniające umiejętności, Ch. Hilla i G. Jonesa<sup>3</sup>.

Przewaga konkurencyjna jest pojęciem kluczowym nie tylko we wszystkich teoriach konkurencji, ale stanowi podstawę funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw. Jest tak, ponieważ – jak napisał M.E. Porter – jest ona duszą wyników przedsiębiorstw na konkurujących rynkach<sup>4</sup>.

Szeroko rozumiane zasoby ogólnie dzieli się na materialne i niematerialne. Wiedza jest jednym z zasobów niematerialnych. Charakteryzuje się ona tym, że jest tworzona, budowana oraz akumulowana w firmie, a nie można jej zdobyć na rynku. Właściwe wykorzystanie wiedzy daje mądrość, a ta staje się kluczową kompetencją dla przedsiębiorstwa.

Wspólną cechą przedsiębiorstw jest oparcie ich funkcjonowania na zasobie wiedzy, dlatego też można je określić jako organizacje wiedzy. Wiedza jako zasób będący źródłem przewagi konkurencyjnej może być zdefiniowana jako zdolność do nabywania, analizowania i wykorzystywania wartości informacji. Jest ona powiązana z doświadczeniem człowieka, kontekstem sytuacyjnym i indywidualną interpretacją informacji. Wiedza kształtuje zachowania i działania człowieka<sup>5</sup>.

W.J. Otta uważa, że przedsiębiorstwo uzyska przewagę konkurencyjną, jeśli będzie umiało skutecznie działać na danym rynku<sup>6</sup>, a to działanie będzie uwarun-

---

<sup>1</sup> G. Hamel, C.K. Prahalad: *The Core Competence of the Corporation*, HBR – Polska 1992, nr 3, s. 80.

<sup>2</sup> G. Stalk, P. Evans: *Competing on capabilities*, HBR – Polska 1992, nr 2, s. 60.

<sup>3</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska: *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2001, s. 140.

<sup>4</sup> M.E. Porter: *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, 1985, s. XV.

<sup>5</sup> J. P. Lenzion, A. Stankiewicz-Mróz: *Wprowadzenie do organizacji i zarządzania*, OE, Kraków 2005, s. 219.

<sup>6</sup> W.J. Otta: *Strategia eksportowa producenta*, Tonik, Poznań 1988, s. 93.

*MAGDALENA GORZELANY-DZIADKOWIEC*

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## **WYKORZYSTANIE WIEDZY W PERSPEKTYWIE KLIENTA A UZYSKIWANIE PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEZ MAŁE PRZEDSIĘBIORSTWA**

### **Wprowadzenie**

Problematyka konkurencyjności stara się dać odpowiedź na pytanie, dlaczego jedne przedsiębiorstwa odnoszą sukces, a inne nie, pomimo że działają w tym samym otoczeniu. Od lat warunki konkurencji wpływały w znaczny sposób na zachowanie przedsiębiorstw, które chciały przetrwać i dostosowały swoje cele do warunków otoczenia. Względny sukces, który osiągnie dane przedsiębiorstwo, może prowadzić do zredukowania udziału w rynku innej firmy.

Wiedza jest jednym z podstawowych zasobów osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Każda organizacja, komercyjna czy też nie, duża czy mała, musi gromadzić, przechowywać, wykorzystywać oraz rozpowszechniać wiedzę w celu wykonania jakiegoś zadania. Przedsiębiorcy realizują różne cele, jedni powiedzą, że celem ich działań jest poprawa pozycji konkurencyjnej, drudzy – wchodzenie na nowe rynki, a jeszcze inni – zysk. P. Drucer stwierdził, że jedynym celem przedsiębiorstwa jest zadowolony klient. I to właśnie zadowolony klient będzie miał decydujące zdanie w rozwoju przedsiębiorstwa. To dzięki niemu przedsiębiorstwo umocni swą pozycję, lub wejdzie na nowe rynki czy też będzie generowało zyski.

Z tego właśnie względu celem niniejszego artykułu jest wskazanie, w jaki sposób, wykorzystując wiedzę dotyczącą perspektywy klienta, przedsiębiorstwo może uzyskać przewagę konkurencyjną. Jako metoda badawcza zostanie wykorzystana analiza przypadków oraz zostanie podjęta próba wykorzystania mierników perspektywy klienta strategicznej karty wyników w budowie systemu zarządzania wiedzą o kliencie.



**WIEDZA JAKO ŹRÓDŁO  
PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ**

klienta i osiągnięciu przewagi konkurencyjnej. W ten sposób procesy zarządzania wiedzą stanowią logiczny ciąg kreowania wiedzy<sup>12</sup>.

### Literatura

1. Baruk J.: *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006.
2. Kisielnicki J. (red.): *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa, Warszawa 2003.
3. Kobyłko G., Morawski M.: *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2006.
4. Kowalczewski W., Matwiejczuk W. (red.): *Kierunki i metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2007.
5. Kowalczyk A., Nogalski B.: *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2007.
6. Paliszkiewicz J.O.: *Rozwój organizacji poprzez zarządzanie kapitałem intelektualnym*, Wydawnictwo Profesjonalne ALPHA, Ostrołęka 2005.
7. Probst G., Raub S., Romhardt K.: *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

## ENTERPRISE KNOWLEDGE MANAGEMENT PROCESSES

### Summary

Knowledge management requires the implementation of the following enterprise processes: locating and acquiring knowledge, knowledge transfer, and the retention and use of knowledge. Knowledge management processes need to join what is inside the organization with what is outside. Knowledge from the environment must be disseminated and stored in the company as part of organizational knowledge, and then used in the creation of new knowledge. Use of modern computer tools is helpful in these processes. It can create customer value and achieve competitive advantage. In this way, knowledge management processes are a logical sequence of knowledge creation.

*Translated by Wiesław Wolny*

---

<sup>12</sup> J. Kisielnicki (red.): *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa, Warszawa 2003, s. 74.

### 3. Zachowywanie i wykorzystywanie wiedzy

Wiedza w organizacji powinna być postrzegana jako potencjał, który ma być wykorzystywany dla ogólnego dobra organizacji przez wszystkich pracowników. Zachowywanie wiedzy wiąże się z możliwością wykorzystywania zgromadzonej wiedzy i z organizacyjnym uczeniem się.

Organizacje, które zamierzają zachowywać swą wiedzę tak, by mogła być wykorzystywana w przyszłości, muszą uruchomić trzy podstawowe procesy. Po pierwsze – wybór wiedzy (osób, zdarzeń, procesów), która jest warta zachowania. Po drugie – nadania wyselekcjonowanej wiedzy właściwej formy, w której ma ona być przechowywana, i po trzecie – aktualizowanie pamięci organizacji. W obliczu szumu informacyjnego oraz znaczącej liczby informacji problemem staje się selekcja właściwej wiedzy, na którą składają się procesy, zdarzenia i osoby<sup>11</sup>.

Wiedza indywidualna pracownika może być zapisana w systemie informatycznym, stając się wiedzą organizacyjną i pozostanie jej własnością nawet w sytuacji, gdy pracownik ten odejdzie z organizacji. Zapisanie wiedzy o realizowanych procesach w systemie informatycznym zwalnia również specjalistów od rutynowych czynności nadzorowania systematycznie wykonywanych procesów i pozwala im skoncentrować się na ulepszaniu i doskonaleniu procesów realizowanych w organizacji.

Proces zarządzania wiedzą nie kończy się na jej zmagazynowaniu. Należy dbać o to, aby informacje dostępne dla użytkownika charakteryzowały się odpowiednim poziomem jakości. Dlatego po dokonaniu selekcji materiałów i ich zachowaniu należy pamiętać o ich regularnym aktualizowaniu. Jego celem jest uchronienie firmy przed kosztami niewłaściwych decyzji finansowych podejmowanych na podstawie przestarzałych lub błędnych danych.

### Podsumowanie

Zarządzanie wiedzą wymaga wdrożenia w przedsiębiorstwie procesów: lokalizowania i pozyskiwania wiedzy, transferu wiedzy oraz zachowywania i wykorzystywania wiedzy.

Procesy zarządzania wiedzą wymagają sprzężenia tego, co jest wewnątrz organizacji, z tym, co znajduje się na zewnątrz. Wiedza z otoczenia musi być w firmie upowszechniana i gromadzona jako element wiedzy organizacyjnej, a następnie wykorzystywana w tworzeniu nowej wiedzy. Pomocne w tych procesach jest wykorzystanie nowoczesnych narzędzi informatycznych. Służy to tworzeniu wartości dla

---

<sup>11</sup> W. Kowalczewski, W. Matwiejczuk (red.): *Kierunki i metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2007, s. 179.



Proces transferu wiedzy polega na przekazywaniu zarówno nowej wiedzy, jak również już istniejącej w organizacji, ale w danym momencie niedostępnej dla wszystkich. Transfer wiedzy powinien być prowadzony selektywnie, nie wszystkim, dana wiedza bowiem potrzebna jest w danym miejscu i czasie.

Istota etapu procesu dzielenia się wiedzą polega na prezentowaniu, publikowaniu i przekazywaniu wiedzy z wykorzystaniem różnych metod jej rozpowszechniania. W praktyce można zastosować następujące rozwiązania w celu wspierania i rozwijania procesu dzielenia się wiedzą<sup>10</sup>:

- częste spotkania sprzyjające wymianie wiedzy ukrytej (np. spotkania koleżeńskie, wspólne lunchy, pikniki, seminaria międzywydziałowe, ogniska, wspólne wycieczki);
- portal korporacyjny umożliwiający lokalizowanie wiedzy specjalistycznej oraz wejście na stronę internetową danej organizacji;
- zdobywanie wiedzy poprzez systemy eksperckie, inteligentnych agentów, technologie wideo;
- używanie inteligentnych agentów do przekazywania doświadczeń i materiałów odpowiednim użytkownikom;
- stosowanie programów mentorskich (indywidualne nauczanie przy pomocy nauczyciela, mistrza);
- stosowanie systemów wspomaganie pracy grupowej (poczta elektroniczna, grupowy rozkład zajęć, system obiegu dokumentów);
- chat roomy, tablica ogłoszeń, listy dyskusyjne, społeczności wymiany doświadczeń działające w sieci, grupy wspólnych zainteresowań w sieci;
- kodyfikacja wiedzy i informacji do odpowiednich repozytoriów, baz danych: najlepszych rozwiązań i wymiany doświadczeń;
- wykorzystanie danych i technik rozpoznawania tekstu do znalezienia wzorców do tworzenia wiedzy;
- udział w szkoleniach, konferencjach;
- stosowanie systemów wspomaganie decyzji.

Szczególną rolę odgrywają w tym procesie nowoczesne technologie komputerowe. Badania dowodzą jednak, że nowe technologie wykorzystuje się skutecznie tylko tam, gdzie trafiają na sprzyjającą kulturę organizacyjną. Firmy, które wykazują cechy organizacji uczących się i są silnie nastawione na dzielenie się wiedzą i rozpowszechnianie jej, wdrażają oprogramowanie do pracy zespołowej szybciej i z większym rozmachem niż firmy, w których takiego nastawienia nie ma.

Korzyści wynikające z dzielenia się wiedzą i rozpowszechniania jej, to: poprawa konkurencyjności organizacji, poprawa koordynacji procesów, uniknięcie powtórzenia tych samych błędów, poprawa poziomu obsługi klientów, utrzymanie jednolitego wizerunku firmy.

---

<sup>10</sup> J.O. Paliszkievicz: *Rozwój organizacji...*, *op. cit.*, s. 74.

## 2. Transfer wiedzy

Transfer wiedzy obejmuje dwa rodzaje działań: transmisję i absorpcję. Transmisja wiedzy polega na pobraniu wiedzy z bazy wiedzy lub innego źródła i przekazaniu odbiorcy. Następnie musi nastąpić akceptacja, przyswojenie i wykorzystanie otrzymanej wiedzy. Do właściwego zaabsorbowania wiedzy konieczne jest jej wiarygodne źródło i odpowiednia postać. E.K. Sveiby uważa, że umiejętność transferu wiedzy dotyczy szeroko rozumianych aspektów komunikacji organizacji z otoczeniem i komunikacji wewnętrznej<sup>8</sup>.

Konieczne jest stworzenie warunków sprzyjających upowszechnianiu wiedzy w organizacji. Wyszukiwanie, zbieranie, przetwarzanie, upowszechnianie i prezentowanie informacji powinno służyć do konkretnych celów, np. poprawienia wyników funkcjonowania przedsiębiorstwa, a zarządzanie wiedzą do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku.

Dzielenie się wiedzą to proces rozpowszechniania wiedzy, który jest centralnie kierowany w obrębie określonej grupy pracowników albo też jest to transfer wiedzy między osobami lub zespołami pracowników. Wśród zadań należących do procesu dzielenia się wiedzą i rozpowszechniania jej możemy wyróżnić trzy kategorie<sup>9</sup>:

- Powielanie wiedzy – to forma centralnego sterowania procesem rozpowszechniania wiedzy. Celem takiego działania jest szybkie dostarczenie określonych zasobów wiedzy wielu pracownikom. Zasoby te powinny być rozpowszechniane natychmiast i na stałe, tak aby użytkownicy mieli do nich stały dostęp.
- Dzielenie się doświadczeniami z wcześniej realizowanych projektów i ich dokumentowanie. Narzędzia wspierające ten proces to: sieci informatyczne (Internet, intranet, ekstranet), oprogramowanie do pracy zespołowej oraz systemy eksperckie.
- Wymiana bieżących doświadczeń, prowadząca do rozwijania wiedzy. Wymiana doświadczeń jest możliwa dzięki wykorzystaniu zespołów benchmarkingowych (które poszukują najlepszych rozwiązań na zewnątrz firmy, ich zadaniem jest również wspieranie transferu najlepszych rozwiązań powstałych w obrębie firmy, ze szczególnym uwzględnieniem usprawnień dotyczących kluczowych procesów w organizacji), zespołów do spraw najlepszych rozwiązań (funkcjonują na bazie nieformalnej wymiany informacji między pracownikami, ważną rolę we wspieraniu tych nieformalnych struktur odgrywają technologie informatyczne i telekomunikacyjne).

---

<sup>8</sup> J.O. Paliszkievicz: *Rozwój organizacji...*, op. cit., s.71.

<sup>9</sup> G. Probst, S. Raub, K. Romhardt: *Zarządzanie wiedzą...*, op. cit., s. 185–206.

takie są zainteresowane przekształcaniem wiedzy jednostki w wiedzę organizacji. Przykładowe metody lokalizowania źródeł wiedzy<sup>6</sup>:

- macierze wiedzy,
- mapy wiedzy,
- systemy informacji geograficznej,
- ujawnienie nieformalnych struktur,
- wartości niematerialne i prawne,
- wykaz danych o ekspertach w danej organizacji,
- Internet,
- intranet,
- ekstranet.

Metody lokalizowania wiedzy stają się w pełni użyteczne dopiero wtedy, gdy firma zaczyna traktować wiedzę jako wartościowy rodzaj zasobów. Korzyści z ich wykorzystania można osiągnąć pod warunkiem prawidłowego funkcjonowania wewnętrznego rynku wiedzy.

Źródłami wiedzy zewnętrznej mogą natomiast być<sup>7</sup>:

- agencje badania rynku,
- doradcy, konsultanci,
- brokerzy wiedzy,
- dostawcy,
- konkurencja,
- organizacje branżowe,
- naukowcy,
- sieci lokalnych kontaktów,
- sieci ekspertów,
- archiwa, zewnętrzne bazy danych.

Zlokalizowanie wszystkich możliwych źródeł wiedzy istotnych dla organizacji jest zadaniem prawie niemożliwym do wykonania, dlatego organizacje ograniczają się do niezbędnego minimum, i to biorąc raczej pod uwagę dostępność i możliwości metod pozyskania wiedzy niż ich faktyczną przydatność. Niestety, ograniczenie się firm do pozyskiwania wiedzy ogólnodostępnej nie wpływa na podniesienie stopnia ich konkurencyjności. Dlatego organizacje powinny poszukiwać źródeł wiedzy niedostępnych dla innych. Z tego wynika, że rozwijanie wiedzy we własnym zakresie jest nadal decydującym czynnikiem sukcesu.

---

<sup>6</sup> Opracowanie własne na podstawie: G. Probst, S. Raub, K. Romhardt: *Zarządzanie wiedzą...*, *op. cit.*; J.O. Paliszkievicz: *Rozwój organizacji...*, *op. cit.*

<sup>7</sup> Opracowanie własne na podstawie: *ibidem*.

przez gwałtowny rozwój nauki i coraz większy stopień specjalizacji. Bywa, że często menagerowie nie orientują się w aktywach intelektualnych własnej firmy. Powoduje to, że jednym z głównych zadań zarządzania wiedzą jest ujawnienie i zlokalizowanie tych aktywów<sup>3</sup>.

Zlokalizowanie źródeł wiedzy i ujawnienie jej zasobów ma służyć do tego, by członkowie organizacji mogli bez trudu orientować się w wewnętrznym i zewnętrznym środowisku wiedzy i uzyskiwać do niego lepszy dostęp. Ma to na celu zwiększenie zaangażowania pracowników w kreowanie swojego rozwoju oraz rozwoju organizacyjnej wiedzy. Efektywnie wykorzystywane zasoby wiedzy poszerzają możliwości organizacji w zakresie szybkiej reakcji na nowe zjawiska i problemy.

Stosowane więc przez organizację metody lokalizowania wiedzy powinny odpowiadać danej sytuacji, być dopasowane do struktur i nie powinny generować zbyt dużych nakładów w stosunku do oczekiwanych korzyści. Metody takie powinny być dokładnie dostosowane do danej organizacji i nie powinny utrudniać pracy, tylko ją wspomagać<sup>4</sup>.

Najbardziej użyteczna wiedza z punktu widzenia podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstwa pochodzi zwykle z obserwacji zachowań nabywców, konkurentów, zachowań dostawców, uczestników kanałów dystrybucji oraz ze śledzenia kierunków rozwoju technologii itp., przy czym w tym względzie często korzysta się z usług wyspecjalizowanych podmiotów rejestrujących tego typu obserwacje i nadających im formę baz danych lub informacji. Źródła wiedzy można więc rozróżnić jako<sup>5</sup>:

- wewnętrzne – gdy organizacja, samodzielnie rejestruje dane będące wynikiem własnych obserwacji w oparciu o swój wewnętrzny system poznawczy i następnie przetwarza je w informacje i wiedzę;
- zewnętrzne – gdy wiedza jest wynikiem procesów poznawczych przeprowadzonych przez podmiot zewnętrzny lub gdy podmiot ten dostarcza dla tych procesów zasobów niezbędnych – danych i informacji.

Zebrane podczas własnych obserwacji lub pozyskane z zewnątrz dane muszą być poddane procesowi przetwarzania. Proces wykorzystywania tych danych do budowania informacji i wiedzy jest typowym procesem myślowym realizowanym właściwie tylko w umyśle ludzkim.

Przyjmuje się, że źródłem wszelkiej wiedzy są pojedyncze osoby oraz że organizacje same z siebie nie potrafią tworzyć wiedzy. Jednak to właśnie na organizacji opiera się aspekt inspiracji, pobudzania i wspierania jednostki. Organizacje jako

---

<sup>3</sup> G. Probst, S. Raub, K. Romhardt: *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 81.

<sup>4</sup> J.O. Paliszkievicz: *Rozwój organizacji poprzez zarządzanie kapitałem intelektualnym*, Wydawnictwo Profesjonalne ALPHA, Ostrołęka 2005, s. 64.

<sup>5</sup> G. Kobyłko, M. Morawski: *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2006, s. 42.

WIESŁAW WOLNY

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

## PROCESY ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE

### Wprowadzenie

Każde przedsiębiorstwo można potraktować jako zbiór wyjątkowych zasobów. Są to różnego rodzaju aktywa, które umożliwiają firmie realizację strategii prowadzącej do wzrostu jej efektywności, skuteczności oraz konkurencyjności. W erze informacji jednym z takich zasobów jest wiedza, zasób, z którego potencjału bardzo często przedsiębiorstwo nie zdaje sobie sprawy. Przy czym wiedza to: aktywa strukturalne, marki, relacje z klientami, patenty, produkty, metody i procedury postępowania<sup>1</sup>, to również suma wszystkiego, co pracownicy wiedzą: o produktach, klientach, usługach, konkurentach i oczywiście swojej wiedzy, ich doświadczenie, wiedza typu „wiem jak” czy relacje międzyludzkie. Dziś to wiedza, a nie ziemia, praca czy fabryki stanowi kapitał, który przyczynia się do rozwoju organizacji, a nawet staje się gwarantem jej przetrwania<sup>2</sup>.

### 1. Lokalizowanie i pozyskiwanie wiedzy

Nie można wiedzieć wszystkiego. Trzeba jednak wiedzieć, gdzie szukać informacji na interesujący temat. Zadanie to jest w znacznym stopniu utrudnione

---

<sup>1</sup> J. Baruk: *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 17.

<sup>2</sup> A. Kowalczyk, B. Nogalski: *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2007, s. 28.

## **KNOWLEDGE MANAGEMENT IN INTERCULTURAL ORGANIZATIONS**

### **Symmary**

Author of this article view the problem of knowledge management in intercultural organizations with including communications between peoples from the same or another culture.

*Translated by Ewa Więcek-Janka*

Tabela 2

Wskazane przez graczy czynniki sukcesu i porażki

Zespoły jednokulturowe		Zespoły międzykulturowe	
Czynniki sukcesu	Czynniki porażki	Czynniki sukcesu	Czynniki porażki
<ul style="list-style-type: none"> <li>– osoby dobrze się znały</li> <li>– jeden język porozumiewania się grupy</li> <li>– znajomość realiów rynku polskiego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zbyt duży „luz”</li> <li>– lekceważenie przeciwnika</li> <li>– pojawienie się rutyny w połowie gry</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wzajemny szacunek dla członków grupy</li> <li>– szacunek dla przeciwnika</li> <li>– wysłuchanie każdej propozycji</li> <li>– demokratyczne głosowanie nad propozycjami</li> <li>– podział i organizacja pracy</li> <li>– analizowanie małych niepowodzeń</li> <li>– spotkania zespołu po każdej rozgrywce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– posługiwanie się różnymi językami</li> <li>– niezrozumienie zasad na początku gry</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

## Literatura

1. Borkowska B., Łyda M. (red.): *Kultura dialogu. Tożsamość europejska a edukacja*, Katowice 2004.
2. Peltokorpi V.: *Intercultural Communications in foreing subsidiaries: The influence of expatriates' language and cultural competencies*, „Scandinavian Journal of Management” 2010.
3. Arasaratnama L.A., Doerfel M.L.: *Intercultural communication competence: Identifying key components from multicultural perspectives*, „International Journal of Intercultural Relations” 2005, no. 29.
4. Barge J.K., Pearce W.B.: *A reconnaissance of CMM research*, „The Journal of Systemic Consultation & Management” 2004, vol. 15, iss. 1.
5. Grudzewski W.M., Hejduk I.K.: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, „E-mentor”, czasopismo internetowe Szkoły Głównej Handlowej 2005, nr 1.
6. Paliwoda-Matiolańska A.: *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
7. Flejterska E., Gracz L., Rosa G.: *Komuniakcja międzykulturowa w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010.

Tabela 1

## Wyniki badań

Etap procesu przyswajania komunikatu	Etap 1, ocena (%)				Etap 2, ocena (%)			
	ZJ1	ZJ2	ZM1	ZM2	ZJ1	ZJ2	ZM1	ZM2
Powiedziane	80	75	65	70	75	80	90	95
Usłyszane	60	65	40	35	70	70	80	85
Zrozumiane	40	50	50	50	85	80	90	90
Użyte	90	80	70	70	90	90	90	90
Ocena wpływu komunikacji na efekty gry (1–5) <sup>12</sup>	3	2	1	1	5	5	5	5
Liczba uzyskanych punktów w rozgrywce (max. 20 pkt)					17	16	20	18

Źródło: opracowanie własne.

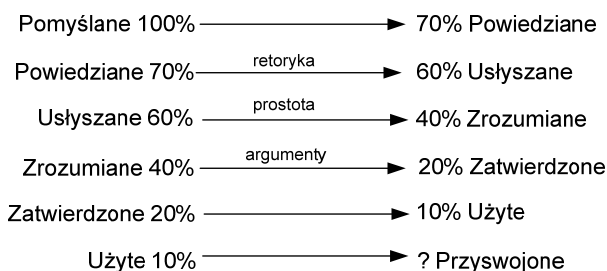
Wyniki badań wskazują na znaczące różnice między przebiegiem informacji od „usłyszenia do użycia” w etapie pierwszym i drugim, w grupach jedno i międzykulturowych. Najniższy wynik przeniesienia komunikatu można zaobserwować w zespołach międzykulturowych w etapie 1 (omawiania i instrukcji), gdzie zaledwie 35-40% treści zostało zrozumianych (konieczne było powtórzenie instrukcji ze wsparciem prezentacji multimedialnej). Zupełnie odwrotnie w etapie 2 (70–85%) została oceniona komunikacja wewnątrzgrupowa podczas uzgadniania i realizacji strategii gry. Znacząco także różniły się oceny wpływu komunikacji w obu etapach na uzyskany wynik końcowy. Zarówno grupy jedno-, jak i międzykulturowe uznały, że etap instruowania nie wpływa na wynik, natomiast każda z grup oceniła komunikację wewnętrzną zespołu na warunkującą wynik końcowy. Oba zespoły międzykulturowe uzyskały niewielką przewagę nad zespołami jednokulturowymi. Poproszono członków zespołów o wskazanie czynników ich sukcesów i porażek (tabela 2).

Przeprowadzone badanie pozwoliło wykazać, że warto zajmować się problematyką budowania zespołów międzykulturowych w organizacjach bądź projektach celowych. Różnorodność kultur, osobowości i temperamentów ludzi budujących taki zespół wymaga większego skupienia i odpowiedniego podziału obowiązków zgodnych z oczekiwaniami jego członków. W zamian można jednak otrzymać decyzje przemyślane i przedyskutowane, poddane ocenie z wielokulturowego punktu widzenia, a których efektem będzie oryginalne rozwiązanie budujące nie tylko wiedzę zespołu czy organizacji, ale także poszczególnych uczestników.

<sup>12</sup> Oceny: 1 – brak wpływu, 2 – wpływ marginalny, 3 – wpływ częściowy, 4 – duży wpływ, 5 – wpływ warunkujący wynik.



przebiegu komunikacji<sup>10</sup> i odniesiono do wyników rozgrywki symulacyjnej For-Market. Schemat problemów w porozumiewaniu się przedstawiono na rysunku 3.



Rys. 3. Problemy w komunikacji – prawdopodobne straty

Źródło: E. Flejterska i in.: *Komunikacja międzykulturowa...*, *op.cit.*, s. 27.

Podczas prezentowania gry symulacyjnej dla grup jednokulturowych i międzykulturowych poproszono uczestników, aby dokonali oceny przepływu informacji: jej usłyszenia, zrozumienia, zatwierdzenia i użycia, na przygotowanych w tym celu arkuszach, po uprzednim przedstawieniu schematu (rys. 4). Badanie przebiegało w dwóch etapach:

- ocena komunikacji między prowadzącym rozgrywkę a zespołem grającym i jej wpływ na wynik końcowy rozgrywki,
- ocena komunikacji wewnątrz grupy i jej wpływ na wynik końcowy rozgrywki.

Badania przeprowadzono w dwóch równoległych grupach, z których każda obejmowała zespoły jednokulturowe (ZJ1, ZJ2) i międzykulturowe<sup>11</sup> (ZM1, ZM2). Językiem komunikacji był język polski. Wyniki badań umieszczono w tabeli 1.

<sup>10</sup> E. Flejterska, L. Gracz, G. Rosa: *Komunikacja międzykulturowa w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010, s. 27.

<sup>11</sup> W skład grup międzykulturowych wchodziło: Finowie, Litwini, Polacy i Portugalczycy.

kulturowych oddziałuje na wszystkie obszary zarządzania, w tym zagadnienia związane z personelem, rozwojem firmy czy też jej informatyzacją. Kompletne zarządzanie wiedzą oznacza więc wzmocnienie związków między pracownikami, grupami a strukturą firmy uwzględniające jej międzykulturowy charakter<sup>7</sup>.

Przedsiębiorstwa obierające jako kluczowe w organizacji zarządzanie wiedzą powinny uwzględniać kilka czynników<sup>8</sup>: międzykulturowy efekt synergii; kreowanie warunków przyspieszających rozwój; wykorzystanie osiągnięć technologii dla tworzenia nowych produktów i usług; wyższe tempo wyszukiwania i wdrażania innowacji; skracanie cykli życia produktów i usług; uczestnictwo pracowników w szkoleniach, kursach i studiach podnoszących ich kwalifikacje i wiedzę; kreowanie marki firmy i jej produktów; kształtowanie i podnoszenie wartości firmy.

W przedsiębiorstwie zarządzanym przez wiedzę powinno się także zwracać szczególną uwagę na kształtowanie kapitału społecznego. Powinno się zachęcać pracowników do twórczego rozwijania zasobów wiedzy poprzez<sup>9</sup>: wzajemne konsultacje, stosowanie burzy mózgów, naukowe kreowanie przyszłości, seminaria tematyczne, konferencje naukowe, realizację warsztatów innowacyjnych nastawionych na różnorodność kulturową w rozwiązywaniu problemów, wykorzystywanie gier kierowniczych oraz transformację wiedzy ukrytej w jawną.

Znajomość różnic w odbieraniu i interpretowaniu zachowań i komunikatów jest równie ważne jak ich merytoryczna zawartość. Jeżeli znane będą systemy postrzegania rzeczywistości i przetwarzania komunikatów, dużo łatwiej będzie:

- budować międzykulturowe zespoły pracowników,
- uwzględnić, zróżnicowane ze względu na kulturę, postrzeganie określonego problemu,
- wykorzystać efekt synergii w budowaniu wiedzy firmy.

## 2. Metodyka badań

Celem realizacji badań była charakterystyka i ocena różnic w komunikacji w zespołach jednokulturowych i międzykulturowych przy wykonaniu zadania projektowego. Każda grupa badana liczyła 7 uczestników (4 mężczyźni i 3 kobiety). Badania zrealizowano wśród studentów siódmego semestru studiów stacjonarnych pierwszego stopnia na kierunku zarządzanie. W badaniach zastosowano schemat

---

<sup>7</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, „E-mentor”, czasopismo internetowe Szkoły Głównej Handlowej 2005, nr 1, Warszawa 2005.

<sup>8</sup> *Ibidem*.

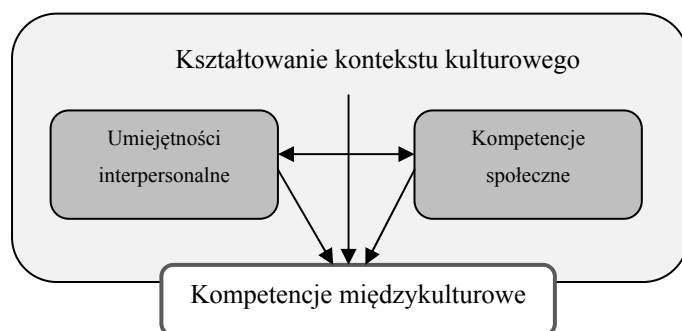
<sup>9</sup> A. Paliwoda-Matiolańska: *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.

jest z kontekstu fizycznego i internalizowany przez osobę (silny kontekst), a na ile zawarty jest bezpośrednio w przekazywanej wiadomości czy bezpośrednio wypowiedziany (słaby kontekst); relacja człowiek – natura, do jakiego stopnia naturę należy ujarzmić bądź żyć z nią w harmonii.

## 1.2. Kontekst międzykulturowy zarządzania wiedzą

Przedstawione aspekty funkcjonowania w środowisku wielokulturowym znalazły miejsce w eksperymentach i obserwacjach społeczeństw indywidualistycznych i kolektywistycznych.

W badaniach nad adaptacją grup obcojęzycznych Petokorpi<sup>5</sup> wskazuje ponadto, że umiejętność posługiwania się językiem zarezerwowanym dla danej kultury, a który utożsamiany jest z kulturą i traktowany często jako „esencja kultury”<sup>6</sup>, nie daje gwarancji na pełną akceptację wśród lokalnych społeczności. W badaniach nie wzięto pod uwagę złożoności funkcjonowania w środowisku w kontekście kulturowym. Proces rozwoju *kontekstu kulturowego* i kompetencji międzykulturowych obejmuje obok kompetencji międzykulturowych umiejętności interpersonalne i kompetencje społeczne, co zilustrowano na rysunku 2.



Rys. 2. Kontekst kulturowy a kompetencje międzykulturowe

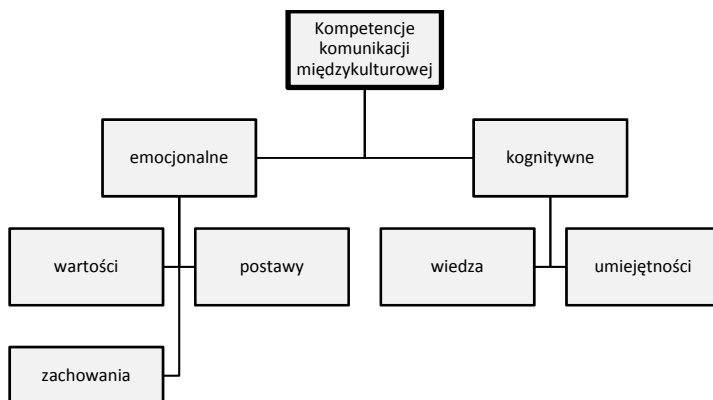
Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Reflections based on ideas from Intercultural Competence*, Round Table 25–29.05.2009.

Zarządzanie wiedzą odnosi się nie tylko do zespołów pracowniczych, ale i pojedynczych pracowników funkcjonujących w określonym kontekście kulturowym. Zarówno kontekst kulturowy organizacji, jak i poziom kompetencji między-

<sup>5</sup> V. Petokorpi: *Intercultural communication in foreign subsidiaries: The influence of expatriates' language and cultural competencies*, „Scandinavian Journal of Management” 2010, no. 26, s. 176–188.

<sup>6</sup> J.K. Barge, W.B. Pearce: *A reconnaissance of CMM research*, „The Journal of Systemic Consultation & Management” 2004, vol. 15, iss. 1, s. 13–32.

przez członków różnych kultur, Arasaratnama i Doerfel<sup>3</sup> udowadniają, że pierwszym krokiem w rozwoju kultury w ramach ogólnego modelu jest zbadanie tożsamości i charakteru zmiennych, które przyczyniały się do powstania ICC. Kompetencje komunikacji międzykulturowej zostały przedstawione na rysunku 1.



Rys. 1. Wymiary kompetencji w komunikacji międzykulturowej

Źródło: opracowanie własne.

W badaniach nad komunikacją kulturową zajmowano się wieloma aspektami kształtowania kultury (w tym języka) w różnych społecznościach. Należą do nich aspekty, takie jak<sup>4</sup>: indywidualizm a kolektywizm – popieranie celów indywidualnych a popieranie wspólnych celów; tolerancja dla odchyłań – do jakiego stopnia dopuszcza się odchylenia od norm kulturowych; tolerancja niepewności – do jakiego stopnia dopuszcza się nieokreśloność i niejasność; męskość a kobiecość – nacisk na cechy stereotypowo męskie lub stereotypowo kobiece; orientacja na naturę ludzką – do jakiego stopnia człowiek spostrzegany jest jako z natury dobry, zły bądź stanowiący mieszaninę zła i dobra; złożoność kulturowa – stopień zróżnicowania w środowisku kulturowym; kontrola emocji – do jakiego stopnia dozwolone jest wyrażanie uczuć; mały dystans a duży dystans – do jakiego stopnia kultura zezwala na dotykanie się nawzajem i bliski kontakt podczas interakcji; nierównowaga sił – do jakiego stopnia akceptowane są relacje, w których jedna ze stron dominuje nad drugą; słaby kontekst a silny kontekst – w jakim stopniu komunikat odczytywany

<sup>3</sup> L.A. Arasaratnama, M.L. Doerfel: *Intercultural communication competence: Identifying-key components from multicultural perspectives*, „International Journal of Intercultural Relations” 2005, no. 29, s. 137–163.

<sup>4</sup> Por. Gudykunst i Kim 1992; Hall 1976; Hofstede 1984; Hofstede i Bond 1984; Kluckhohn i Strodtbeck 1961; Triandis 1990, w: L.A. Arasaratnama, M.L. Doerfel: *Intercultural communication competence...*, *op. cit.*

dycznych jest już niemożliwa<sup>1</sup>. Taka wymiana myśli i doświadczeń jest gwarantem tworzenia nowych wartości społecznych i kulturowych pozwalających na rozbudowę potencjału wiedzy w przedsiębiorstwach. Pracownik firmy żyjący w określonej społeczności utożsamia się z grupą pracowniczą, będąc jednocześnie w opozycji do grup w jego rozumieniu obcych. Główną funkcją przynależności grupowej jest z jednej strony budowanie więzi międzyludzkich, korzystanie z tych samych zasobów wiedzy oraz ich rozbudowa, z drugiej zaś mechanizm tworzenia się niechęci i uprzedzeń w stosunku do obcych<sup>2</sup>. Jest to związane z brakiem komunikacji między jednostkami postrzeganymi jako inne. Powstałe w ten sposób stereotypowe przekonania dotyczące innych kultur są ogromnym utrudnieniem w porozumieniu międzykulturowym i kształtowaniu bazującej na różnych kulturach wiedzy przedsiębiorstwa. Clausen (2010) w swoich badaniach nad międzykulturowymi stereotypami w sferze zarządzania firmami międzynarodowymi wskazuje na istotę treningów komunikacji międzykulturowej dla menedżerów, które w znaczny sposób przyczyniają się do tworzenia płaszczyzny budowania nowych wartości w firmie. Clausen stoi na stanowisku, że ograniczenia i zagrożenia, jakie niesie z sobą poddawanie się stereotypom, oraz szanse, jakie mogą wykorzystać kierownicy, uwolnając się od nich, poprawią świadomość międzykulturowości. Stereotypy różnic kulturowych mogą doprowadzić niemal do całkowitego niezrozumienia myśli, systemu wartości, działań i intencji drugiej osoby. Próba komunikacji kończy się wówczas całkowitym fiaskiem. Brak zasad gromadzenia i przekazywania informacji często prowadzi do nieporozumień, a te z kolei powodują niepewność, niejasność, trudności i niepowodzenia w zarządzaniu wiedzą w firmie.

### ***1.1. Kompetencje w międzykulturowej komunikacji***

Historia badań nad komunikacją międzykulturową obejmuje ostatnie pięćdziesiąt lat. Istotnym zagadnieniem w problematyce międzykulturowości stało się badanie międzykulturowych kompetencji komunikacyjnych (*Intercultural communication competence – ICC*), które stanowią istotę badań empirycznych. Wyróżnione kompetencje międzykulturowe (kognitywne i poznawcze) stały się równie ważne dla praktyki zarządzania, którą wykorzystuje się w szkoleniach poprawiających codzienne funkcjonowanie w rodzinach oraz międzynarodowych firmach i korporacjach. Ponieważ kompetencje w ramach ICC mogą być subiektywnie postrzegane

---

<sup>1</sup> B. Borkowska, M. Łyda (red.): *Kultura dialogu. Tożsamość europejska a edukacja*, Katowice 2004, s. 5.

<sup>2</sup> V. Peltokorpi: *Intercultural Communications in foreign subsidiaries: The influence of expatriates' language and cultural competencies*, „Scandinavian Journal of Management” 2010, s. 176–188.

*EWA WIĘCEK-JANKA*

Politechnika Poznańska

## ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W ORGANIZACJACH MIĘDZYKULTUROWYCH

### **Wprowadzenie**

Fundamentem każdej firmy oprócz systemów informatycznych, baz danych oraz systemów wspomagania decyzji są ludzie i kapitał społeczny, jaki generują. Informacje przetwarzane w systemach informacyjnych można traktować jako wiedzę jedynie wtedy, gdy w te procesy zaangażowani są ludzie. Budowanie zasobów wiedzy w przedsiębiorstwie jest ściśle związane z formami komunikacji wewnętrznej, klimatem współpracy i świadomości budowania dobrostanu organizacji i pracowników. Zrealizowanie tak stawianych postulatów zarządzania wiedzą jest wyzwaniem samym w sobie, które w środowisku międzykulturowym organizacji zyskuje na znaczeniu.

### **1. Komunikacja w międzykulturowym środowisku**

Zarządzanie międzykulturowymi przedsiębiorstwami, a także funkcjonowanie w różnorodnych grupach kulturowych motywuje ludzi do poszukiwania nowych form porozumiewania się, poszukiwania wspólnych obszarów działania, co ułatwia synergię wiedzy jednostek w ogólnodostępną wiedzę organizacyjną. W przyszłości, jak i obecnie współpraca krajów, narodów i społeczności z pominięciem dążenia do zrozumienia szeroko rozumianej różnorodności postaw etycznych, kulturowych, literackich, filozoficznych, społecznych, politycznych, a także językowych i meto-

**Literatura**

1. Brdulak J.: *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005.
2. Brillman J.: *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
3. Dobska M., Rogoziński K. (red.): *Podstawy zarządzania zakładem opieki zdrowotnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
4. Jelonek D.: *Budowanie przewagi konkurencyjnej e-przedsiębiorstwa na bazie zarządzania informacją*, [http://www.zti.com.pl/instytut/pp/referaty/ref17\\_full.html](http://www.zti.com.pl/instytut/pp/referaty/ref17_full.html) (24.02.2011).
5. Jemielniak D., Koźmiński A. (red.): *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
6. Łobejko S.: *Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005.
7. Nowicki A., Sitarska M. (red.): *Procesy informacyjne w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
8. Sojkin B.: *Informacyjne podstawy decyzji marketingowych*, PWE, Warszawa 2009.
9. Zaliwski A.: *Korporacyjne bazy wiedzy*, PWE, Warszawa 2000.
10. Zygała R.: *Podstawy zarządzania informacją w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.

**INFORMATION SYSTEMS IN KNOWLEDGE MANAGEMENT  
IN THE COMPANY****Summary**

There is a strong connection between information and knowledge. Human minds convert information into knowledge. Therefore, information systems play so essential part in the company's knowledge management.

The report presents the conception of knowledge management, connection between information and knowledge and information management and knowledge management, and also the role of information systems in the process of gaining knowledge.

*Translated by Anna Wallis*

- *Business Intelligence* – systemy analizujące dane ilościowe w celu identyfikacji trendów oraz ułatwienia podejmowania decyzji biznesowych;
- systemy pracy grupowej – tworzące platformę do komunikacji i koordynacji pracy grup roboczych, umożliwiające wymianę informacji i dokumentów między pracownikami niezależnie od miejsca i czasu pracy;
- systemy obiegu pracy – automatyzujące codzienną pracę biurową przez przydzielanie pracownikom indywidualnych zadań oraz gwarantowanie równomiernego rozkładu pracy;
- systemy zarządzania relacjami z klientami – nakierowane na koordynację relacji między firmą a jej klientami;
- systemy zarządzania dokumentami i treściami – systemy gromadzące i udostępniające dokumenty i zarządzające nimi oraz ich opisami;
- portale korporacyjne – technologie internetowe, zapewniające pracownikom i klientom firmy dostosowany do indywidualnych potrzeb dostęp do informacji pochodzących z wielu źródeł;
- mechanizmy wyszukiwania – rozwiązania indeksujące zbiory informacji (głównie dokumenty) i umożliwiające wyszukiwanie na podstawie zadanych kryteriów, w tym występujących w dokumentach słów i zwrotów.

Systemy informatyczne *dzięki zdolności szybkiego przetwarzania ogromnych ilości informacji, znacząco ułatwiają realizację funkcji systemu zarządzania wiedzą*<sup>23</sup>.

## Podsumowanie

Systemy informacyjne bazujące obecnie na technologiach informatycznych są podstawą rozwijania koncepcji zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie.

Dane i informacje, pochodzące zarówno ze źródeł wewnętrznych, jak i te docierające do przedsiębiorstwa z zewnątrz, muszą być tak przetworzone przez system informacyjny, aby stały się użyteczne dla przedsiębiorstwa w procesie zarządzania.

Istnieje ścisły związek pomiędzy informacją i wiedzą. Wiedza jest pozyskiwana z przetworzonej informacji, dzięki kumulacji części wiedzy zawartej w informacji. Zatem zarządzanie wiedzą musi być osadzone głęboko na systemach informacyjnych przedsiębiorstw. Zarządzanie wiedzą wywodzi się przypuszczalnie z rozwoju koncepcji zarządzania informacją.

---

<sup>23</sup> *Ibidem*, s. 337.



### 3. Pozyskiwanie wiedzy a systemy informatyczne

Konieczność budowy architektury informatycznej dla procesów pozyskiwania i upowszechniania wiedzy w organizacjach stosujących koncepcję zarządzania jest szeroko rozpoznawana przez autorów publikacji z tej dziedziny<sup>16</sup>. *Fundamentem funkcjonowania organizacji opartej na wiedzy jest zarówno sprawne funkcjonowanie techniki informatycznej, jak i prawidłowe zaprojektowanie procesów biznesowych*<sup>17</sup>.

Jest dzisiaj oczywiste, że pozyskiwanie i przekazywanie wiedzy są powiązane z rozwojem technologii informacyjno-komunikacyjnych (informatycznych i telekomunikacyjnych). Technologie sieciowe (Internet, intranet, extranet) i bazy danych otwierają przed zarządzaniem wiedzą ogromne możliwości<sup>18</sup>.

Trzeba jednak pamiętać, że systemy informatyczne operują na danych, udostępniając informacje, nie są więc zasilane wiedzą ani wiedzy bezpośrednio nie udostępniają<sup>19</sup>. Systemy informatyczne wspierają systemy informacyjne przedsiębiorstw i przez to mogą też stanowić wsparcie dla zarządzania wiedzą.

Napływ informacji jest obecnie tak duży, że człowiek sam bez pomocy technologii nie jest w stanie przetworzyć wszystkich informacji, jakimi dysponuje, ponadto systemy informatyczne często umożliwiają dostęp do danych, do których bez ich udziału nie mielibyśmy dostępu (np. repozytoria informacji zgromadzone na innych serwerach w sieci w innym zakątku ziemi).

Systemy informatyczne wspomagają poprzez sprawne zarządzanie informacjami i danymi zarządzanie wiedzą, które pozostaje w gestii ludzi, bowiem nawet najinteligentniejszy system informatyczny nie jest w stanie podjąć decyzji w skomplikowanych warunkach biznesowych<sup>20</sup>. Żaden system informatyczny nie jest w stanie samodzielnie realizować zadań zarządzania wiedzą, ale wiele systemów informatycznych może wchodzić w skład systemu zarządzania wiedzą.<sup>21</sup>

W niektórych przypadkach system zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie może w ogóle nie korzystać z narzędzi informatycznych, jednak są to przypadki rzadkie, prawie niespotykane.

Do narzędzi informatycznych wspomagających zarządzanie wiedzą K. Klincewicz zaliczył następujące rozwiązania<sup>22</sup>:

---

<sup>16</sup> A. Zaliwski: *Korporacyjne bazy...*, *op. cit.*, s. 141.

<sup>17</sup> *Ibidem*, s. 141.

<sup>18</sup> J. Brilman: *Nowoczesne koncepcje...*, *op. cit.*, s. 421.

<sup>19</sup> D. Jemielniak, A. Koźmiński (red.): *Zarządzanie wiedzą...*, *op. cit.*, s. 335.

<sup>20</sup> J. Brdulak: *Zarządzanie wiedzą...*, *op. cit.*, s. 24.

<sup>21</sup> D. Jemielniak, A. Koźmiński (red.): *Zarządzanie wiedzą...*, *op. cit.*, s. 335.

<sup>22</sup> *Ibidem*, s. 338–339.

Wiedza jednak nie może być gromadzona tak jak dane i informacje na nośnikach technologicznych, dyskach twardych komputerów, w bazach danych lub hurtowniach, jest bowiem zasobem ściśle związanym z człowiekiem, jego doświadczeniem, umiejętnościami, przekonaniem<sup>10</sup>.

Zarządzanie informacjami w przedsiębiorstwie odbywa się w jego systemie informacyjnym. Przez system informacyjny można rozumieć czasowo i przestrzennie wyodrębniony układ przetwarzania informacji, będący zbiorem celowo ze sobą powiązanych elementów, którymi są: źródła danych, metody ich gromadzenia i przetwarzania, kanały przepływu informacji, środki materialne i ludzie oraz miejsce przeznaczenia informacji<sup>11</sup>.

W systemie informacyjnym zachodzą następujące procesy<sup>12</sup>:

- generowanie (produkcja) informacji,
- gromadzenie (zbieranie) informacji,
- przechowywanie (pamiętanie, magazynowanie, archiwizacja) informacji,
- przekazywanie (transmisja) informacji,
- przetwarzanie (przekształcanie, transformacja) informacji,
- udostępnianie (upowszechnianie) informacji,
- interpretacja (translacja na język użytkownika) informacji,
- wykorzystanie (użytkowanie) informacji.

Natomiast zarządzanie wiedzą może być rozumiane jako:

- proces kreowania i wykorzystywania wiedzy do poprawy efektywności działań organizacji;
- zarządzanie informacjami, wiedzą i doświadczeniem dostępnymi w organizacji;
- stymulowanie pracowników do dzielenia się wiedzą.

Według R. Zygala zarządzanie wiedzą powstało na skutek niedoceny znaczenia roli informacji w kreowaniu i doskonaleniu wiedzy przedsiębiorstwa<sup>13</sup>. BOWIEM zarządzanie informacjami identyfikowano jako dziedzinę odnoszącą się do ściśle komputerowego przetwarzania danych, a bagatelizowano tzw. miękkie aspekty wykorzystania informacji w organizacji<sup>14</sup>.

Zarządzanie wiedzą „osadzone” jest mocno na potencjale informacyjnym organizacji i jest przypuszczalnie efektem rozwoju zarządzania informacją<sup>15</sup>. Systemy informacyjne są budulcem, w oparciu o który odbywa się zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie.

---

<sup>10</sup> A. Nowicki, M. Sitarska (red.): *Procesy informacyjne w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 18–19.

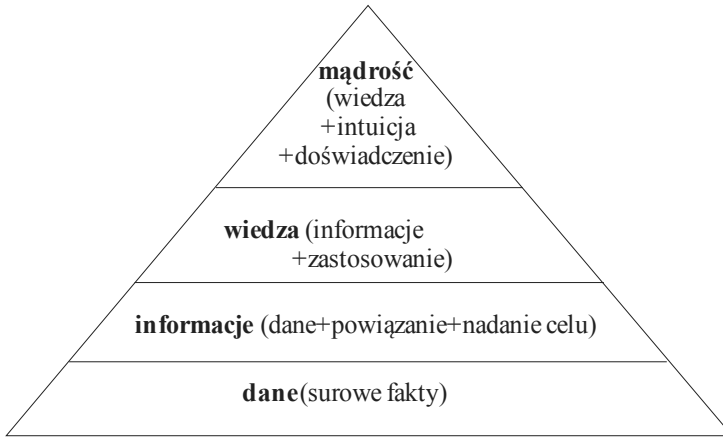
<sup>11</sup> B. Sojkin: *Informacyjne podstawy decyzji marketingowych*, PWE, Warszawa 2009, s. 17.

<sup>12</sup> S. Łobejko: *Systemy informacyjne...*, *op. cit.*, s. 21.

<sup>13</sup> R. Zygała: *Podstawy zarządzania...*, s. 63.

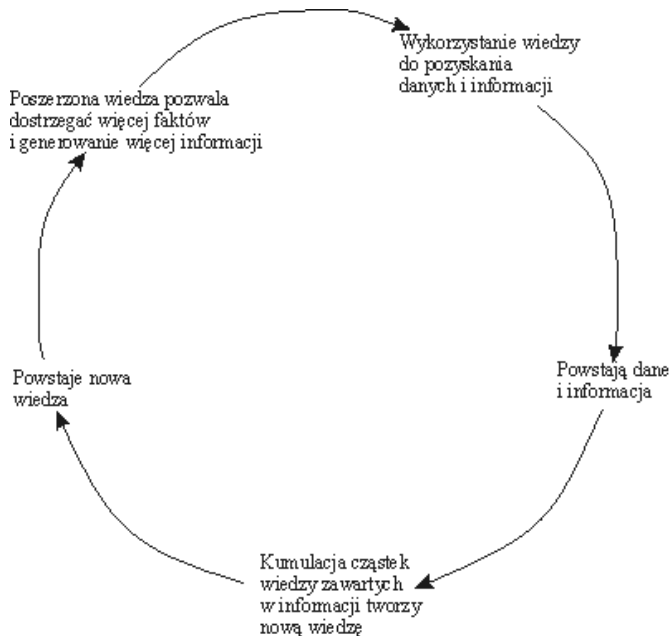
<sup>14</sup> *Ibidem*, s. 63.

<sup>15</sup> *Ibidem*, s. 64.



Rys. 2. Hierarchia wiedzy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Brdulak J.: *Zarządzanie...*, *op. cit.*, s. 14–15.



Rys. 3. Cykl konwersji dane – informacja – wiedza

Źródło: R. Zygala: *Podstawy zarządzania informacją w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 65.

nia pracowników jako dostawców wiedzy. W konsekwencji wymusza to zmianę systemów motywacyjnych, nagradzanie kreatywności i zachęcanie do dzielenia się wiedzą, stale rosną wymagania i oczekiwania względem pracowników. Dostosowania wymaga również kultura organizacyjna – nakierowanie jej na kulturę „idei”. W organizacji wiedzy kładzie się duży nacisk na powiększanie wiedzy w różny sposób. Wdrożenie zarządzania wiedzą wymaga również zmian w strukturze organizacyjnej.

## 2. Wiedza a informacja. Zarządzanie informacją a zarządzanie wiedzą

Istnieje ścisły związek między danymi, informacjami i wiedzą. Dane to pozabawione kontekstu ciągi znaków, informacje to uporządkowane dane, a wiedza to zorganizowany zbiór informacji wraz z regułami ich interpretowania<sup>6</sup>. Zależność tę można przedstawić następująco<sup>7</sup>:

ZNAKI (+składnia) → DANE (+kontekst) → INFORMACJE (+struktura) → WIEDZA

Dane są zatem podstawą do tworzenia informacji, a te z kolei przetwarzane są w umysłach ludzkich w wiedzę. Rozróżnienie i uszeregowanie tych pojęć nazywane jest w literaturze „hierarchiami wiedzy”.

*Wiedza wykracza poza informacje, gdyż implikuje zdolność do rozwiązywania problemów, do inteligentnego zachowania się i działania*<sup>8</sup>. Według W. Flakiewicza: informacja jest takim czynnikiem, który zwiększa naszą wiedzę o otaczającej nas rzeczywistości<sup>9</sup>. Wiedzę wykorzystuje się do pozyskiwania danych i informacji, z kolei kumulacja części wiedzy zawartych w informacji tworzy nową wiedzę, a poszerzona wiedza pozwala dostrzegać więcej faktów i generować więcej informacji. Można te zależności przedstawić za pomocą cyklu konwersji dane – informacja – wiedza (rysunek 3).

---

<sup>6</sup> D. Jemielniak, A. Koźmiński (red.): *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 25.

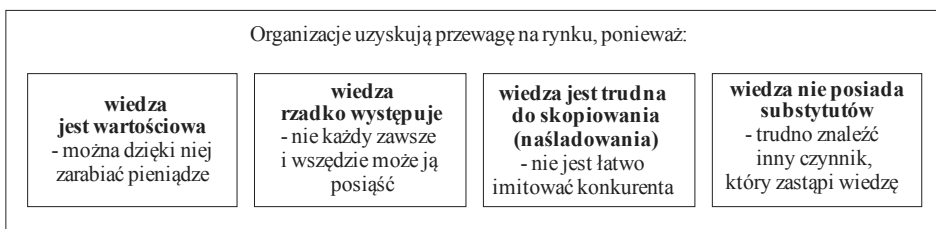
<sup>7</sup> *Ibidem*, s. 25.

<sup>8</sup> A. Zaliwski: *Korporacyjne bazy wiedzy*, PWE, Warszawa 2000, s. 23.

<sup>9</sup> D. Jelonek: *Budowanie przewagi konkurencyjnej e-przedsiębiorstwa na bazie zarządzania informacją*, [http://www.zti.com.pl/institut/pp/referaty/ref17\\_full.html](http://www.zti.com.pl/institut/pp/referaty/ref17_full.html) (24.02.2011).

- wielu innych ludzi; przekazywanie wiedzy odbywa się w tym przypadku w pracy zespołowej lub przez kontakty z trenerem lub opiekunem;
- wyjaśnianie: od wiedzy „cichej” do wiedzy „jawnej” – polega na przekształcaniu wiedzy „cichej” w pojęcia sformalizowane przez odwoływanie się do analogii, metafor, rysunków, obrazów; wówczas wiedza „cicha” zmienia się w ustrukturyzowane, całościowe pojęcia, za pomocą których można ją przekazywać innym;
  - asocjacje: od wiedzy „jawnej” do wiedzy „jawnej” – jest to proces, poprzez który dokonuje się agregacja pojęć w systemy wiedzy; do przekazywania wiedzy niezbędny jest wspólny język, różne przekąźniki, takie jak: papier, sieć informatyczna, wykłady itp.;
  - internacjonalizację: od wiedzy „jawnej” do wiedzy „cichej” – polega na powtarzaniu działań, które prowadzić ma do zakorzenienia się określonych zachowań w pamięci zarówno jednostek, jak i całych organizacji; stają się one wówczas częścią kultury organizacyjnej.

W czasach nasilonej konkurencji, kiedy trudno jest odnieść sukces rynkowy, firmami wygrywającymi są te, które potrafią lepiej gospodarować swoimi aktywami niematerialnymi. Wiedza, kompetencje i inne elementy intelektualne tworzą zespół czynników decydujących o przewadze konkurencyjnej. Kryteria uzyskania przewagi konkurencyjnej za pomocą wiedzy przedstawiono na rysunku 1. Obecnie wylania się nowy model przedsiębiorstwa – przedsiębiorstwa wiedzy, czyli takiego, w którym wiedza jest traktowana jako główny zasób, a działania kierownictwa, infrastruktura wszystkie procesy są tak skonstruowane, że wspierają rozwój tego zasobu i wykorzystanie z niego w celu tworzenia wartości ekonomicznej.



Rys. 1. Kryteria uzyskania przewagi konkurencyjnej za pomocą wiedzy

Źródło: M. Dobska, K. Rogoziński (red.): *Podstawy zarządzania zakładem opieki zdrowotnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 298.

Ci pracownicy przedsiębiorstwa, którzy posiadają, wykorzystują i tworzą wartościową wiedzę, nazywają się pracownikami wiedzy. Dzięki pracownikom wiedzy przedsiębiorstwa wiedzy przetwarzają to, co wiedzą, w produkty i usługi bogate w wiedzę. Stosowanie koncepcji zarządzania wiedzą zmusza do postrzega-

wych, które zaczęły się wówczas borykać z problemem: jak wykorzystywać dotychczasową zdobytą przez doświadczenie wiedzę w szerszym zakresie. Okazało się bowiem, że często problemy do rozwiązania są podobne lub powtarzające się, a klienci domagają się prezentacji najefektywniejszych rozwiązań sprawdzonych praktycznie. Wymagało to gromadzenia i angażowania całej dotychczas posiadanej wiedzy do rozwiązywania pojawiających się nowych problemów. Firmy konsultingowe sięgnęły wówczas po nowe narzędzia informatyczno-komunikacyjne i zaczęły budować banki danych, które wspomagały pracę konsultantów. Zatem zbudowane przez te firmy systemy informacyjne oparte na nowoczesnych technologiach stały się podstawą systemu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. Firmy konsultingowe spostrzegły się, że koncepcja zarządzania wiedzą może być dobrze sprzedającym się produktem, i położyły duży nacisk na jej rozpropagowanie w formie konferencji i rozmaitych publikacji. W latach dziewięćdziesiątych XX wieku koncepcja ta znalazła wielu zwolenników i wyznawców dzielących się swoimi przemyśleniami, również wielu myślicieli zajęło się tą problematyką naukowo.

Jednym z myślicieli rozwijającym koncepcję zarządzania wiedzą był I. Nonaka, który twierdził, że: *Jedynym pewnym źródłem przewag konkurencyjnych jest wiedza. Kiedy zmieniają się rynki, eksplodują nowe technologie, mnożą się konkurenci, a produkty starzeją się prawie w ciągu nocy, przedsiębiorstwami mającymi sukcesy są te, które konsekwentnie tworzą nową wiedzę, rozpowszechniają ją w całej organizacji i szybko przekształcają w nowe technologie i produkty*<sup>2</sup>. I. Nonaka wspólnie z H. Takeuchim napisali książkę *The Knowledge Creating Company*, którą wydał Oxford University w 1995 roku. Autorzy tej książki koncentrują się jednak na ludzkich aspektach organizacji i nie przywiązują wagi do nowych technologii informacyjnych i komunikacyjnych.

Nonaka twierdzi, że kraje zachodnie mają tendencję do przeceniania wiedzy „jawnej”, sformalizowanej i dającej się bez większych trudności przekazywać innym<sup>3</sup>. Japończycy przywiązują szczególną wagę również do wiedzy „cichej”, która jest bardziej zindywidualizowana, intuicyjna, nabywana podczas długotrwałego doświadczenia, wiedza taka nie jest ujęta w słowa lub obrazy, za pomocą których można ją przekazywać innym ludziom<sup>4</sup>.

Nonaka i Takeuchi wyodrębniają cztery sposoby tworzenia i przekazywania wiedzy, zwane spiralą wiedzy:<sup>5</sup>

- socjalizację: od wiedzy „cichej” do wiedzy „cichej” – poprzez wchodzenie w interakcje wiedza „cicha” jednej lub kilku osób może stać się wiedzą

<sup>2</sup> S. Łobejko: *Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005, s. 34.

<sup>3</sup> J. Brillman: *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 400.

<sup>4</sup> *Ibidem*, s. 398.

<sup>5</sup> *Ibidem*, s. 403–404.

*ANNA WALLIS*

Politechnika Koszalińska

## SYSTEMY INFORMACYJNE W ZARZĄDZANIU WIEDZĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE

### Wprowadzenie

Nadejście ery informacji na przełomie XX i XXI wieku doprowadziło do rewolucyjnych zmian w zakresie wykorzystania wiedzy. Era informacji to zarówno intensywny rozwój technologii informacyjno-telekomunikacyjnych, jak i intensywne wykorzystanie wiedzy. Informacja i wiedza stały się zasobem decydującym o przetrwaniu przedsiębiorstwa tak jak ziemia, kapitał czy praca.

Informacja jest często mylona z wiedzą, a to dlatego, że wiedza jest pozyskiwana z informacji. Wiedza jest ściśle związana z osobą posiadacza wiedzy, natomiast informacja może istnieć samodzielnie. A ponieważ informacje są przetwarzane w umysłach ludzkich w wiedzę, to systemy informacyjne odgrywają zasadniczą rolę w zarządzaniu wiedzą.

Celem opracowania jest zwrócenie uwagi na szczególne znaczenie systemów informacyjnych w zarządzaniu wiedzą w przedsiębiorstwie.

### 1. Koncepcja zarządzania wiedzą

Koncepcja zarządzania wiedzą (*Knowledge Management*) jest stosunkowo młodą dziedziną *obejmującą nowe metody i techniki, których celem jest zapewnienie lepszej kontroli i efektywniejszego wykorzystania zasobów wiedzy w przedsiębiorstwie*<sup>1</sup>. Koncepcja ta powstała około 1989 roku w dużych firmach konsultingowo-

---

<sup>1</sup> J. Brdulak: *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005, s. 17.

7. *Raport Prezesa UKE o stanie rynku usług pocztowych w Polsce w 2009 roku*, Urząd Komunikacji Elektronicznej, Warszawa 2010.
8. *Strategia Regulacyjna Prezesa Urzędu Komunikacji Elektronicznej w zakresie rynku usług pocztowych na lata 2009–2011*, Urząd Komisji Elektronicznej, Warszawa 2009.
9. *The Evolution of the European Postal Market since 1997*, report by ITA Consulting and Wik consult 2009, Study for the European Commission, DG Internal Market and Services.
10. [www.uke.gov.pl](http://www.uke.gov.pl)

## **THE SCOPE OF USING THE KNOWLEDGE BY OPERATOR OF POSTAL SERVICES IN CANADA AND POLAND**

### **Summary**

The Polish postal market as well as in other countries of the EU is in the process of changes aiming at the liberalization of the market. Therefore in next few years we will see many changes in the postal sector.

This paper compares chosen action realized by public operators in Poland and Canada. Creating knowledge is a powerful action, that can be useful not only for the organization. Creating and sharing with knowledge should be a field of interests of public postal operators in Canada and Poland, specially the knowledge which will serve the whole society

*Translated by Weronika Toszewska*



- logistyczne wsparcie ogólnopolskiej akcji charytatywnej „Pomóż dzieciom przetrwać zimę”, trwającej od połowy października do końca grudnia,
- uczestnictwo w akcji Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy.

Koncepcja zarządzania wiedzą nie polega jedynie na kodyfikacji wiedzy i wykorzystywaniu jej do realizacji celów przedsiębiorstwa. Programy, akcje i inicjatywy zaprezentowane w referacie ukazują, że przedsiębiorstwo działające w oparciu o wiedzę to przedsiębiorstwo dzielące się wiedzą. Canada Post Corporation posiada w tej dziedzinie wiele sukcesów przynoszących korzyści wszystkim podmiotom, na które oddziałuje. Wspieranie lokalnych organizacji, grup społecznych czy inicjatyw obywatelskich jest podkreśleniem, że przedsiębiorstwo pocztowe stanowi część tego społeczeństwa.

## Podsumowanie

Przedsiębiorstwa o charakterze publicznym są specyficznymi podmiotami na rynku. Tworzone przez społeczeństwo dla społeczeństwa powinny wspierać i rozwijać jego potencjał. Zaangażowanie kanadyjskiego operatora pocztowego w rozwój wiedzy i dzielenie się nią jest świadectwem pełnego zrozumienia jego społecznej powinności. Polski operator wkracza w okres przeobrażeń nie tylko prawnych, dlatego zastosowanie sprawdzonych praktyk przynoszących korzyści jest godne rozważenia.

Przedsiębiorstwa powinny być świadome tego, że w równej mierze powinny koncentrować się na maksymalizacji zysku, jak i korzyści dla klientów. Działania szerzące i kreujące wiedzę wśród społeczeństwa to najlepsza forma komunikacji. Wzajemne przekazywanie wiedzy i uczenie się od siebie to strategia rozwoju, którą warto wdrożyć, bazując na podanym w niniejszym opracowaniu przykładzie.

## Literatura

1. Campbell R., Beaudoin N., Bader D.: *Strategic Review of the Canada Post Corporation, Report of the Advisory Panel to the Minister*, Ottawa 2008.
2. *Canada Post 2009. Annual Report*, Canada 2010.
3. *Canada Post Guide – Delivery Standards*, [www.canadapost.ca](http://www.canadapost.ca)
4. *Canada Post Social Responsibility. Report 2009*, Ottawa 2010.
5. Iacobucci E., Trebilcock M., Epps T.: *Why is Canada Post in Due for Reform*, w: C.D. Howe Institute Commentary, February 2007, no. 243.
6. Okholm H., Winiarczyk M., Möller A.: *Main Developments in the Postal Sector*, Copenhagen Economics, Copenhagen 2010.

Tabela 2

## Programy rozwijające zdolność pisania i czytania

Programy	Opis
Santa Letter-writing program	Pracownicy, również emerytowani, pomagali odpisywać na listy Świętemu Mikołajowi. Odpisali na 1 149 000 listów, 39 595 e-maili w 27 różnych językach, w tym w języku Braille'a.
Canwest Canspell National Spelling Bee	Jako sponsor wsparli udział 250 000 uczniów z 1700 szkół w krajowym konkursie ortograficznym.
La dictée PGL	Wsparli projekt promujący naukę języka francuskiego w kraju, w którym uczestniczyło 1200 szkół.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Canada Post Social...*, *op.cit.*, s. 41–42.

Akcje polegające na wspieraniu rozwoju określonych grup społecznych przynoszą korzyści zarówno poczcie, jak i całemu społeczeństwu. Rozszerzanie zakresu działania przysporzy korzyści coraz większej części społeczeństwa.

Kolejnym programem jest wspieranie rdzennej ludności ziemi kanadyjskiej. Kanadyjska poczta stworzyła Aboriginal Education Incentive Awards. Program polega na nagradzaniu kwotą w wysokości 1000 dol. przedstawicieli rdzennej ludności kraju za podjęcie studiów wyższych na kierunku handel i rozwój społeczny.

Ostatnim obszarem działań, o którym należy wspomnieć jest działalność poczty na rzecz ochrony środowiska. W tym obszarze CPC uczestniczy w akcji zmniejszania emisji gazów cieplarnianych (*Greenhouse Gas Emission*). Celem działalności CPC jest dążenie do redukcji emisji gazów o 20%. Będąc członkiem Canada Green Building Council, poczta dostrzega fakt, że użytkowanie budynków może mieć wpływ na środowisko i ważne są zabiegi, które redukują koszty zużycia energii. Ponadto poczta zarejestrowała trzy projekty budynków zgodne ze standardami LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*) oraz podjęła inicjatywy związane z obniżeniem zużycia papieru.

Zaprezentowanie działalności polskiego operatora pocztowego w zakresie rozwoju wiedzy pracowników i odbiorców usług jest zdecydowanie trudniejsze. Poczta Polska nie publikuje bowiem raportów o swoich działaniach w tym zakresie. Niewątpliwie pozwoliłoby to odbiorcom usług poznać poziom zaangażowania organizacji w rozwój dobrobytu społeczeństwa. Istnieją jednak programy i akcje wspierane przez Poczta Polską SA, o których powinna z dumą informować polskie społeczeństwo. Do głównych inicjatyw należą:

- Centra Komunikacji Społecznej, projekt realizowany we współpracy z Ministerstwem Kultury, Związkiem Bibliotek Polskich oraz samorządami. CKS pełni funkcję pocztowej agencji, biblioteki i kawiarenek internetowych, są ulokowane we wsiach i małych miejscowościach,
- przekazywanie darowizny na organizację Igrzysk Aktywnej Rehabilitacji,

ników. Opis działań realizowanych w każdym obszarze zaprezentowany jest w tabeli 1, dane dotyczą 2009 roku.

Stworzenie warunków, które będą maksymalizowały zdolność pracowników do tworzenia, wykorzystywania i wzbogacania wiedzy, jest kluczowym działaniem. Racjonalnie myślący pracownik wykorzysta swój zasób wiedzy w miejscu, które będzie odznaczało się najlepszymi warunkami zapewniającymi rozwój osobowy i efektywność przedsiębiorstwa.

Poczta Polska ma możliwość doskonalenia wykorzystywanych metod i technik ukierunkowanych na zwiększenie zaangażowania pracowników i ich identyfikacji z miejscem pracy.

### 3. Programy wykorzystania wiedzy

Zarządzanie wiedzą opiera się nie tylko na tworzeniu wiedzy charakteryzującej się wysokim poziomem użyteczności dla przedsiębiorstwa. Wyjątkowy charakter przedsiębiorstwa użyteczności publicznej obliuguje operatora usług pocztowych do kreowania wiedzy wychodzącej poza ramy organizacyjne.

Canada Post Corporation stworzyła programy wspierające rozwój wiedzy zarówno pracowników, jak i społeczeństwa, któremu świadczy usługi.

Większość działań, które realizuje Canada Post Corporation, koncentruje się na obszarze bezpośrednio związanym z sektorem pocztowym. Pierwszy program dotyczy umiejętności czytania i pisania, w ramach którego przyznawane są nagrody The Canada Post Community Literacy Awards. W 2009 roku Canada Post Corporation uczestniczyła w różnych programach, przedstawiono je w tabeli 2.

Kolejny obszar działań związanych z rozwojem wiedzy i dostępu do niej są to dotacje i sponsoring, aktywnie aranżowany przez CPC. Do najważniejszych akcji wspieranych przez CPC w 2009 roku należą:

- przekazywanie jednego procenta podatku na wsparcie krajowych organizacji non profit. Dotacją objęto 64 różne organizacje, a kwota przeznaczona na wsparcie wyniosła ponad 383 000 dol.,
- sponsoring Kanadyjskiej Grupy Skoczków Narciarskich,
- dotacja w wysokości 165 000 dol. na Pocztową Fundację Zdrowia Psychicznego,
- akcja Dime-a-Day, polegająca na zbieraniu pieniędzy przez pracowników,
- dotacje dla Kanadyjskiego Muzeum Poczty,
- darmowa dostawa listów i przesyłek dla wojsk kanadyjskich stacjonujących poza granicami kraju,
- rola oficjalnego dostawcy podczas Olimpiady i Paraolimpiady Zimowej Vancouver 2010.

danymi przedstawionymi w publikowanych źródłach istnieje niewiele informacji o inwestycjach i planach rozwoju polskiego operatora.

Uwzględnieni operatorzy są jednymi z największych pracodawców krajowych. Poczta Polska zatrudniała w 2009 roku ponad 100,4 tys. pracowników, Canada Post Corporation 59 tys. Dlatego też kluczowe dla koncepcji zarządzania wiedzą są warunki, w jakich posiadacze wiedzy funkcjonują w przedsiębiorstwie.

W tej części referatu zostaną wymienione obszary działań Canada Post Corporation w zakresie warunków pracy pracowników.

Tabela 1

## Działania polepszające warunki pracy pracowników

Priorytet	Działanie
Równość i różnorodność	Zwiększenie odsetka zatrudnionych kobiet do 49,5%. Zwiększenie zatrudnienia mniejszości etnicznej do 2%. Zwiększenie zatrudnienia osób niepełnosprawnych do 3,9%
Bezpieczeństwo	Zredukowanie liczby wypadków losowych o 22%, do 3570. Zmniejszenie potknięć, upadków, urazów podczas pracy o 21%. Włączenie standardów bezpieczeństwa do karty wyników
Zdrowe miejsce pracy	Rozszerzenie programu <i>Disability Management</i> na obszary wiejskie. Stworzenie programu <i>Short-Term Disability</i> we współpracy ze związkami zawodowymi. Przeprowadzanie audytów przez National Institute of Disability Management and Research. Zmniejszenie liczby absencji pracowników w 2009 r. do 15,1 dnia z 15,8 w 2008
Prawa człowieka	Stworzenie Kodu postępowania pracownika. Współpraca z Kanadyjską Komisją Praw Człowieka w tworzeniu modelu dojrzałości pracownika
Zaangażowanie pracowników	Zwiększenie poziomu zaangażowania pracowników do 58%. Zastosowanie indeksu mierzącego frekwencję pracowników na szkoleniach. Wolontariat 11 000 pracowników w akcji odpisywania na listy do Świętego Mikołaja

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Canada Post Social Responsibility. Report 2009*, Ottawa 2010, s. 28–38.

Kanadyjski operator pocztowy doskonale zdaje sobie sprawę z tego, że przy starzejącym się społeczeństwie oraz rosnącej konkurencji zapotrzebowanie na utalentowanych pracowników ciągle wzrasta. Dlatego należy stworzyć warunki zachęcające pracowników do lokowania swego potencjału wiedzy w danym przedsiębiorstwie. Priorytetowymi działaniami w tym obszarze są: równość i różnorodność, bezpieczeństwo, zdrowe miejsce pracy, prawa człowieka, zaangażowanie pracow-

## 1. Regulacje prawne działalności operatorów pocztowych

Na wstępie przedstawione zostaną podstawowe informacje prawne dotyczące publicznych operatorów pocztowych. Poczta Kanadyjska została utworzona w 1981 jako Crown Corporation. Rząd Kanady rozmyślnie i świadomie przekształcił usługi pocztowe z departamentu w korporacyjną formę<sup>1</sup>.

Publicznym operatorem pocztowym w Polsce jest Poczta Polska SA, przedsiębiorstwo z 450-letnią tradycją, jedna z najstarszych instytucji w Polsce, która zgodnie z artykułem 46 ust.1 ustawy Prawo pocztowe jest zobowiązana zapewnić ciągłość świadczenia usług pocztowych o charakterze powszechnym zarówno w obszarze krajowym, jak i zagranicznym<sup>2</sup>.

Tworząc strategię lub programy zarządzania wiedzą, a dokładniej warunki do kreowania wiedzy, dzielenia się nią oraz dostępu do niej, operatorzy publiczni nie mogą postępować jak przedsiębiorstwa. Biorąc pod uwagę nie tylko ukierunkowanie na zysk, lecz także słuzenie społeczeństwu, pocztowy operator opiera funkcjonowanie na wytycznych, które godzą te dwa aspekty.

## 2. Warunki rozwoju wiedzy operatora pocztowego

Każda jednostka, aby osiągnąć wyższe stadium rozwoju, potrzebuje odpowiednich warunków umożliwiających ten proces.

Ważnym czynnikiem, który wpływa na usługi świadczone przez przedsiębiorstwo, jest rozmiar i jakość jego infrastruktury. Współczesne aktywa rzeczowe, wliczając w to urządzenia segregujące i dostawcze oraz sieci detaliczne, muszą umożliwić operatorom pocztowym realizację ustawowych zobowiązań przy jednoczesnym zaspokojeniu wymagań klientów<sup>3</sup>. W 2009 roku Poczta Kanadyjska zainwestowała 379 mln dol. kanad. w środki trwałe, głównie w budynki, systemy i wyposażenie. W 2010 zaplanowano przeznaczyć 528 mln dol. kanad. na zakup gruntów, wyposażenie i urządzenie placówek, rozwój infrastruktury IT oraz technologie wspierające rozwój przedsiębiorstwa w kluczowych obszarach<sup>4</sup>.

W Polsce krajowy operator pocztowy zainwestował około 250 mln zł w 2009 roku. Pieniądze wydał przede wszystkim na automatyzację i informatyzację<sup>5</sup>. Poza

---

<sup>1</sup> R. Campbell, N. Beaudoin, D. Bader: *Strategic Review of the Canada Post Corporation*, Report of the Advisory Panel to the Minister, Ottawa 2008, s. 1.

<sup>2</sup> *Strategia Regulacyjna Prezesa Urzędu Komunikacji Elektronicznej w zakresie rynku usług pocztowych na lata 2009–2011*, Urząd Komunikacji Elektronicznej, Warszawa 2009, s. 13.

<sup>3</sup> *Canada Post 2009. Annual Report*, Canada 2010, s. 51.

<sup>4</sup> *Ibidem*, s. 52.

<sup>5</sup> [www.poczta-polska.pl](http://www.poczta-polska.pl) (02.02.2011).

*WERONIKA TOSZEWSKA*

Politechnika Koszalińska

## ZAKRES WYKORZYSTANIA WIEDZY PRZEZ OPERATORA USŁUG POCZTOWYCH W KANADZIE I W POLSCE

### **Wprowadzenie**

Obszarem rozważań referatu jest funkcjonowanie rynku usług pocztowych. Poczty w wielu krajach są państwowymi organizacjami użyteczności publicznej, opierającymi swoje funkcjonowanie między innymi na postanowieniach prawa pocztowego. Polski rynek usług pocztowych, podobnie jak dzieje się to w innych krajach Unii Europejskiej, jest w trakcie zmian regulacyjnych zmierzających do liberalizacji rynku. Dlatego też w najbliższych latach zaobserwujemy szereg przemian wynikających z konieczności dostosowania się do nowych dyrektyw.

Zdolności do przekształcenia, reorganizacji i rozwoju są determinowane w znacznej części przez zasób wiedzy, jakim dysponuje dana organizacja wraz z pracownikami, którzy ją tworzą. Wiedza, którą przedsiębiorstwo posiada, winna służyć również klientom. W przypadku przedsiębiorstwa publicznego powinna być użyteczna dla całego społeczeństwa.

Prezentując sposoby wykorzystania i kreowania wiedzy przez przedsiębiorstwo państwowe Canada Post Corporation, autor odniesie się do praktyki stosowanej w Poczcie Polskiej SA Polski operator, opierając się na skutecznych działaniach innych operatorów, powinien rozwijać jednak własną koncepcję zarządzania wiedzą. W głównej mierze zaprezentowane zostaną przedsięwzięcia kreujące, rozwijające i szerzące wiedzę wśród klientów wewnętrznych i zewnętrznych organizacji.

- Technology, IEEE/WIC/ACM, Toronto 2010, [http://laclavik.net/publications/email\\_SN\\_final\\_poster4.pdf](http://laclavik.net/publications/email_SN_final_poster4.pdf)
5. MacLean D., Hangal S., The S. K., Lam M. S., Heer J.: *Groups Without Tears: Mining Social Topologies from Email*, Proceeding of the 15th International Conference on Intelligent User Interfaces, ACM, Palo Alto 2011.
  6. Mitchell T., Wang S., Huang Y., Cheyer A.: *Extracting Knowledge about Users' Activities from Raw Workstation Contents*, Proceedings of the 21st National Conference on Artificial Intelligence – vol. 1, AAAI, Boston 2006.
  7. Perer A., Smith M. A.: *Contrasting portraits of email practices: visual approaches to reflection and analysis*, AVI '06: Proceedings of the working conference on Advanced visual interfaces, ACM, New York 2006.
  8. Stęпка P., Subda K.: *Wykorzystanie analizy sieci społecznych (SNA) do budowy organizacji opartej na wiedzy*, „E-mentor” 2009, nr 1(28), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/28/id/618>
  9. Studer M., Müller N.S., Ritschard G.: *Understanding the KDE Social Structure through Mining of Email Archive*, 2nd Workshop on Public Data about Software Development, Third International Conference on Open Source Systems, IFIP, Limerick 2007, [http://mephisto.unige.ch/pub/publications/gr/wopdasd\\_studer\\_et\\_all\\_full.pdf](http://mephisto.unige.ch/pub/publications/gr/wopdasd_studer_et_all_full.pdf)
  10. Tyler J.R., Wilkinson D.M., Huberman B.A.: *Email as spectroscopy: automated discovery of community structure within organizations*, Communities and technologies, Kluwer, Deventer 2003.
  11. van Alstyne M., Zhang J.: *EmailNet: A System for Automatically Mining Social Networks from Organizational Email Communication*, NAACSOS Conference 2003 Proceedings, CASOS, Pittsburgh 2003, <http://www.casos.cs.cmu.edu/events/conferences/2003/proceedings/day1.zip>
  12. Wellman B.: *Computer Networks As Social Networks*, „Science” 2001, 293.

## **SOCIAL NETWORK ANALYSIS AS A SOURCE OF KNOWLEDGE ON RISK FACTORS FOR ORGANIZATION'S FUNCTIONING**

### **Summary**

In this paper we describe how Social Network Analysis can be a source of knowledge on risk factors for organization's functioning. We list eight typical risk factors and propose a practical solution, based on e-mail exchange analysis using our own software designed for this purpose, capable of identifying them in social networks.

*Translated by Jakub Swacha*

Analiza zestawień aktywności ujawniła następujące przesłanki wskazujące na istnienie czynników ryzyka dla funkcjonowania konsorcjum:

- jedna z osób w ciągu siedmiomiesięcznego okresu zatrudnienia wysłała blisko 1600 wiadomości, co wskazuje na generowanie niepotrzebnego szumu informacyjnego;
- jedna z osób w ciągu siedmiomiesięcznego okresu zatrudnienia wysłała blisko 2,4 gibibajta danych, co wskazuje na zbyt pochopne przysyłanie wiadomości o bardzo dużym rozmiarze;
- w trakcie półtorarocznego okresu poddanego analizie 16 osób należących do sieci nie wysłało ani jednej wiadomości przy użyciu poczty elektronicznej, co wskazuje na ignorowanie przez nie poczty elektronicznej jako kanału komunikacji.

## Podsumowanie

Dzięki wykorzystaniu sieci społecznej jako źródła wiedzy o czynnikach ryzyka dla prawidłowego funkcjonowania organizacji możliwe jest także jej przekonstruowanie, by zminimalizować ryzyko wystąpienia zdarzeń niekorzystnych dla funkcjonowania organizacji. Zamieszczona w punkcie drugim artykułu lista czynników ryzyka, które można zidentyfikować dzięki analizie sieci społecznych, z pewnością nie jest wyczerpująca, jednak już w takiej postaci daje obraz korzyści, jakie może odnieść organizacja, stosując proponowane rozwiązanie. Należy również podkreślić łatwość przeprowadzenia analizy za pomocą oprogramowania opisanego w punkcie trzecim.

## Literatura

1. Bird Ch., Gourley A., Devanbu P., Gertz M., Swaminathan A.: *Mining email social networks*, Proceedings of the 2006 International Workshop on Mining Software Repositories, ACM, Shanghai 2006.
2. Cross R., Parker A., *The Hidden Power of Social Networks. Understanding How Work Really Gets Done in Organizations*, Harvard Business School Press, Boston 2004.
3. Guimerà R., Danon L., Diaz-Guilera A., Giralt F., Arenas A.: *Self-similar Community Structure in Organizations*, arXiv:cond-mat/0211498v1, 2002.
4. Laclavik M., Kvassay M., Dlugolinsky S., Hluchy L.: *Use of Email Social Networks for Enterprise Benefit*, International Workshop on Computational Social Networks, International Conference on Web Intelligence and Intelligent Agent





stępny do bezpłatnego użytku, może być pobrany ze strony internetowej <http://uoo.univ.szczecin.pl/~jakubs/mxa>.

W skład zestawu wchodzi następujące narzędzia:

- *Mail Fetch* – narzędzie służące do ekstrakcji danych niezbędnych do przeprowadzenia analizy z serwera poczty elektronicznej;
- *Mail Graph* – narzędzie służące do wizualizacji sieci społecznej w postaci grafu w oparciu o algorytm Fruchtermana–Rheingolda;
- *Mail Table* – narzędzie służące do generowania raportów tabelarycznych ilustrujących aktywność komunikacyjną poszczególnych osób;
- *Mail History* – narzędzie służące do wizualizacji zmian aktywności komunikacyjnej w czasie w postaci histogramu.

#### 4. Analiza studium przypadku

Jako przedmiot studium przypadku wybrano konsorcjum realizujące projekt międzynarodowy Baltic Museums 2.0. Członkami konsorcjum są dwie uczelnie oraz cztery muzea oceanograficzne z regionu południowego Bałtyku.

W pierwszym etapie analizy dokonano wizualizacji sieci społecznej konsorcjum z wykorzystaniem narzędzia *Mail Graph*. Wynik wizualizacji zamieszczono na rysunku 1.

Każdy węzeł grafu przedstawionego na rysunku 1 oznacza pojedynczą osobę uczestniczącą w pracach konsorcjum. Kółkami oznaczono pracowników instytucji będących uczestnikami konsorcjum, natomiast kwadratami – osoby spoza konsorcjum. Krawędź łączy dwa węzły grafu, jeżeli pomiędzy osobami, przez te węzły reprezentowanymi, miała miejsce bezpośrednia wymiana wiadomości przy użyciu poczty elektronicznej.

Już pobieżne zapoznanie się z grafem przedstawionym na rysunku 1 pozwala wskazać pewne czynniki ryzyka dla funkcjonowania konsorcjum.

Widoczne na grafie węzły z dużą liczbą krawędzi to wspomniani wcześniej brokerzy informacji. Ich obecność wskazuje na istnienie ryzyka opóźnień w komunikacji oraz wystąpienia poważnych zakłóceń w funkcjonowaniu konsorcjum w przypadku czasowej lub trwałej absencji takich osób.

Przyglądając się bliżej połączeniom z osobami spoza konsorcjum, zauważa się, że część z nich prowadzi wyłącznie do pojedynczej osoby z konsorcjum, co rodzi ryzyko zarówno zbliżone do opisanego powyżej, jak i wynikające z braku nadzoru nad komunikacją realizowaną w ten sposób. Szczegółowa analiza połączeń ujawnia także, że co najmniej w dwóch przypadkach miała miejsce bezpośrednia wymiana wiadomości szeregowych pracowników konsorcjum z osobami spoza konsorcjum.

3. W odniesieniu do połączeń pomiędzy pracownikami organizacji a osobami z zewnątrz (reprezentującymi klientów, kontrahentów lub podwykonawców):
  - wymiana wiadomości z osobami spoza organizacji prowadzona wyłącznie przez pojedynczą osobę należącą do organizacji rodzi ryzyka podobne do opisanego poprzednim punkcie, jednak o znacznie groźniejszych konsekwencjach, szczególnie w przypadku odejścia osoby kontaktującej się z partnerem spoza organizacji (brak możliwości odtworzenia przebiegu komunikacji, a w skrajnym przypadku – brak możliwości kontynuowania kontaktu); ponadto taka sytuacja oznacza brak bezpośredniej kontroli nad przebiegiem wymiany wiadomości, a zatem ryzyko: świadomego lub nieświadomego przekazania poufnych danych poza organizację, przekazywania informacji zniekształconych, prowadzenia komunikacji w sposób niezgodny z interesem organizacji;
  - wymiana wiadomości z osobami spoza organizacji prowadzona przez szeregowych pracowników z pominięciem przełożonych (i nie na ich polecenie) oznacza ryzyko zawierania uzgodnień niezgodnych z zamiarami kierownictwa organizacji, przyjmowania niepotrzebnych zobowiązań (w tym wykonywania ponadplanowych prac na rzecz podmiotów spoza organizacji) lub akceptowania nieuzasadnionych żądań wysuwanych przez podmiot zewnętrzny.
4. W odniesieniu do aktywności dla poszczególnych połączeń pomiędzy węzłami sieci wymienić należy takie czynniki ryzyka, jak:
  - generowanie niepotrzebnego szumu informacyjnego, nadmiaru wiadomości trudnego do ogarnięcia przez odbiorców, powodującego zmniejszenie czytelności innych, istotnych wiadomości (aż do kompletnego ich ignorowania przez odbiorców włącznie);
  - zbyt pochopne przesyłanie wiadomości o bardzo dużym rozmiarze, powodujące opóźnienia w komunikacji poprzez zapychanie łączы komunikacyjnych i szybki przyrost objętości archiwów wiadomości, utrudniający dotarcie do zgromadzonych w nich informacji;
  - ignorowanie badanego kanału komunikacji (w tym przypadku poczty elektronicznej), a w konsekwencji brak świadomości przekazanych tą drogą informacji i niewykonywanie zleconych tą drogą prac.

### 3. Wykorzystane narzędzia analityczne

Do przeprowadzenia badań wykorzystano autorski zestaw narzędzi analizy sieci społecznych oparty na wykorzystaniu poczty elektronicznej. Zestaw jest do-

nych **trajektorii uczestnictwa**, w celu lepszego zrozumienia struktury społeczności oprogramowania *open source*<sup>9</sup>.

W roku 2010 M. Laclavik i in. opublikowali dyskusję zalet analizy prywatnych i firmowych archiwów poczty elektronicznej, takich jak m.in. lepsze zrozumienie treści wiadomości oraz umożliwienie działania różnych typów aplikacji w kontekście wskazanej organizacji lub społeczności<sup>10</sup>.

Ostatnio D. MacLean i in. zaproponowali algorytm do tworzenia topologii społecznych (zbiorów potencjalnie zachodzących na siebie i zagnieżdżonych grup reprezentujących strukturę i zawartość sieci społecznej wskazanej osoby) w oparciu o analizę historii wymiany wiadomości i identyfikację prawdopodobnych grup poprzez wykrywanie wzorców<sup>11</sup>.

## 2. Czynniki ryzyka

Do czynników ryzyka dla funkcjonowania organizacji, które można zidentyfikować w wyniku analizy sieci społecznych istniejących w tej organizacji, zaliczyć można:

1. Występowanie w sieci tak zwanych luk komunikacyjnych<sup>12</sup>: grup osób całkowicie odizolowanych od pozostałych, co oznacza ryzyko braku dostępu odizolowanych osób do głównego obiegu informacji w organizacji.
2. Występowanie w sieci tak zwanych brokerów informacji<sup>13</sup>: osób pośredniczących w kontaktach między wieloma osobami, między którymi nie ma bezpośrednich połączeń, co niesie ryzyko:
  - opóźnień i utrudnień w komunikacji pomiędzy osobami komunikującymi się poprzez pośredników;
  - poważnych zakłóceń w komunikacji w organizacji w sytuacji czasowej absencji takich osób lub ich odejścia z pracy.

---

<sup>9</sup> M. Studer, N.S. Müller, G. Ritschard: *Understanding the KDE Social Structure through Mining of Email Archive*, 2nd Workshop on Public Data about Software Development, Third International Conference on Open Source Systems, IFIP, Limerick, 2007, [http://mephisto.unige.ch/pub/publications/gr/wopdasd\\_studer\\_et\\_all\\_full.pdf](http://mephisto.unige.ch/pub/publications/gr/wopdasd_studer_et_all_full.pdf)

<sup>10</sup> M. Laclavik, M. Kvassay, S. Dlugolinsky, L. Hluchy: *Use of Email Social Networks for Enterprise Benefit*, International Workshop on Computational Social Networks, International Conference on Web Intelligence and Intelligent Agent Technology, IEEE/WIC/ACM, Toronto, 2010, [http://laclavik.net/publications/email\\_SN\\_final\\_poster4.pdf](http://laclavik.net/publications/email_SN_final_poster4.pdf)

<sup>11</sup> D. MacLean, S. Hangal, S.K. The, M. S. Lam, J. Heer: *Groups Without Tears: Mining Social Topologies from Email*, Proceeding of the 15th International Conference on Intelligent User Interfaces, ACM, Palo Alto, 2011, s. 83–93.

<sup>12</sup> P. Stęпка, K. Subda: *Wykorzystanie analizy...*, *op. cit.*

<sup>13</sup> R. Cross, A. Parker: *The Hidden Power of Social Networks. Understanding How Work Really Gets Done in Organizations*, Harvard Business School Press, Boston 2004, s. 76–79.

## 1. Wykorzystanie poczty elektronicznej w analizie sieci społecznych

Na wielkie możliwości, jakie stwarza dla analizy sieci społecznych wykorzystanie poczty elektronicznej, pierwszy zwrócił uwagę B. Wellman w swoim artykule o sieciach społecznych opartych na sieciach komputerowych<sup>2</sup>.

R. Guimera i in. w roku 2002 zbadali wymianę poczty elektronicznej w rzeczywistej organizacji, aby określić jej strukturę społeczną<sup>3</sup>. Rok później J.R. Tyler i in. opisali w swej pracy metodę pozwalającą na automatyczną identyfikację społeczności w organizacji na podstawie dzienników poczty elektronicznej<sup>4</sup>. Również w roku 2003 opracowany został EmailNet – system, który automatycznie badał wymianę poczty elektronicznej w organizacji i generował informacje o sieciach społecznych w celu ich późniejszej analizy<sup>5</sup>. W roku 2006 T. Mitchell i in. zaproponowali metodę automatycznego zbierania informacji o aktywności użytkownika w oparciu o analizę danych przechowywanych na ich stacjach roboczych, w tym poczty elektronicznej<sup>6</sup>. Z kolei Ch. Bird i in. opisali rezultaty swojej pracy nad analizą opartej na wymianie poczty elektronicznej sieci społecznej osób pracujących nad serwerem HTTP Apache<sup>7</sup>. Natomiast A. Perer i M.A. Smith zaproponowali trzy sposoby wizualizacji, ukazujące hierarchiczne, korelacyjne i czasowe zależności występujące w poczcie elektronicznej, zalecając ich wykorzystanie jako łatwego w odbiorze źródła wartościowej informacji o relacjach społecznych i historii komunikacji użytkownika<sup>8</sup>.

W roku 2007 M. Studer i in. opublikowali pracę opisującą wyniki wykorzystania archiwów poczty elektronicznej projektu KDE do budowy typologii tak zwa-

---

<sup>2</sup> B. Wellman: *Computer Networks As Social Networks*, „Science” 2001, 293, s. 2031–2034.

<sup>3</sup> R. Guimera, L. Danon, A. Diaz-Guilera, F. Giralt, A. Arenas: *Self-similar Community Structure in Organizations*, arXiv:cond-mat/0211498v1, 2002.

<sup>4</sup> J.R. Tyler, D.M. Wilkinson, B.A. Huberman: *Email as spectroscopy: automated discovery of community structure within organizations*, *Communities and technologies*, Kluwer, Dordrecht 2003, s. 81–96.

<sup>5</sup> M. van Alstyne, J. Zhang: *EmailNet: A System for Automatically Mining Social Networks from Organizational Email Communication*, NAACSOS Conference 2003 Proceedings, CASOS, Pittsburgh, 2003, <http://www.casos.cs.cmu.edu/events/conferences/2003/proceedings/day1.zip>

<sup>6</sup> T. Mitchell, S. Wang, Y. Huang, A. Cheyer: *Extracting Knowledge about Users Activities from Raw Workstation Contents*, Proceedings of the 21st National Conference on Artificial Intelligence – vol. 1, AAAI, Boston 2006, s. 181–186.

<sup>7</sup> Ch. Bird, A. Gourley, P. Devanbu, M. Gertz, A. Swaminathan: *Mining email social networks*, Proceedings of the 2006 International Workshop on Mining Software Repositories, ACM, Shanghai, 2006, s. 137–143.

<sup>8</sup> A. Perer, M. A. Smith: *Contrasting portraits of email practices: visual approaches to reflection and analysis*, AVI '06: Proceedings of the working conference on Advanced visual interfaces, ACM, New York 2006, s. 389–395.

JAKUB SWACHA

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Gorzowie Wlkp.

## ANALIZA SIECI SPOŁECZNYCH JAKO ŹRÓDŁO WIEDZY O CZYNNIKACH RYZYKA DLA FUNKCJONOWANIA ORGANIZACJI

### Wprowadzenie

Analiza sieci społecznych (*Social Network Analysis* – SNA) to narzędzie badawcze, umożliwiające mapowanie i analizę relacji zachodzących pomiędzy członkami organizacji<sup>1</sup>. Celem niniejszego artykułu jest wykazanie, że może zostać ona wykorzystana jako źródło wiedzy o czynnikach ryzyka dla prawidłowego funkcjonowania organizacji.

Jakkolwiek powiązania w sieciach społecznych mogą opierać się na dowolnym kanale komunikacji, w niniejszym artykule, ze względu na łatwość gromadzenia i przetwarzania danych, skupiono się na analizie sieci opartej na wymianie poczty elektronicznej. Jest to podejście uzasadnione, gdy poczta elektroniczna jest podstawowym kanałem komunikacji w organizacji, jak ma to miejsce w konsorcjum opisanym w zamieszczonym w dalszej części niniejszego artykułu studium przypadku.

---

<sup>1</sup> P. Stęпка, K. Subda: *Wykorzystanie analizy sieci społecznych (SNA) do budowy organizacji opartej na wiedzy*, „E-mentor” 2009, nr 1(28), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/28/id/618>

**Literatura**

1. Brooking A.: *Corporate memory. Strategies for Knowledge Memory*, International Thomson Business Press, London 1999.
2. Buckley P.J.: Carter M.J.: *Knowledge Management in Global Technology Markets, Applying Theory to Practice*, Long Range Planning 2000, vol. 33.
3. McDermott R.: *Why Information Technology Inspired But Cannot Deliver Knowledge Management*, „California Management Review” 1999, no. 4.
4. Nonaka I., Takeuchi H.: *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltex, Warszawa 2000.
5. Perechuda K.: *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2005.
6. Sillamy N.: *Słownik psychologiczny*, Wydawnictwo Książnica, Warszawa 1994.
7. Skyrme D.J.: *Knowledge Networking. Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth Heinemann, Oxford 1999.

**IMPORTANCE OF KNOWLEDGE IN SOCIAL RESPONSIBILITY  
MANAGEMENT IN SMALL ENTERPRISE****Summary**

The aim of the paper is presentation of chosen areas of knowledge which can be helpful for social responsibility management in small enterprise. Author presents definition of knowledge and importance of knowledge relating essence of social responsibility conception, benefits and cost connected with realization of conception, also elements of social responsibility management in small enterprise. The discussion is of theoretical-empirical nature.

*Translated by Agnieszka Sokołowska*

padku małych przedsiębiorstw, w których proces zarządzania strategicznego realizowany jest w sposób ograniczony, można mówić raczej o rozwiązaniach strategicznych) itd. O realizacji zasad społecznej odpowiedzialności winni wiedzieć także pracownicy oraz kadra zarządzająca (w przypadku oddzielenia funkcji właścicielskiej i menedżerskiej w małym przedsiębiorstwie). Przedsiębiorca powinien angażować ich w społecznie odpowiedzialne działania. Także w ramach realizacji funkcji organicznych (w procesie produkcji, świadczenia usług, sprzedaży, zaopatrzenia itd.) odpowiedzialność (za efekt, za zaspokojenie potrzeb odbiorcy, za bezpieczeństwo, za niezakłócony przebieg procesu itd.) powinna przenikać wszystkie działania. Inną ważną kwestią jest integracja działań w ramach systemu zarządzania przedsiębiorstwem. Elementy zarządzania społeczną odpowiedzialnością powinny być zintegrowane z elementami innych koncepcji. Ważna w tym miejscu jest też wiedza przedsiębiorcy na temat możliwych działań społecznie odpowiedzialnych (na poziomie społecznej odpowiedzialności ekonomicznej, prawnej, etycznej, filantropijnej w stosunku do wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy) oraz wykorzystywania wspomagających koncepcji, metod, sposobów i narzędzi zarządzania. W procesie zarządzania ważne są efekty, dlatego przedsiębiorca powinien kontrolować działania związane ze społeczną odpowiedzialnością. W ramach kontrolowania ważny jest też ewentualny pomiar i raportowanie społecznej odpowiedzialności. Istnieje wiele możliwości w tym zakresie, choć specyfika funkcjonowania małych firm i słabo ugruntowana sytuacja (nawet) dużych przedsiębiorstw w zakresie wielowymiarowego i rzeczywistego monitorowania działalności w obszarze społecznej odpowiedzialności może zniechęcać właścicieli małych przedsiębiorstw do tego typu aktywności. Działania korygujące oraz usprawnienia są efektem sprawnie przeprowadzonego procesu kontroli.

## **Podsumowanie**

Zaprezentowane w artykule wybrane obszary wiedzy dotyczące społecznej odpowiedzialności nie wyczerpują oczywiście wielu możliwości potwierdzających znaczenie tego niewyczerpalnego, dynamicznego i stosunkowo szybko dezaktualizującego się zasobu w zarządzaniu społeczną odpowiedzialnością w małym przedsiębiorstwie. Ze względu na ograniczony zakres opracowania nie było sposobności dla prezentacji większego spektrum problematyki. Znaczenie wiedzy i zarządzania wiedzą w zarządzaniu społeczną odpowiedzialnością, asymetria wiedzy czy identyfikacja relacji między wymienionymi koncepcjami wymagają jeszcze szerszej eksploracji – o czym w kolejnych opracowaniach autorki.



oraz zniechęcenia przedsiębiorców do realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności.

#### **4. Wiedza o zarządzaniu społeczną odpowiedzialnością w małym przedsiębiorstwie**

Ze względu na wypracowane założenia, modele oraz instrumentarium odnoszące się do sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa idea społecznej odpowiedzialności może stać się treścią koncepcji zarządzania. Sekwencyjność działań opartych na identyfikacji podmiotów społecznej odpowiedzialności, planowaniu społecznej odpowiedzialności, jej organizowaniu, kształtowaniu i kontrolowaniu może wypełniać całość procesów w przedsiębiorstwie. Sformalizowanie wiedzy na temat społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwie może oznaczać jej świadome wykorzystanie w postaci realizacji elementów zarządzania tym obszarem. Wiedza na temat identyfikacji podmiotów społecznej odpowiedzialności będzie dotyczyć sposobów identyfikacji grup społecznych<sup>16</sup> zainteresowanych bezpośrednio lub pośrednio działalnością przedsiębiorstwa. Przedsiębiorca powinien dysponować wiedzą na temat swoich interesariuszy. Wiedza ta może dotyczyć: ich liczby, celów, oczekiwań, możliwego wpływu (zakresu władzy) oraz istotnych aspektów relacji z interesariuszami. Planowanie społecznej odpowiedzialności wymaga od przedsiębiorcy wyboru (albo utrzymania – w zależności od dojrzałości przedsiębiorstwa, wiedzy na temat np. korzyści z zaangażowania się w określoną sferę działalności oraz profilu psychologicznego przedsiębiorcy) określonego systemu wartości, który najczęściej znajduje swoje odzwierciedlenie w celach (bezpośrednio tych o charakterze społecznym, pośrednio – w celach ekonomicznych). Planowanie dotyczy także wyboru sposobów pomiaru efektów i kształtowania społecznej odpowiedzialności. W ramach organizowania społecznej odpowiedzialności ważne jest zapewnienie odpowiednich warunków dla prawidłowej realizacji założeń koncepcji. Mowa tu o: strukturze organizacyjnej (działalność małych firm opiera się przeważnie na nieskomplikowanych strukturach), odpowiedniej organizacji pracy (w małym przedsiębiorstwie łatwiej jest optymalnie organizować pracę niż w rozbudowanych strukturach i procesach dużej firmy), pracy zespołowej (podczas pracy zespołowej ujawnia się całe dobrodziejstwo efektu synergicznego, ponadto pracownicy dzielą się wiedzą, są bardziej twórczy, tworzy się wspólnota), kształtowaniu kultury organizacyjnej (opartej na uniwersalnych wartościach etycznych, odpowiedzialności i społecznym dialogu), miejscu społecznej odpowiedzialności w strategii (w przy-

---

<sup>16</sup> Wewnętrznych (np.: pracowników, kadry zarządzającej itd.) i zewnętrznych (np.: klientów, dostawców, konkurentów, społeczności lokalnej, instytucji administracji samorządowej i państwowej, środowiska naturalnego).

przedsiębiorców, zwłaszcza właścicieli małych przedsiębiorstw, którzy mogą nie dostrzec potrzeby jej stosowania w swoich firmach. Ponadto społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa jako koncepcja dotycząca społecznej sfery zarządzania przedsiębiorstwem jest dość trudna do operacjonalizacji oraz systematyzacji, dlatego na próżno szukać gotowych recept, tak lubianych przez właścicieli małych firm.

### **3. Wiedza na temat korzyści i kosztów związanych ze społeczną odpowiedzialnością**

Właściciele małych przedsiębiorstw przywiązują dużą wagę do wymiernych i krótkookresowych korzyści ze swojej działalności, tzn. zaangażowanych środków, nakładu pracy i wykorzystanych zasobów. Najprościej rzecz ujmując, przedsiębiorcy chcą wiedzieć, czy będzie im się opłacać taka działalność. Jednocześnie trzeba zaznaczyć, iż cechą charakterystyczną zaangażowania firmy w społecznie odpowiedzialne inicjatywy jest dość długi okres oczekiwania na ich efekty, stąd spodziewany dysonans między oczekiwanymi a obiektywnymi efektami. Niebezpieczeństwem jest także niedostrzeganie obiektywnych warunków do realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności. Do korzyści związanych ze społeczną odpowiedzialnością można zaliczyć m.in.: polepszenie wizerunku (w tym reputacji) przedsiębiorstwa, wzrost konkurencyjności, wzrost innowacyjności, kształtowanie społecznej kultury organizacyjnej, wzrost zaangażowania i motywacji pracowników, zainteresowanie potencjalnych inwestorów, poszerzający się krąg stałych i lojalnych klientów, dobre relacje z dostawcami, tworzenie pozytywnych relacji ze społecznością lokalną (wizerunek dobrego pracodawcy, wiarygodnego partnera, darczyńcy) itd.<sup>15</sup> Dobrym przykładem dla odkrycia korzyści z perspektywy właściciela małej firmy jest prezentacja dobrych praktyk w zakresie albo realizacji wybranych zasad społecznej odpowiedzialności albo realizacji elementów zarządzania społeczną odpowiedzialnością. Koszty związane ze społeczną odpowiedzialnością mogą dotyczyć niepoprawnego rozumienia istoty koncepcji i w związku z tym skupienia uwagi na jej aspekcie filantropijnym, kojarzonym przez oponentów społecznej odpowiedzialności z rozdawnictwem. Dość wysokie koszty, przynajmniej w krótkim okresie, mogą być generowane przez kompleksowo opracowane programy społeczne adresowane do wielu interesariuszy równocześnie. Jednakże ten koszt w długim okresie może stać się inwestycją. Koszty związane mogą być także z nieetycznym postępowaniem interesariuszy, a w konsekwencji mogą doprowadzić do dalszego kumulowania kosztów (nielojalny pracownik, nieetyczny kontrahent)

---

<sup>15</sup> Dość trudne jest wykazanie korzyści finansowych, a dokładnie związku przyczynowo-skutkowego między społeczną odpowiedzialnością a wynikami finansowymi przedsiębiorstwa.

ścią społeczną względem różnych grup społecznych<sup>14</sup>. Dokonując wnikliwej analizy definicji, można przyjąć, iż społeczna odpowiedzialność oznacza ekonomiczne, prawne, etyczne lub filantropijne zobowiązanie przedsiębiorstwa względem wewnętrznych i zewnętrznych grup społecznych oraz jest przedmiotem celowego, racjonalnego i zinstytucjonalizowanego działania, które może stać się źródłem przewagi konkurencyjnej. Bardzo istotną kwestią pomocną w przekonaniu przedsiębiorców co do zasadności i celowości realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności jest poznanie jej istoty. Podstawą idei, która stała się treścią koncepcji społecznej odpowiedzialności jest sama odpowiedzialność. Wprawdzie odpowiedzialność związana jest głównie z zachowaniem pojedynczego człowieka, grupy lub organizacji oraz siłą uzewnętrzniania się wartości etycznych w działaniu, to równie ważną determinantą odpowiedzialnych działań jest wiedza na temat zakresu odpowiedzialności oraz konsekwencji jej ponoszenia lub braku reakcji w tym obszarze. Tym bardziej że każde przedsiębiorstwo jest nie tylko podmiotem praw i obowiązków, ale i odpowiedzialności za swoją działalność w wymiarze ekonomicznym, prawnym i społecznym. Wiedza na temat istoty społecznej odpowiedzialności może być pomocna w rozwiązywaniu wielu problemów społecznych w przedsiębiorstwie. Lawinowo pojawiające się opracowania dotyczące społecznej odpowiedzialności (w przeważającej części dostępne w Internecie), inicjatywy szkoleniowo-doradcze realizowane w ramach funduszy strukturalnych UE (konsekwencja polityki UE w zakresie społecznie odpowiedzialnego biznesu), spotkania w ramach akcji samorządowych to tylko niektóre możliwości, za pośrednictwem których praktycy zarządzania mogą poznać wybrane zasady oraz sposoby związane ze społecznie odpowiedzialnym działaniem. Jednakże ze względu na dość poważną lukę w teoretycznych i praktycznych (rozwiązania i wytyczne) opracowaniach dotyczących społecznej odpowiedzialności (także zarządzania jej obszarami) dla małych firm, dotarcie ich właścicieli do rzetelnej, wyspecyfikowanej i kompleksowej wiedzy z tego zakresu jest mocno utrudnione i ograniczone. Ponadto ze względu na dość młody rodowód koncepcji jej dorobek teoretyczny jest niespójny i chaotyczny. Nie ma zgodności autorów co do rozumienia samej istoty społecznej odpowiedzialności, trwa także dyskusja akademicka nad zasadnością celowego oddziaływania na ten wymiar działalności przedsiębiorstwa w postaci zarządzania jej obszarami. Wiele przedsiębiorstw, zwłaszcza dużych, próbuje aplikować, i to z powodzeniem, zasady społecznej odpowiedzialności, niestety, są też i takie, które traktują owe zasady bardzo wybiórczo i incydentalnie. Społeczna odpowiedzialność przyjmuje wtedy raczej formę narzędzia marketingowego i realizowana jest w nurcie *public relations* i sponsoringu niż w postaci kompleksowej, dotykającej wielu obszarów zarządzania, koncepcji. Owa powierzchowność w realizacji może zniechęcać wielu

---

<sup>14</sup> Ze względu na ograniczoną objętość opracowania nie podjęto w nim analizy głównych definicji społecznej odpowiedzialności.

dotyczy tylko samego pojęcia wiedza, ale także tego, czego ona dotyczy. W kontekście znaczenia wiedzy – jako nośnika zbioru informacji, pobudzonego przez intuicję, ujawniającego się w określonym kontekście sytuacyjnym – w innych obszarach zarządzania można rozpatrywać ją albo w kontekście świadomego, metodycznego porządkowania wiedzy „uchwyconego” w zarządzaniu wiedzą, które staje się swoistą metakonceptcją będącą treścią podsystemu zarządzania wiedzą w ogólnym systemie zarządzania przedsiębiorstwem, albo w mniej sformalizowanym ujęciu, jako zasób, którego pozyskanie i wykorzystanie wzbogaci i usprawni działalność przedsiębiorstwa w wielu wymiarach. Należy w tym miejscu mocno podkreślić, iż wiedza i sposób zarządzania nią mają swoją specyfikę jeśli idzie o małe przedsiębiorstwa.

W małej firmie wiedza najczęściej skupiona jest w osobie właściciela i nie ma charakteru rozproszonego, tak jak w przypadku dużych przedsiębiorstw. W małym przedsiębiorstwie dyfuzja wiedzy jest dość chaotyczna (spontaniczna), ze względu na dominację nieformalnej wiedzy. Ponadto w małej firmie brak jest specjalistów (lub wyodrębnionych komórek) ds. zarządzania wiedzą, a niski potencjał organizacyjno-finansowy nie sprzyja najczęściej wdrażaniu całościowej koncepcji zarządzania wiedzą. Małe przedsiębiorstwo charakteryzuje także dominujący wpływ takich czynników, jak np. specyficzna kultura organizacyjna (a w jej ramach kody postępowania) na kształtowanie wiedzy organizacyjnej, która najczęściej jest scentralizowana na poziomie właściciela firmy<sup>13</sup>.

## 2. Wiedza dotycząca istoty społecznej odpowiedzialności

Powodzenie w prowadzeniu działalności gospodarczej może zapewnić wiedza na temat współczesnych czynników konkurencyjności przedsiębiorstw, do których należą m.in.: umiejętne wykorzystywanie wiedzy, kształtowanie kapitału intelektualnego czy pobudzanie innowacyjności. Wraz z rosnącym znaczeniem aktywów niematerialnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem rośnie także zainteresowanie przedsiębiorców przejrzystym działaniem oraz budowaniem dialogu społecznego. Od kilku dziesięcioleci naukowcy oraz biznesmeni próbują odnaleźć sposób na funkcjonowanie przedsiębiorstw zgodnie z zasadą równowagi, etyki, odpowiedzialności, wsłuchiwania się w potrzeby interesariuszy oraz tworzenia zrównoważonej przestrzeni społecznej. Wydaje się, iż koncepcją odpowiadającą w znacznej większości owym wymaganiom jest koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Istnieje wiele definicji społecznej odpowiedzialności, która najczęściej utożsamiana jest ze zobowiązaniami społecznymi, reakcją społeczną lub wrażliwo-

---

<sup>13</sup> Por. K. Perechuda: *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2005, s. 152–153.

dardowo dane jako fakty, obrazy, liczby wyrwane z kontekstu. Informacja to dane przedstawione w kontekście. A wiedza to informacje w kontekście wraz z ich zrozumieniem, jak ich użyć. Rozumienie to wypływa z zasobów wiedzy posiadanych przez ludzi lub organizację. Bardzo podobnie do rozumienia wiedzy podchodzi D.J. Skyrme<sup>6</sup>, ujmując za dane fakty i figury, za informacje – dane w kontekście, a za wiedzę – informacje wraz z ich zrozumieniem. Wiedza w połączeniu z intuicją daje człowiekowi mądrość. Inna grupa definicji wiedzy wskazuje na niematerialność tego zasobu. Na przykład P.J. Buckley i M.J. Carter<sup>7</sup> ujmują wiedzę jako „jakość”, która jest w posiadaniu człowieka. Stanowi ona jakby „katalizator” dla jego działania, czyniąc go świadomym tej szansy i tego, jak wiedzę wykorzystać. N. Sillamy<sup>8</sup> określa wiedzę jako ogół wiadomości jednostki. R. McDermott<sup>9</sup> traktuje wiedzę jako pozostałość myślenia, a dokładniej efekt zastosowania informacji i doświadczeń w procesie myślenia. Natomiast I. Nonaka i H. Takeuchi<sup>10</sup>, opisując wiedzę, wskazują, że wiedza w odróżnieniu od informacji dotyczy przekonań i oczekiwań, działań oraz znaczeń, stanowiąc „potwierdzone przekonanie”. Inne definicje wiedzy wskazują, że jest ona przynależna ludziom, i to ludzie, a nie organizacje są nośnikami tego zasobu<sup>11</sup>. Na podstawie dotychczasowych rozważań można przyjąć, że wiedza stanowi elastyczną i dynamiczną substancję niematerialną, powstającą w efekcie myślowego przetwarzania posiadanych przez człowieka i uzyskiwanych z otoczenia zbiorów informacji. Proces myślowy tworzący wiedzę ukierunkowany jest przez intuicję. Czyni to z pewnością wiedzę względną. Wiedza może być także przedmiotem zarządzania. I jako przedmiot świadomego zarządzania musi być dookreślona, to znaczy możliwie jak najpełniej zdefiniowana. Poprawne i kompleksowe zdefiniowanie pozwoli nie tylko na efektywniejsze oddziaływanie na ten specyficzny zasób, ale także pozwoli – w ewolucji świadomego oddziaływania – określić obszary, elementy zarządzania<sup>12</sup>. Dookreślenie wiedzy nie

<sup>6</sup> D.J. Skyrme: *Knowledge Networking. Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth Heinemann, Oxford 1999, s. 47.

<sup>7</sup> P.J. Buckley, M.J. Carter: *Knowledge Management in Global Technology Markets. Applying Theory to Practice*, Long Range Planning 2000, vol. 33, s. 56.

<sup>8</sup> N. Sillamy: *Słownik psychologiczny*, Wydawnictwo Książnica, Warszawa 1994, s. 321.

<sup>9</sup> R. McDermott: *Why Information Technology Inspired But Cannot Deliver Knowledge Management*, „California Management Review” 1999, no. 4, s. 106.

<sup>10</sup> I. Nonaka, H. Takeuchi: *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltex, Warszawa 2000, s. 80–81.

<sup>11</sup> Wiedza może przyjmować wymiar formalny (wiedza formalna, jawna) i nieformalny (wiedza cicha, ukryta, niejawna). Może mieć również wymiar indywidualny, grupowy, organizacyjny, międzyorganizacyjny.

<sup>12</sup> Literatura przedmiotu skupia się najczęściej na trzech nurtach zarządzania wiedzą: podejściu japońskim (konwersja wiedzy), podejściu zasobowym (kluczowe kompetencje i umiejętności) oraz podejściu procesowym (tworzenie, kodyfikacja i transfer wiedzy albo lokalizowanie wiedzy, pozyskiwanie wiedzy, dzielenie się wiedzą i rozpowszechnianie jej, zachowywanie wiedzy, wykorzystywanie wiedzy, rozwijanie wiedzy).

funkcjonowania małych przedsiębiorstw jest dominacja ich właścicieli<sup>2</sup>. Owa dominacja ujawnia się m.in. w podejmowaniu decyzji, w ponoszeniu odpowiedzialności, w przewidywaniu konsekwencji działań, w kluczowej roli w realizacji funkcji i procesów zarządzania, a także w przenoszeniu cech osobowości, przyzwyczajzeń, zachowania, obyczajów, wyznawanego i przestrzegane systemu wartości na działalność przedsiębiorstwa. Wiedza w małych firmach umiejscowiona jest najczęściej w głowie właściciela i to od niego zależy, kiedy i czy w ogóle zostanie przekształcona w wiedzę organizacyjną, sformalizowaną, ogólnie dostępną. Z tego punktu widzenia można przyjąć założenie, iż wiedza przedsiębiorcy na temat istoty społecznej odpowiedzialności, jej korzyści oraz zasad zarządzania nią może mieć wpływ na podjęcie decyzji o implementacji koncepcji i dalej – efektywnej jej realizacji<sup>3</sup>.

Celem artykułu jest prezentacja wybranych obszarów wiedzy – zdaniem autorki – pomocnych w realizacji koncepcji zarządzania społeczną odpowiedzialnością w małym przedsiębiorstwie. Przedstawiono w nim wyjaśnienie pojęcia wiedza (również w kontekście specyfiki małej firmy), a także znaczenie wiedzy dotyczącej istoty koncepcji społecznej odpowiedzialności, korzyści i kosztów związanych z jej realizacją oraz elementów zarządzania społeczną odpowiedzialnością w małym przedsiębiorstwie. Rozważania mają charakter teoretyczno-empiryczny<sup>4</sup>.

## 1. Wiedza na temat wiedzy

Wiedza jest kategorią pojemną, a jej postrzeganie podlega ciągłym zmianom. Dzisiejsze próby definiowania wiedzy przyjmują również różne drogi. Dość często wiedzę wiąże się z danymi i informacjami. Na przykład A. Brooking<sup>5</sup> traktuje stan-

---

<sup>2</sup> Do specyficznych cech małego przedsiębiorstwa należą m.in.: dominacja właściciela, bliskość kontaktów międzyludzkich, przewaga relacji nieformalnych, dynamizm działalności, bliskość rynku itd.

<sup>3</sup> Znaczenie wiedzy w zarządzaniu społeczną odpowiedzialnością można rozpatrywać w wymiarze wiedzy o społecznej odpowiedzialności (jej istocie, elementach składowych, procesie zarządzania, korzyściach lub kosztach z nią związanych, uwarunkowaniach) lub jako system zarządzania wiedzą skorelowany z zarządzaniem społeczną odpowiedzialnością. W opracowaniu przyjęto pierwsze ujęcie.

<sup>4</sup> Podstawą rozważań na temat społecznej odpowiedzialności małego przedsiębiorstwa są badania przeprowadzone wśród polskich małych przedsiębiorstw, przedstawicieli różnych branż. Celem badań jest ocena stopnia świadomości właścicieli – menedżerów małych firm co do ważności społecznej odpowiedzialności oraz analiza uwarunkowań, przejawów oraz sposobów zarządzania społeczną odpowiedzialnością w małym przedsiębiorstwie. Badania empiryczne przeprowadzane są za pośrednictwem: kwestionariusza ankietowego, wywiadu osobistego, obserwacji, analizy dokumentacji organizacyjnej, analizy porównawczej na podstawie studium przypadków. Kilkuetapowy proces badawczy trwa.

<sup>5</sup> A. Brooking: *Corporate memory. Strategies for Knowledge Memory*, International Thomson Business Press, London 1999, s. 4–5

AGNIESZKA SOKOŁOWSKA

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## ZNACZENIE WIEDZY W ZARZĄDZANIU SPOŁECZNĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ W MAŁYM PRZEDSIĘBIORSTWIE<sup>1</sup>

### Wprowadzenie

Wiedza jest efektem procesów myślowych i doznań sensorywnych, wynikiem doświadczeń, a także wypadkową racjonalnego postrzegania rzeczywistości oraz intuicji. Odpowiednia wiedza w znaczeniu jej zakresu i jakości może ułatwić skuteczne działanie człowieka w wielu wymiarach jego aktywności. W tym kontekście także znaczenie wiedzy w efektywnym zarządzaniu przedsiębiorstwem jest niezaprzeczalne. Niełatwa rzeczywistość gospodarcza współczesnych przedsiębiorstw zmusza ich właścicieli i zarządzających do poszukiwania nowych rozwiązań dla zrównoważonego funkcjonowania opartego na zaufaniu i społecznym porozumieniu. Wśród wielu idei eksponujących niematerialne wartości w zarządzaniu na szczególną uwagę zasługuje koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu, która w perspektywie przedsiębiorstwa przyjmuje postać społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, a jej instrumentalny wymiar sprowadza się do zarządzania jej poszczególnymi obszarami. Realizacja założeń koncepcji dotyczy w znaczącej większości dużych firm, właściciele zaś małych przedsiębiorstw mogą czuć się wyraźnie zaniedbani tym zakresie. Dlatego istnieje uzasadniona potrzeba tworzenia oraz transferowania wiedzy dotyczącej społecznej odpowiedzialności w tej grupie przedsiębiorstw wraz z określeniem jej specyfiki. Jedną ze specyficznych cech

---

<sup>1</sup> Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2010–2012 jako projekt badawczy nr N N 115 55 0138 pt. *Zarządzanie społeczną odpowiedzialnością w małym przedsiębiorstwie. Identyfikacja – ocena – kierunki doskonalenia*.

3. Brzeziński M.: *Organizacja kreatywna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
4. Drevet A., Fustier M., Kauffman A.: *Inwentyka. Metody poszukiwania twórczych rozwiązań*, WNT, Warszawa 1975.
5. Dworcak M., Szlasa R.: *Zarządzanie innowacjami: wpływ innowacji na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2001.
6. Katzenbach J.R., Smith D.K.: *Sila zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
7. Łasiński G.: *Rozwiązywanie problemów w organizacji: moderacje w praktyce*, PWE, Warszawa 2007.
8. Martyniak Z.: *Wstęp do inwentyki*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1997.
9. Nonaka I., Takeuchi H.: *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
10. Parker G.: *Zespoły interdyscyplinarne*, MT&DC Management Training & Development Center, Warszawa 2007.
11. Proctor T.: *Twórcze rozwiązywanie problemów*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
12. West M.A.: *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

## **SELECTED GROUP METHODS OF GENERATION AND USES OF KNOWLEDGE IN ORGANISATIONS**

### **Summary**

Modern management is based on the use of existing knowledge, generating new knowledge and then its transformation into innovation. The article emphasizes the collaborative form of generation and use of knowledge in the organization. Presented I. Nonaka's and H. Takeuchi's five steps relatively new model for process of organizational knowledge creation. Assuming that is the logical consequence: knowledge /creativity/ innovation incorporated into this process heuristic methods and among them the Gordon-Little's and "method for crushing".

*Translated by Arkadiusz Potocki*



2. Im więcej, tym lepiej, ponieważ liczba wad przekłada się na jakość krytyki.
3. Uzupełniaj wcześniej zgłoszone wady<sup>14</sup>.

Totalna krytyka wad zdaniem G. Łasińskiego winna być intensywna, ale może trwać maksymalnie 30 minut, aby nie dopuścić do znużenia uczestników grupy rozwiązującej problem. Dla ułatwienia procesu poszukiwania wyższej jakości wady można pogrupować na kilka kategorii i odpowiednio do nich stosować twórcze rozwiązanie. Oto przykładowy zestaw wad:

- wady trywialne, łatwe do usunięcia natychmiast i bez konieczności twórczego myślenia,
- wady nietrywialnie, choć oczywiste, są możliwe do usunięcia pod warunkiem posiadania odpowiednich środków finansowych lub organizacyjnych,
- wady ukryte, z których nie zdawaliśmy sobie sprawy i których usunięcie wymaga twórczości oraz myślenia produktywnego,
- wady urojone, mniemające w zasadzie znaczenia<sup>15</sup>.

Mimo że metoda kruszenia służy do racjonalizacji wyrobów, to zakres jej zastosowań może być dużo szerszy, wręcz może mieć uniwersalne zastosowanie: od rozstrzygnięcia kwestii naukowych, tworzenia innowacji zarządczych po rozwiązywanie problemów codziennego życia konkretnych ludzi.

## Podsumowanie

Jak wynika z treści powyższego opracowania zarządzanie wiedzą wymaga praktycznego stosowania wielu nowych, ale i konwencjonalnych metod zarządzania. Tu preferowane są metody bazujące na zespołowym poziomie wiedzy, który czerpie nie tylko z poziomu indywidualnego, ale daje także szanse poprzez zespołowe twórcze rozwiązywanie problemów na generowanie pomysłów usprawnień, a zwłaszcza innowacji. To jest szansa nie tylko na trwanie, ale i rozwój organizacji w warunkach wysokiej konkurencji.

## Literatura

1. Antoszkiewicz J.D.: *Rozwiązywanie problemów firmy*, Potext, Warszawa 1998.
2. Antoszkiewicz J.D.: *Innowacje w firmie*, Potext, Warszawa 2008.

---

<sup>14</sup> G. Łasiński: *Rozwiązywanie problemów w organizacji: moderacje w praktyce*, PWE, Warszawa 2007, s. 46.

<sup>15</sup> *Ibidem* s. 46–47.

rozwiązań tradycyjnych, zwyczajowych, zastanych. Zastosowanie odpowiedniej metody inwencyjnej ma na celu pozwolić na wygenerowanie pomysłów, jak np. zmienić dotychczasowe zastosowanie, przedmiotu, wyrobu, podzespołu, metody itp.<sup>9</sup> Właśnie do tego służy metoda kruszenia. Daje ona doskonale wyniki w zakresie analizy i „rozłożenia” przeszłości dotyczącej wyrobów, procesów wytwórczych, administracyjno-biurowych, technologii, w sumie różnych rozwiązań z przeszłości i terażniejszości. Dotyczy to także tradycji, przyzwyczajzeń i rutynowego spojrzenia na funkcjonowanie organizacji. Ideą metody jest szukanie pomysłów mających na celu „usunięcie staroci” i jak na ich miejsce wprowadzić coś nowego, udoskonalonego, czy wręcz jak dokonać adaptacji dotychczasowych rozwiązań problemu w nowej sytuacji. *W przypadku obiektu projektowego, który jeszcze nie istnieje, wskazane jest zbudowanie (przynajmniej w myśli) modelu prototypu, poddanie go kruszeniu, a następnie doskonalenie obiektu nowo projektowanego*<sup>10</sup>. Wszystko wykonywane jest przez zespół, który poprzez udzielanie odpowiedzi na różne pytania stara się dojść do nowych rozwiązań drogą: zwiększyć, zmniejszyć, połączyć, rozłączyć, zmodyfikować, kombinować, odwrócić, zreorganizować, zamienić itd. Zestaw pytań kruszących zależy od rozwiązywanego problemu, jego złożoności. Oczywiście zależy też od interdyscyplinarności zespołu, który go rozwiązuje, i zasobów wiedzy spersonalizowanej. Taki przykładowy zestaw pytań i sugestii uniwersalnych podaje J.D. Antoszkiewicz<sup>11</sup>. W konkretnych przypadkach można je wykorzystać poprzez modyfikacje lub uzupełnienia.

Jak dodaje J.D. Antoszkiewicz, zestaw pytań kruszących ma charakter uzupełniający, destrukcyjny, budujący, tworzący nowe wartości i w efekcie naprowadzający na modyfikacje i tworzenie czegoś nowego, wspanialszego, bardziej użytecznego, tańszego. *Nie należy odpowiadać na wszystkie pytania, lecz tylko na te, które sugerują interesujące odpowiedzi*<sup>12</sup>. Procedura odpowiedzi jest trudna, wymaga cierpliwości, jednak owocuje rozbudzoną wyobraźnią, a następnie interesującymi pomysłami i innowacjami. Kruszenie ma tylko wtedy sens, gdy można jednocześnie coś zasugerować i opracować środki naprawcze. Wtedy zestaw pytań kruszących zmienia swój charakter z destrukcyjnego, rozkładającego, rozkruszającego, na budujący, rozwijający i konstrukcyjny, w konsekwencji naprowadzający na nowy obiekt, który oczywiście także może być poddany kruszeniu<sup>13</sup>.

G. Łasiński w kreowaniu nowych rozwiązań w trakcie kruszenia sugeruje stosowanie tych samych zasad co w burzy mózgów, np.:

1. Nie krytykuj zgłaszanych wad przedmiotu lub sytuacji.

---

<sup>9</sup> Z. Martyniak: *Wstęp do inwentyki*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1997, s. 24.

<sup>10</sup> J.D. Antoszkiewicz: *Rozwiązywanie problemów firmy*, Potext, Warszawa 1998, s. 113.

<sup>11</sup> *Ibidem*, s. 113–114.

<sup>12</sup> *Ibidem*, s. 114.

<sup>13</sup> J.D. Antoszkiewicz: *Innowacje w firmie*, Potext, Warszawa 2008, s. 16.

## 2. Dwie metody heurystyczne wspomagające generowanie pomysłów usprawnień organizacyjnych

### 2.1. Metoda Gordona–Little'a

Jest ona odmianą burzy mózgów i została opracowana przez W. Gordona podczas konsultingu na rzecz firmy A.D. Little. W trakcie wielokrotnych zastosowań klasycznej burzy mózgów w praktyce gospodarczej W. Gordon zauważył, że członkowie zespołów usprawniających często poszukują rozwiązań idealnych lub oczywistych i w momencie, gdy takie znajdą, zaprzestają dalszych twórczych poszukiwań. Dlatego etapy w tej technice są odmienne niż w konwencjonalnej metodzie. Rozróżnia się cztery następujące etapy:

- Przedstaw problem w formie abstrakcyjnej.
- Dokonaj kilkakrotnie redefinicji problemu, sprowadzając go do mniej abstrakcyjnej formy.
- Odkryj przed grupą rzeczywisty problem.
- Wykorzystaj istniejące pomysły jako stymulację do znalezienia praktycznych rozwiązań danego problemu<sup>8</sup>.

W etapie pierwszym problem zostaje zaprezentowany w formie abstrakcyjnej i prosi się członków zespołu o propozycje pomysłów rozwiązania tego wyszukanego problemu.

Kolejny krok polega na tym, że w trakcie generowania nowych pomysłów prowadzący sesję ujawnia stopniowo informacje dotyczące faktycznego problemu.

W trzecim etapie przewodniczący obrad odkrywa przed zespołem faktyczny problem.

W ostatniej fazie, wykorzystując istniejące pomysły jako stymulację, zespół tworzy pomysły związane bezpośrednio z rzeczywistym problemem.

Metoda jest interesująca, ale stosunkowo trudna przede wszystkim dla prowadzącego sesję. Zaletą metody jest to, że uwalnia od dotychczasowego rozwiązania jakiegoś procesu i może owocować wielce oryginalnymi propozycjami rozwiązań. Wadą jest to, iż tworzenie wersji abstrakcyjnych dla problemu może niestety owocować mniejszą liczbą pomysłów.

### 2.2. Metoda kruszenia

Przyzwyczajenia i rutyna powodują, że pracownicy organizacji na wiele procesów patrzą jak na coś, co nie może inaczej przebiegać. Takie zakodowanie w pamięci tych procesów wyklucza u pracowników możliwości zmian. Z tego powodu w wielu organizacjach należy znaleźć sposób, aby to coś niezmiennego zakwestionować. Jak podkreśla Z. Martyniak, owo zakwestionowanie to „kruszenie”

---

<sup>8</sup> T. Proctor: *Twórcze rozwiązywanie problemów*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 135.

cownicy jako nośnicy wiedzy ukrytej mają różne przygotowanie zawodowe, różne perspektywy pracy i motywy działania. Dlatego należy stworzyć klimat pozwalający na powstawanie wzajemnego zaufania. Ono doprowadzi do wspólnoty emocji i podobne patrzenie na organizację, w konsekwencji ukształtuje wspólne sposoby myślenia. Aby upowszechnianie mogło mieć miejsce i było skuteczne, niezbędna jest tzw. strefa kontaktu. Taką idealną strefą są wspólnoty praktyków i samodzielnie organizujące się zespoły, złożone zwłaszcza z pracowników z różnych komórek organizacyjnych, wspólnie rozwiązujących określony problem organizacyjny (zespoły interdyscyplinarne).

Drugi etap to szukanie pomysłów. Występuje tu intensywna reakcja pomiędzy wiedzą dostępną a ukrytą. Członkowie zespołów zadaniowych dyskutują, dedukują i w drodze dialogu tworzą zespołowo pomysły. Każdy z członków zespołu ma własny sposób myślenia o problemie, a to pozwala spojrzeć na niego z różnych perspektyw.

Kolejna faza to potwierdzanie pomysłu. Nowy pomysł jest przez pojedynczych pracowników, jak i cały zespół sprawdzony pod względem prawdziwości. Sprawdzanie to obejmuje ocenianie, czy nowy pomysł jest korzystny dla organizacji. Typowymi kryteriami potwierdzania są koszty, skala zysku i stopień, w jakim produkt wynikający z tego pomysłu przyczyni się rozwojowi przedsiębiorstwa.

W czwartym etapie potwierdzona koncepcja zostaje rozszerzona na coś bardziej konkretnego, czyli wzorzec. W sytuacji projektowania nowego produktu takim wzorcem może być prototyp. W innych przypadkach wzorzec jest czymś co jest połączeniem nowej wiedzy z wiedzą już istniejącą. Wsparciem tego procesu jest komunikowanie się, które w niektórych przypadkach winno doprowadzić do redundancji wiedzy na temat określonego problemu.

Metodę (model) zamyka faza wyrównywania wiedzy. Pomysł, który został potwierdzony i odwzorowany: *przenoszony jest następnie w stronę nowego cyklu tworzenia wiedzy, na innym już piętrze ontologicznym. Ten integracyjny i spiralny proces, który nazywamy wyrównywaniem wiedzy między poziomami, ma miejsce w wymiarze zarówno wewnątrz organizacyjnym, jak i międzyorganizacyjnym*<sup>7</sup>.

W ramach organizacji nowa wiedza rozpowszechnia się horyzontalnie i wertrykalnie. W wymiarze międzyorganizacyjnym nowa wiedza poprzez dynamiczne interakcje przenika do organizacji zewnętrznych, takich jak dostawcy, odbiorcy, konkurenci. Jak podkreślają autorzy, dla powodzenia tej fazy niezbędna jest taka autonomia każdej jednostki, która pozwala jej swobodnie czerpać wiedzę powstającą gdzieś indziej i wykorzystywać ją na swoim obszarze działania.

---

<sup>7</sup> *Ibidem*, s. 115.

osób rozwiązujących określone problemy zarządzania. Tu należy nawiązać do innego współczesnego paradygmatu zarządzania, tj. do pracy zespołowej. Można przyjąć za pewnik, że praca grupowa i zespołowa jest o wiele efektywniejsza od pracy pojedynczych, nawet wysokiej klasy specjalistów. Jak podkreślają J.R. Katzenbach i D.K. Smith: *w każdej sytuacji, w której niezbędne jest połączenie różnorodnych umiejętności, doświadczeń i poglądów, zespół osiąga lepsze wyniki niż zbiór jednostek, których działanie jest ograniczone obowiązkami zawodowymi przypisanymi do poszczególnych stanowisk*<sup>3</sup>. Dowodzą tego także klasyczne już wyniki badań A. Dreveta, M. Fustiera i A. Kauffmana.

Przyjmując, że istnieje logiczna relacja: wiedza → kreatywność (pomysły usprawnień) → innowacje (zmiany organizacyjne), można wskazać przynajmniej na dwie rodziny metod organizacji i zarządzania wyraźnie wspomagające rozwój i wykorzystanie wiedzy w organizacji. Są nimi metody komunikacji nakierowane na generowanie i dzielenie się wiedzą i metody heurystyczne (inwentyczne). Należy przy tym zgodzić się z poglądem M. Brzezińskiego (2009), że: *kreatywność i innowacje to nakładające się na siebie struktury pomiędzy dwoma etapami procesu twórczego: fazą generowania idei i fazą ich wdrażania*<sup>4</sup>.

## 1. Pięciofazowy model nakierowany na generowanie i dzielenie się wiedzą

### I. Nonaki i H. Takeuchiego

Jest to zdaniem jego twórców model idealny, uwzględniający czynnik czasu<sup>5</sup>. Metoda obejmuje następujące fazy:

- dzielenie się wiedzą ukrytą,
- szukanie pomysłów,
- potwierdzanie pomysłów,
- budowanie wzorca,
- wyrównywanie poziomów wiedzy<sup>6</sup>.

Autorzy metody za punkt wyjścia przyjmują, że wiedza w organizacji nie tworzy się sama. Tworzy się w umysłach pracowników przez doświadczenie i rzadko jest przekazywana, często trudna do wyrażenia słowami. Upowszechnienie wiedzy ukrytej u wielu specjalistów zatrudnionych w organizacji jest podstawowym działaniem na drodze generowania dzielenia się i wykorzystania wiedzy. Leczą pra-

---

<sup>3</sup> J.R. Katzenbach, D.K. Smith: *Siła zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 26.

<sup>4</sup> M. Brzeziński: *Organizacja kreatywna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 36.

<sup>5</sup> I. Nonaka, H. Takeuchi: *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000, s. 110.

<sup>6</sup> *Ibidem*, s. 110–111.

ARKADIUSZ POTOCKI

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## ZNACZENIE ZESPOŁOWYCH METOD GENEROWANIA I WYKORZYSTANIA WIEDZY W ORGANIZACJI

### Wprowadzenie

Podstawowym warunkiem konkurencyjności organizacji jest innowacyjność rozumiana jako proces ciągłych zmian przyczyniających się do zdecydowanie lepszego funkcjonowania całej organizacji lub jej jednostki zarówno w jej wnętrzu, jak w relacjach z otoczeniem. Przy czym chodzi tu o szeroko rozumiane innowacje. Są one „produktem” zasobów wiedzy w organizacji, kreatywności pracowników i przełożenia wiedzy na praktyczne zastosowanie pomysłów w praktyce działania. Mówiąc o kreatywności, mamy na myśli zdolność pracowników do tworzenia czegoś nowego, wcześniej niestosowanego. *Kreatywność polega na kojarzeniu wiedzy z różnych dziedzin do tworzenia nowych myśli*<sup>1</sup>. Efektem kreatywności jest innowacyjność według schumpeterowskiego ujęcia, to *wprowadzenie nowych produktów, nowych metod produkcji, znalezienie nowych rynków, zdobycie nowych surowców oraz wprowadzenie nowej organizacji*<sup>2</sup>.

Stąd paradygmatem współczesnego zarządzania jest generowanie i maksymalne wykorzystanie wiedzy. Przy czym z jednej strony chodzi o zasoby wiedzy już istniejącej, z drugiej zaś wykorzystanie jej do wygenerowania nowej wiedzy. Jednak nasuwa się pytanie: czy najważniejsza jest wiedza indywidualnego pracownika i jej przełożenie na pomysły usprawnień lub innowacje, czy też wiedza grupy

---

<sup>1</sup> M.A.West: *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 12.

<sup>2</sup> M. Dworzczak, R. Szlaska: *Zarządzanie innowacjami: wpływ innowacji na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2001, s. 74.

**VISUAL COMMUNICATION IN THE MANAGEMENT OF E-BUSINESS****Summary**

In a culture which is dominated by visual communication using the word is hard and in some situations insufficient. The word and image may be interpreted in different ways, using various emotional undertones, weight and a scale. Therefore, the use of images in building relations with a consumer is increasingly common in marketing communication. The image and role is frequently to define the word more precisely, and to bring about the proper reception, in the correct context of impression and emotion.

*Translated by Ewa Markowiak*

Popularne symbole stosowane na stronach internetowych to symbol strony głównej, poczty, ulubionych, blog, czat, które działają na użytkownika w sposób intuicyjny. Wprowadzając identyfikację wizualną do serwisu firmowego, pozwalamy klientowi na szybkie odszukanie informacji (rysunek 4).



Rys. 4. Grafika i identyfikacja wizualna na stronach WWW

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [www.wp.pl](http://www.wp.pl); [www.swiatksiazki.pl](http://www.swiatksiazki.pl); [www.oncafe.pl](http://www.oncafe.pl)

Opracowując system identyfikacji wizualnej w sieci, należy wziąć pod uwagę charakter firmy, jej misję, cele oraz należy określić grupę odbiorców, do których kierowana jest oferta. To od tych czynników zależy końcowy efekt identyfikacji wizualnej.

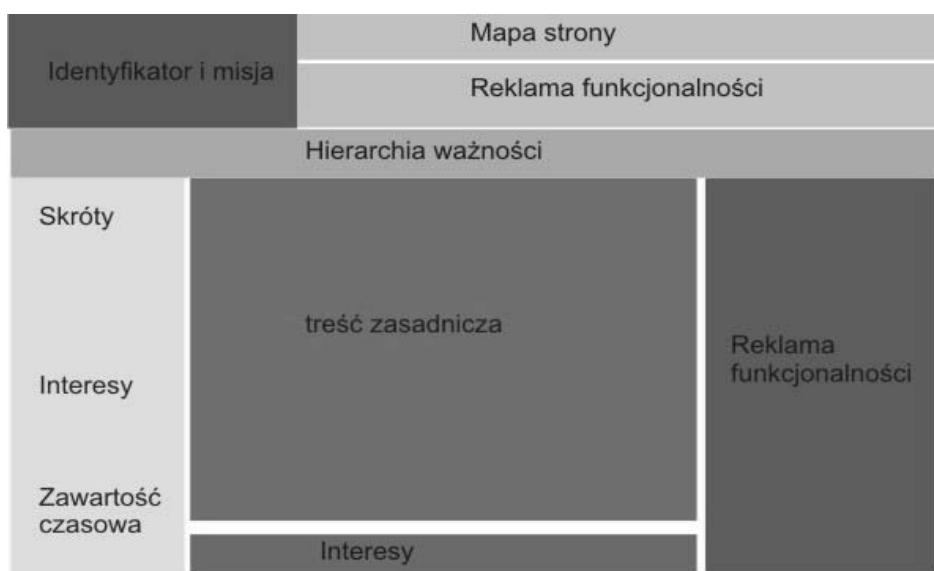
## Podsumowanie

Obecność identyfikacji wizualnej w Internecie jest nadal w stadium rozwoju, jeśli chodzi o e-biznes. A te, które istnieją, są raczej obecne na popularnych portalach internetowych. Tworzenie użytecznego serwisu WWW wymaga wiedzy merytorycznej i graficznej, dlatego warto zaangażować specjalistów z dziedziny *webdesignu* oraz identyfikacji wizualnej. Dodatkowo rosnąca popularność kultury obrazkowej wymaga takich elementów, które wzmacniają proces komunikacji.

Na rynek e-biznesu wchodzi nowi użytkownicy, ci, co sprzedają, i ci, co kupują. A nowe pokolenie to pokolenie obrazu, który pozwala im zdobywać nową wiedzę i komunikować się. Rzeczywistość wirtualna jest stylem życia, sposobem spędzenia czasu, zakupów i interesów. Dlatego aby dobrze zarządzać e-biznesem, potrzebna jest znajomość zasad kreowania wizerunku i komunikacji obrazem.



alny język komputerowy, człowiek odczytuje ikony i kolory, orientując się w ten sposób po przestrzeni wirtualnej. Ikony znane z pulpitów komputerów są modyfikowane i projektowane na potrzeby serwisów firmowych. Użytkownik Internetu jest wymagający i poszukuje nie tylko rzetelnych informacji, ale również oczekuje łatwego i szybkiego systemu poruszania się po danej stronie. Strony internetowe, a szczególnie te z zakresu e-biznesu, powinny być projektowane pod względem użyteczności oraz powinny być intuicyjne. W czasach szybkiego pozyskiwania klientów, jak i szybkiej straty odbiorcy istotnym elementem jest język komunikacji wizualnej. Użyteczność serwisu opiera się na pewnej standaryzacji umieszczania informacji na stronie. Na rysunku 3 pokazano schemat użytecznego serwisu.



Rys. 3. Schemat użytecznego serwisu

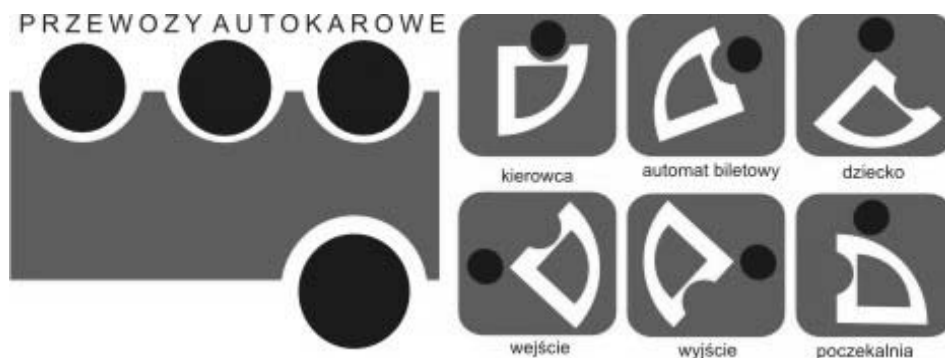
Źródło: opracowanie własne.

Symbole graficzne stosowane na stronach internetowych pozwalają wyróżnić najważniejsze informacje. Tworzą przyjazny interfejs w pozyskiwaniu informacji, a dodatkową zaletą jest ich globalny charakter. Firma stosująca graficzne symbole wyraża się otwartością na nowych klientów, szczególnie tych zagranicznych. Projektowana grafika na potrzeby konkretnego serwisu e-biznesu powinna być utrzymana w konwencji zasad identyfikacji wizualnej firmy, wykorzystanie w tym przypadku logotypu wzmacnia e-wizerunek firmy. W zależności od prowadzonego biznesu należy pamiętać o tym, aby grafika strony nie przysłaniała treści zasadniczych, powinna być wyważona i stonowana.

Internet jest dosyć nowym środkiem komunikacji, dlatego wprowadzając firmę do sieci, należy wziąć pod uwagę możliwości technologiczne i percepcyjne człowieka. Może się okazać, że znak firmowy wymaga odświeżenia albo dostosowania go do mediów elektronicznych. E-biznes powinien być nowoczesny, wpisywać się w aktualne trendy. Oczywiście wszystko zależy od tego, czy firma działa tylko na rynku internetowym, czy tylko rozszerza swoje tradycyjne działania o sieć.

### 3. Identyfikacja wizualna w sieci

W kreowaniu wizerunku i tożsamości firmy istotną rolę odgrywa system identyfikacji wizualnej. Ma ona na celu wytworzyć pozytywny obraz firmy w pamięci odbiorcy, jak i samych pracowników. Na identyfikację wizualną firmy składają się: znak firmowy, kolory firmowe, druki akcydensowe, materiały reklamowe, wystrój wnętrza oraz przestrzeń WWW. Ważną częścią identyfikacji wizualnej są symbole/kszały, które pozwalają odbiorcy sprawnie poruszać się np. po przestrzeni wewnętrznej firmy (rysunek 2).



Rys. 2. Identyfikacja wizualna firmy Przewozy Autokarowe

Źródło: opracowanie własne.

Identyfikacja wizualna w postaci informacji wizualnej pozwala sprawnie poruszać się po przestrzeni, taki system porządkuje przestrzeń, nie tylko miejską, ale również przestrzeń muzeum, lotnisk, dworców kolejowych. System informacji wizualnej jest przewodnikiem dla odbiorcy, zastosowane symbole i znaki powinny być czytelne w każdym języku. Zastosowanie odpowiedniego elementu graficznego wpływa na czytelność informacji, grafika powinna być uniwersalna i łatwa do zapamiętania.

Systemy informacji i identyfikacji wizualnej przeniosły się również na ekrany komputerów, co ułatwiło użytkownikom obsługę. Stworzył się w ten sposób wizu-



Rys. 1. Kolorystyka stron internetowych polskich sieci komórkowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie stron WWW operatorów sieci komórkowych.

Kolorystyka witryn internetowych polskich sieci komórkowych (rysunek 1) odpowiada tym, które odbiorca zna z rzeczywistości. Konstrukcje tych stron dostosowane są do grupy docelowej. Sieć Play posiada prostą nawigację, bez komplikacji, szybko można znaleźć potrzebne informacje. Sieć Plus wyróżnia kolorem zielonym i niebieskim menu, jak również bardzo widoczna jest komunikacja firmy z klientem, firma jest tam, gdzie jej odbiorca (ikona Facebooka po lewej stronie). Witryna sieci Era posiada klienta prowadzącego swój własny biznes. Natomiast sieć Hayah na potrzeby serwisu WWW stworzyła system komunikacji wizualnej opartej na ikonach, symbolach wizualnych, strona nie jest do czytania, ale do oglądania, jej odbiorca jest młody, dynamiczny i nie ma czasu na czytanie informacji.

Budując stronę internetową, należy określić jej tytuł, aby użytkownik nie miał wątpliwości, gdzie obecnie się znajduje, tytuł wyświetlany jest w różnych miejscach przeglądarki, więc powinien być zrozumiały. Strona główna witryny jest wizytówką, reprezentantem całego serwisu. Powinna zawierać najważniejsze informacje, opatrzone w określone opisy, elementy hierarchiczne, oraz funkcjonalną zawartość. Strona firmowa to nie tylko informacje o firmie, jej ofercie, pracownikach, to także skuteczna komunikacja z odbiorcą. Komunikacja z klientem może odbywać się za pomocą poczty elektronicznej, forum firmowego lub poprzez obecność na portalach społecznościowych, gdzie dyskusje i opinie pozwolą e-firmie poprawić swoje dotychczasowe działania.

się wtedy taką firmę jako wirtualną. Wirtualność firm polega na działaniu w sieci, która przyniesie im większy zysk niż wtedy, gdyby promowały swoją ofertę w sposób tradycyjny. Poprzez swoją wirtualność firma może dostarczyć swoją usługę czy produkt w krótkim czasie i w określone miejsce. Internet stał się elementem biznesu, bez którego tak naprawdę trudno jest się obejść. Dzięki przestrzeni WWW możemy przeglądać nowo wykreowane potrzeby, związane z nimi produkty i usługi. Wszelkie nowe oferty można przeglądać w Internecie, nie wychodząc z domu.

W tradycyjnej przestrzeni kształtowanie wizerunku odbywa się poprzez właściwą sobie komunikację z otoczeniem. Otoczeniem firmy są media, kontrahenci i klienci. Działania outdoorowe firmy, takie jak kampanie billboardowe, plakatowe, medialne, informowanie swoich klientów o osiągnięciach firmy i nowych możliwościach rozwoju, pozwalają zaistnieć w przestrzeni odbiorcy, pokazać, że firmie zależy na odbiorcy i liczy się z jego zdaniem. Budowanie wizerunku odbywa się poprzez spotkania z klientami, targi lub badania marketingowe. Natomiast zaistnienie firmy w sieci pozwala na dogłębne poznanie potrzeb klientów i kontrahentów. Firma w sieci musi żyć, podążać za nowościami, istnieć wszędzie, gdzie tylko to możliwe.

Wprowadzając biznes do sieci, należy również wziąć pod uwagę, że wizerunek firmy narażony jest na opinie negatywne, które bardzo szybko dotrą do każdego odbiorcy.

## **2. Tworzenie e-wizerunku**

Tworzenie e-wizerunku związane jest z marketingiem internetowym, który posługuje się odpowiednimi metodami. Pierwszą jest poinformowanie klientów o tym, że firma działa w sieci, taką informacją jest reklama w postaci strony internetowej. Jeśli firma wkracza na rynek internetowy, to strona WWW powinna być dostosowana do już istniejącego wizerunku firmy. Grafika strony w postaci kolorystyki, symboli i znaku firmowego powinna być dokładnym przeniesieniem z rzeczywistości. Strona internetowa powinna pozwolić na szybkie i wygodne poruszanie się po całym serwisie i dlatego zaprojektowanie nawigacji jest najważniejszym elementem projektu.

wości komunikacyjnych, umiejętności posługiwania się danym kanałem informacyjnym.

## 1. Wykorzystanie Internetu

Wraz z rozwojem nowych technologii komunikacji człowiek przeniósł się do rzeczywistości wirtualnej, rzeczywistości, która dała możliwość przesyłania informacji, wiedzy, dzielenia się poglądami z całym światem. Powstało społeczeństwo informacyjne, które korzysta z nowych technologii informatycznych i informacyjnych. Szerokie możliwości Internetu i korzystanie z niego stają się wyznacznikiem istnienia. Przesyłanie informacji do odbiorcy stało się łatwiejsze niż kiedykolwiek, a ekran komputera stał się oknem na świat. Na ekranie można zobaczyć wymarzony dom, przepis na doskonałe danie, wakacyjną wycieczkę, można spotkać się z przyjaciółmi, poznać nowych ludzi, kupić przedmioty i usługi do życia niezbędne. Życie człowieka staje się przed ekranem, który kształtuje rzeczywistość tę, którą ogląda i czyta, ale nie przeżywa jej.

Człowiek wyznacza nowe kierunki rozwoju, nowe możliwości komunikacji i pozyskiwania informacji. Dlatego przedsiębiorstwa, firmy i instytucje muszą dostosować się do wymogów stawianych przez swoich klientów. Przenoszą swoje oferty na ekrany komputerów. Ale aby zaistnieć w sieci, przedsiębiorstwo, instytucja i osoby prywatne muszą wykształcić swój pozytywny wizerunek.

Internet jest wszechobecny, jest łatwy w dostępie do informacji i ze względu na niski koszt utrzymania rozwinął się elektroniczny biznes zwany e-biznesem, gdzie czas i przestrzeń nie mają znaczenia. Firmy zaczynają działać w nowym otoczeniu, nowej rzeczywistości, rzeczywistości wirtualnej. Taka przestrzeń informacji pozwala pozyskać klienta po godzinach pracy, kiedy zmienia on swoje otoczenie, a także daje większą kontrolę nad konkurencją. Zmniejszają się koszty i zmniejsza się czas wykonywania operacji. Ludzie zaczynają dyskutować na określone tematy, wymieniają poglądy, podejmują współpracę, w ten sposób tworząc społeczność wirtualną. Pojawiają się nabywcy i dostawcy określonych usług, pomiędzy nimi pośrednicy, którzy reprezentują interesy i dokonują dystrybucji. Dystrybucja wirtualna pozwala zasięgnąć informacji o danym produkcie w formie cyfrowej: wydawnictwa, prezentacji, zdjęcia, filmu, muzyki lub artykułu. Internetowy biznes pozwala na szybkie porównanie ofert, sprawdzenie informacji w opinii użytkowników oraz pozwala na zaplanowanie wydatków. Przestrzeń wirtualna wymaga od firmy dużej elastyczności, reagowania na potrzeby klienta tak, aby sprawnie dostosować swoją ofertę do ciągle nowych potrzeb użytkowników. Duża firma działająca w przestrzeni rzeczywistej ma trudność w dostosowaniu swojej oferty do klienta, mała firma ma za mało środków, aby takie dane pozyskać. Działanie firmy w sieci daje możliwość wykorzystania technologii do lepszego jej funkcjonowania. Określa

*ILONA POLITOWICZ, EWA MARKOWIAK*

Uniwersytet Zielonogórski

## KOMUNIKACJA WIZUALNA W ZARZĄDZANIU E-BIZNESEM

### Wprowadzenie

Komunikowanie międzyludzkie jest znane od niepamiętnych czasów. Rozwój komunikacji w zakresie technologicznym pozwolił na przekazywanie informacji niezależnie od miejsca i czasu nadawcy. Początkowa komunikacja oparta była na zmyśle wzroku. Prehistoryczny człowiek odkodowywał informacje zaszyfrowane w rysunkach naskalnych, czytał je i poprzez obraz przekazywał dalej. Później pojawiło się słowo mówione i pisane, to one przez bardzo długi czas były nośnikami komunikacji i informacji. W końcu dla prawidłowego odczytania treści słowo zostało wsparte przez obraz, a następnie przez nie wyparte.

Obraz bierze udział w tworzeniu rzeczywistości, tłumaczy ją, informuje o jej zaletach i zasadach poruszania się po niej. Bez obrazu współczesny człowiek czuje się wyizolowany, samotny i przerażony. Powstała potrzeba oznaczania przestrzeni, a to doprowadziło do rozwoju takiej dziedziny jak komunikacja wizualna. Komunikacja wizualna wytwarza informację, przekształca ją i przekazuje dalej. Kodem do odbioru informacji wizualnej jest zmysł wzroku.

W procesie komunikacji wizualnej obraz zastępuje rzecz. Znaki powstają z obserwacji rzeczywistości, przedmiotów, które mają reprezentować. Odpowiedni system znaków tworzy kod, którym posługuje się nadawca. Przekazuje on informację poprzez odpowiednie medium: plakat, reklamę telewizyjną, radiową, Internet, a każdy kanał informacyjny posiada swoje zakłócenia w odbiorze komunikatu. Odbiorca odkodowuje informację i interpretuje ją. Po odczytaniu komunikatu następuje reakcja odbiorcy: akceptacja lub odrzucenie informacji. Zastosowane medium w komunikacji powinno być dostosowane do odbiorcy, jego potrzeb, możli-

4. Davenport T.H.: *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
5. Gobillot E.: *Przywództwo przez integrację. Budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągnięcia efektywności i zysku*, Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
6. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M.: *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010.
7. Imafidon T.C.: *Managing the knowledge worker in a knowledge economy: Present problems and future prospects in African organizations*, „Ife Psychologia” 2009, vol. 17(4).
8. Makowski M.: *Pracownicy intelektualni. Profesjonalizacja wiedzy*, w: D. Jemielniak, A.K. Koźmiński (red.): *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
9. Trenkner M.: *Kształtowanie środowiska sprzyjającego dzieleniu się wiedzą*, w: T. Listwan, S.A. Witkowski (red.): *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 115, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.

## THE ART OF KNOWLEDGE WORKER'S MANAGEMENT

### Summary

Paper begins with the presentation the role of new class employees, namely knowledge workers. Then the metamorphosis of professionalist's manager role and tasks is discussed. Article ends with the presentation of challenges to the knowledge worker's manager. Special attention is paid to same tools stimulating knowledge sharing between knowledge workers.

*Translated by Anna Pietruszka-Ortyl*

- rozpowszechnianie rankingów i statystyk rejestrujących wkład danej osoby w tworzenie zasobów wiedzy całej organizacji,
- system ocen okresowych uwzględniający (i nagradzający) postawy pracownicze związane zarówno z pozyskiwaniem wiedzy, tworzeniem jej, jak i dzieleniem się nią,
- szkolenia wspierające rozwój struktur opartych na pracy zespołowej oraz rozwijające umiejętność przekazywania wiedzy innym i jej rozpowszechniania,
- wyłowanie najlepszych pracowników i wdrożenie ich do pełnienia ról: nauczyciela, mentora, mistrza, trenera, coacha,
- treningi kierownicze zorientowane na dzielenie się wiedzą,
- odwołanie się do wewnętrznego obowiązku moralnego pracownika i dbałości o wspólną korzyść zamiast dbałości wyłącznie o korzyść własną (taka postawa zmienia percepcję przez specjalistę wiedzy jako zasobu prywatnego w kierunku zasobu wspólnego organizacji),
- sprzyjanie spontanicznym, nieformalnym spotkaniom służącym do wymiany poglądów, spostrzeżeń, sugestii, usprawnień czy też do omówienia sposobów rozwiązywania problemów napotkanych w pracy (poprzez system komunikacji, technologie informatyczne itd.),
- organizowanie miejsc sprzyjających swobodnej wymianie myśli, np. dużych sal kuchennych zachęcających do nieformalnych spotkań przy posiłku lub kawie,
- wykorzystywanie technik narracyjnych, takich jak opowiadanie historii służących ujawnianiu wiedzy cichej,
- kształtowanie klimatu wspierającego zawiązywanie wspólnot praktyków,
- różne formalne rozwiązania natury organizacyjnej: np.: narady robocze, seminaria w miejscu pracy, zebrania członków kół jakości, grup innowacyjnych, warsztaty praktyczne, grupy autonomiczne, „zespoły twórczego zaangażowania”, spotkania pracownicze poświęcone napotkanym przez pracowników problemom.

## Literatura

1. Abbasi S.M., Belhadjali M., Hollman K.W.: *Managing knowledge workers for sustaining competitive advantage*, „Competition Forum” 2009, vol. 7(2).
2. Avery G.C.: *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, PWE, Warszawa 2009.
3. Czubasiewicz H.: *Pracownicy wiedzy jako wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, w: A. Potocki (red.): *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, Difin, Warszawa 2009.



- jest bezwzględnie uczciwy,
- inspiruje ludzi i organizacje do zmian,
- posiada wizję i system wartości sprzyjające różnorodności, poparte głęboką wiedzą oraz świadomością w zakresie pierwszorzędnych i drugorzędnych aspektów różnorodności i wielokulturowości.

Listę proponowanych praktyk przywódczych w formie dyrektyw dla zarządzających pracownikami wiedzy zaprezentowano w tabeli 2.

## Podsumowanie

Podstawowym wyzwaniem przywódcy pracowników wiedzy staje się zbudowanie przyjaznej profesjonalistom strefy komfortu i dobór takich narzędzi motywacyjnych, dzięki którym ze specjalistów o niskim poziomie integracji z organizacją staną się lojalnymi intelektualistami, chętnymi, by dzielić się wiedzą, udostępniać ją, próbować kodyfikować, a tym samym budować wiedzę organizacyjną. Katalizatorami ewolucji od wolnego najmity do społecznego aktywisty – bezinteresownego, zaangażowanego i współpracującego, dla którego podstawowym celem jest powodzenie całej organizacji traktowanej w kategoriach wspólnej wartości<sup>8</sup>, są:

- organiczne i służebne przywództwo,
- kultura organizacyjna wspierająca rozwój profesjonalistów, stanowiąca wypadkową kultury organizacji opartej na wiedzy i kultury zaufania,
- rozbudowany kapitał społeczny,
- optymalnie zaprojektowana do preferencji indywidualnego specjalisty strefa komfortu.

Najważniejszym elementem sztuki przewodzenia profesjonalistom zdaje się umiejętność tworzenia takiego środowiska pracy, które nie tylko sprzyja tworzeniu nowej wiedzy w organizacji i stymuluje je, ale również dzieli się nią, zwłaszcza w postaci wiedzy cichej. W tym celu współcześni przywódcy pracowników intelektualnych mogą stosować następujące rozwiązania<sup>9</sup>:

- wskazywanie postawy pracowników chętnie dzielących się wiedzą z innymi jako pozytywnej i chwalenie ich w obecności pozostałych pracowników,

---

<sup>8</sup> M. Makowski, *Pracownicy intelektualni. Profesjonalizacja wiedzy*, w: D. Jemielniak, A.K. Koźmiński (red.): *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 452.

<sup>9</sup> Por. M. Trenkner: *Kształtowanie środowiska sprzyjającego dzieleniu się wiedzą*, w: T. Listwan, S.A. Witkowski (red.): *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 115, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 796–797.

Metamorfoza współczesnej roli menedżera skutkuje zatem nakreśleniem roli nowego przywódcy. Jest to rodzaj przywództwa służebnego, bazującego na zaufaniu oraz podporządkowywaniu wiedzy i organizacji opartej na wiedzy, a nie odwrotnie (rysunek 1) <sup>6</sup>.

Tabela 2

Praktyki przywódcze efektywne w zarządzaniu pracownikami wiedzy

1. MODELUJ drogę	1. ODNAJDŹ SWÓJ GŁOS przez określenie własnych wartości. 2. USTANÓW PRZYKŁAD przez połączenie działań wartościami
2. INSPIRUJ wizję	– PRZEWIDUJ PRZYSZŁOŚĆ przez poszukiwanie istniejących i pojawiających się możliwości. – ZWERBUJ INNYCH do wypełnienia wizji przez ustanawianie zachęcających wyzwań.
3. POBUDŹ procesy	o POSZUKUJ MOŻLIWOŚCI przez innowacje, zmiany, wzrost i ulepszenia. o EKSPERYMENTUJ I PODEJMUJ RYZYKO, odnosząc małe sukcesy i ucząc się na błędach
4. UMOŻLIWIJ innym działanie	– POPIERAJ WSPÓŁPRACĘ przez wyznaczanie wspólnych zadań. – WSPIERAJ INNYCH przez dzielenie się władzą oraz dyskrecją
5. ZACHĘCAJ serca i umysły	– ROZPOZNAJ WKŁAD przez docenianie wyników. – SŁAW WARTOŚCI I ZWYCIĘSTWA przez kreowanie wspólnoty
6. BUDUJ zaufanie	– NIEUSTANNIE BUDUJ ZAUFANIE poprzez autentyczność, kompetencje, intencje

Źródło: W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz: *Sustainability w biznesie...*, *op. cit.*, s. 103.

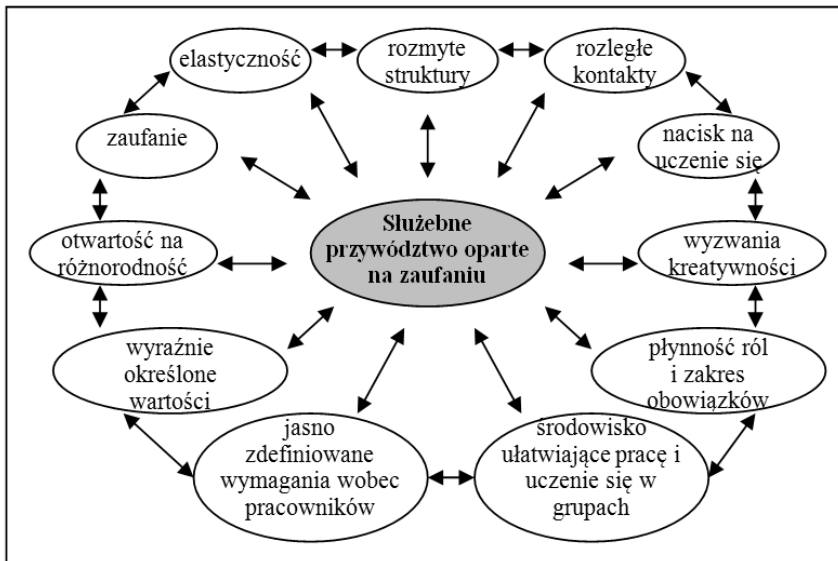
Taki przywódca, świadomy osobliwości zarządzania pracownikami wiedzy w organizacji opartej na wiedzy, najczęściej wykorzystuje wobec współpracujących z nim specjalistów następujące praktyki przywódcze <sup>7</sup>:

- projektuje atrakcyjne środowisko pracy i wyznacza inspirujące merytorycznie zadania, przyciągając utalentowanych pracowników,
- zapewnia szkolenia, rozwój, inspiruje samokształcenie,
- tworzy i pobudza rozwój sieci kontaktów, rozbudowując organizacyjny kapitał relacji,
- komunikuje się efektywnie i wspiera efektywną komunikację między profesjonalistami,
- podkreśla wagę konsensusu,
- eliminuje jednostki destabilizujące pracę zespołu,
- nagradza zaangażowanych,

<sup>6</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz: *Sustainability w biznesie...*, *op. cit.*, s. 144.

<sup>7</sup> S.M. Abbasi, M. Belhadjali, K.W. Hollman, *Managing knowledge workers for sustaining competitive advantage*, „Competition Forum” 2009, vol. 7(2), s. 369.

- od pomiarów widocznych rezultatów pracy do oceny efektów niewidocznych,
- od ignorowania kultury przedsiębiorstwa do tworzenia kultury opartej na wiedzy,
- od wspierania biurokracji do jej redukowania,
- od ograniczania się do pracowników wewnętrznych do wykorzystywania zasobów z różnych źródeł<sup>5</sup>.



Rys. 1. Składowe służebnego przywództwa oparte na zaufaniu

Źródło: W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz: *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010, s. 145.

Na szczególną uwagę zasługuje konieczność przesunięcia horyzontu od stosowania standardowego i ujednoliconego systemu motywacyjnego do pełnej indywidualizacji wykorzystywanych narzędzi dostosowanych do systemu wartości charakterystycznego dla pokolenia, z którym określony specjalista się identyfikuje lub do którego należy. Obserwuje się bowiem istotną zmianę systemu wartości charakterystycznego dla pokolenia *baby boomers*, pokolenia X i pokolenia Y oraz znaczące przeobrażenia ich stosunku do pracy.

<sup>5</sup> T.H. Davenport: *Zarządzanie pracownikami wiedzy...*, op. cit., s. 157.

## 2. Metamorfoza roli przywódcy pracowników wiedzy

Ewolucja struktury zatrudnienia w organizacjach XXI wieku i wyłonienie się subpopulacji pracowników organizacji opartych na wiedzy determinują redefinicję roli menedżera specjalistów zdecydowanie w kierunku przywódcy organicznego (tabela 1).

Tabela 1

Paradygmaty przywództwa w ujęciu G.C. Afery

Paradygmat przywództwa	Klasyyczny	Transakcyjny	Wizjonerski	Organiczny
Czas obowiązywania	Od starożytności do lat 70. XX w.	Od lat 70. do połowy lat 80. XX w.	Od połowy lat 80. XX w. do 2000 r.	Po 2000 r.
Podstawa władzy	Dominacja przywódcy przez szacunek i (lub) władzę, służąca do wydawania poleceń i kontrolowania.	Wpływ wywierany na członków grupy w kontaktach osobistych oraz uwzględniający ich opinie i odczucia. Tworzenie odpowiedniego środowiska zarządzania.	Emocje – przywódca inspiruje członków grupy.	Wspólne interpretowanie otoczenia w grupie. Przywódcy mogą się wyłaniać spośród grupy, zamiast być formalnie wyznaczani.
Źródło zaangażowania członków grupy	Strach przed przywódcą lub szacunek dla niego; dążenie do zdobycia nagrody lub uniknięcia kary.	Wynegocjowanie nagrody, umowy i oczekiwania.	Wspólna wizja; charyzma przywódców; zindywidualizowane podejście do członków grupy.	Popieranie wartości i procesów wspólnych dla danej grupy; chęć samookreślenia.
Wizja	Wizja przywódcy nie jest konieczna, aby zapewnić sobie posłuszeństwo członków grupy.	Wizja nie jest konieczna i może nie być nigdy wyartykułowana.	Wizja jest najważniejsza; członkowie grupy mogą wносить wkład w wizję przywódcy.	Wizja wyłania się w grupie; wizja jest ważnym elementem kultury organizacji.

Źródło: G.C. Avery: *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, PWE, Warszawa 2009, s. 39.

Aby skutecznie przewodzić profesjonalistom, zarządzający nimi powinni skoncentrować się na przeobrażeniu własnej roli, zmieniając horyzont:

- od nadzorowania pracy do wykonywania jej wraz z pracownikami,
- od organizowania struktur hierarchicznych do tworzenia wspólnot,
- od zatrudniania i zwalniania pracowników do działań mających na celu wybór i zatrzymanie najlepszych,
- od pracy fizycznej do pracy umysłowej,

## 1. Przywódca wśród profesjonalistów

Pojawienie się pracowników wiedzy spowodowało zmianę warunków gry rynkowej, gdyż ich pozycja i waga w organizacji odwracają układ sił negocjacyjnych w relacji pracodawca – pracownik. Specjaliści pełnią bowiem na tyle istotną dla sukcesu przedsiębiorstwa, na rzecz którego działają, rolę, że samodzielnie kształtują atrybuty stanowiska pracy, a niekiedy nawet są w stanie wymusić konkretne ustępstwa ze strony pracodawcy. Dzieje się to zazwyczaj w sektorach w istocie działających w warunkach gospodarki opartej na wiedzy, zwłaszcza w firmach w pełni opartych na wiedzy, tzw. *knowledge-intensive firms*. W konsekwencji ewolucji ulega praca menedżerów, a wręcz w kontekście zarządzania pracownikami wiedzy mówi się o „końcu świata menedżerów”, gdyż w tym przypadku oddzielanie tych dwóch grup nie ma sensu. Praca oparta na wiedzy może być i zazwyczaj jest wykonywana zarówno przez menedżerów, jak i podwładnych im profesjonalistów. Pod względem wymiernych korzyści i kosztów różnica pomiędzy zarządzaniem a pracą opartą na wiedzy współcześnie jest niewielka<sup>2</sup>. Dlatego też w przypadku pracowników intelektualnych najczęściej podkreśla się ideę przywództwa i sięga do metafory heterarchicznej sieci powiązań między neuronami. Zgodnie z nią rola menedżera profesjonalistów jest zmienna w zależności od kontekstu oraz kompetencji. Centrum władzy, realizując właściwe zadania przywódcze, stanowi ten pracownik wiedzy, który dysponuje kompetencjami adekwatnymi do aktualnej sytuacji i w konkretnych warunkach<sup>3</sup>.

W uzupełnieniu nakreśla się nową rolę przywódcy integratora, który<sup>4</sup>:

- dba o własną wiarygodność i ma zaufanie do innych ludzi, dzięki czemu organizacja może podejmować ryzyko współtworzenia wartości z interesariuszami zewnętrznymi,
- nadaje znaczenie relacjom poprzez jednoczenie interesariuszy wokół wspólnych celów,
- zachęca do dialogu i konstruktywnych rozmów, które traktuje jako sposób na budowanie zaangażowania,
- przyjmuje na siebie ryzyko w dążeniu do osiągnięcia najważniejszego celu,
- oddziałuje na innych, by skłonić ich do pozytywnego zaangażowania na rzecz osiągnięcia celu,
- wzbudza w innej osobie poczucie woli podejmowania wyzwań i udzielania wsparcia.

---

<sup>2</sup> T.H. Davenport: *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer Business, Kraków 2007, s. 156.

<sup>3</sup> T.C. Imafidon: *Managing the knowledge worker in a knowledge economy: Present problems and future prospects in African organizations*, „Ife Psychologia” 2009, vol. 17(4), s. 24.

<sup>4</sup> E. Gobillot: *Przywódtwo przez integrację. Budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągnięcia efektywności i zysku*, Wolters Kluwer Business, Kraków 2008, s. 21, 92.

*ANNA PIETRUSZKA-ORTYL*

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## SZTUKA PRZEWODZENIA PRACOWNIKOM WIEDZY

### Wprowadzenie

Współcześnie konstytuuje się nowa klasa, najcenniejszych z punktu widzenia przetrwania i rozwoju organizacji, pracowników – subpopulacja specjalistów – kompetentnych, wysoko wykwalifikowanych profesjonalistów, których najcenniejszym wyróżnikiem jest wiedza, najczęściej cicha i rzadka. Lojalni jedynie względem osobistego rozwoju zawodowego, grający w oparciu o swoje unikatowe kompetencje oraz gotowość do zmian, charakteryzują się tym, że ich największym majątkiem jest talent.

Dlatego H. Czubasiewicz podkreśla, iż w istocie pracownik wiedzy to nie stanowisko, a raczej pozycja zajmowana w organizacji, wynikająca z posiadania wysokich kompetencji merytorycznych, intelektualnych, osobowościowych warunkujących określone zachowania i motywacje. Przekładają się one na umiejętność rozwiązywania problemów i szeroki zakres rozumienia organizacji, dla której się pracuje. Wówczas pracownik wiedzy pełni rolę specjalisty, innowatora, lidera i mentora<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> H. Czubasiewicz: *Pracownicy wiedzy jako wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, w: A. Potocki (red.): *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, Difin, Warszawa 2009, s. 249.

**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*

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.

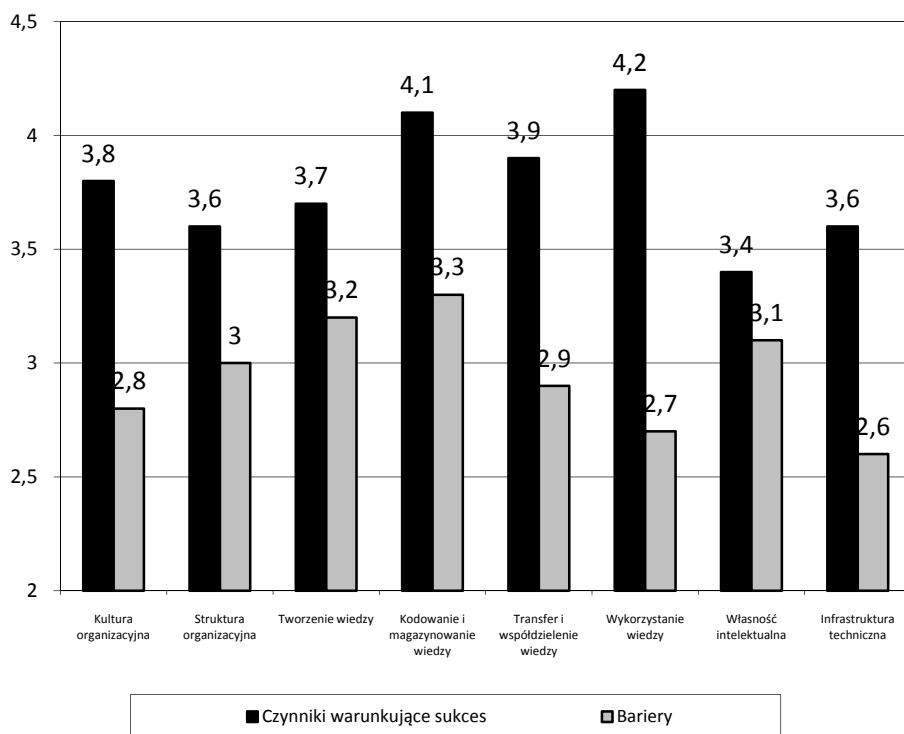
Badania pozwoliły także określić najważniejsze determinanty i bariery wdrażania KMS w MŚP. Pozwoli to na ich rankingowanie w celu poprawniejszego sformułowania planów wdrożeń KMS, jeśli takowe się będą miały pojawić.



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-

- 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.

## 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.

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?

odpowiednich zmian w zachowaniach ludzi. To z kolei zachodzi, jeśli nowe zachowania przynoszą im korzyści i jeśli pracownicy dostrzegają związek pomiędzy nowymi metodami a poprawą wyników firmy.

Najwięcej zmian kulturowych zachodzi podczas ósmego, a nie pierwszego etapu transformacji. Oczywiście nie oznacza to, że wrażliwość na zagadnienia związane z kulturą organizacyjną nie jest ważna podczas początkowych etapów transformacji. Im lepiej rozumiemy kulturę organizacyjną firmy, tym łatwiej będzie odkryć sposób na uzmysłowienie pracownikom, że wprowadzenie zmian jest pilne, a także stworzyć koalicję kierującą wprowadzaniem zmian czy określić wizję.

### Literatura

1. Bjerke B.: *Kultura a style przywództwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
2. Cameron K., Quinn R.: *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
3. Handy Ch.: *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996.
4. Kotter J.P., Heskett J.L.: *Corporate Culture and Performance*, Free Press, New York 1992.
5. Kotter J.P.: *Jak przeprowadzić transformację firmy*, Helios, Gliwice 2007.
6. Trompenaars F., Hamodien-Turner Ch.: *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

## MODEL OF DRIVE CHANGE PROCESS ON KNOWLEDGE BASED ORGANIZATION IN CONTEXT OF ORGANIZATIONAL CULTURE

### Summary

Rate of change in organizations will be grow continuously in next file-tens. In the same range will be grow the pressure for making transformation in organizations. In XX centaury group norms and common values presented barriers often limiting introduction change. Culture can facilitate fitting of enterprises for new conditions today. The reason of this is that culture has big influence for leaders competences and quality of management in transformation process.

*Translated by Małgorzata Machaczka*

Po pierwsze, dzięki niej pracownicy dostrzegają, że poświęcenia się opłacają. Po drugie, podczas procesu osiągania krótkookresowych celów koalicja kierująca wprowadzaniem zmian może przetestować swoją wizję. Po trzecie, pomagają w udoskonaleniu wizji i strategii. Nie bez znaczenia jest również to, że pomyślna realizacja krótkookresowych celów niweczy starania przeciwników zmian.

**Etap 7.** Utrwalanie korzyści i wprowadzanie dalszych zmian. Radykalne zmiany często trwają długo. Na opóźnienie procesu na długo przed jego zakończeniem może wpłynąć wiele czynników: odejście głównych orędowników zmian, zmęczenie przywódców czy niepomyślny przebieg zdarzeń. W tych okolicznościach krótkookresowe cele pomagają utrzymać tempo transformacji. Według niektórych szacunków etap ten może trwać wiele lat. Cechy charakteryzujące etap utrwalania korzyści są następujące<sup>7</sup>:

- więcej zmian (a nie mniej),
- więcej zaangażowanych osób,
- przywództwo na najwyższych szczeblach organizacji,
- zarządzanie projektami i przywództwo na niższych szczeblach organizacji,
- eliminowanie niepotrzebnych współzależności.

Przedsiębiorstwa coraz częściej przypominają systemy o wielorakich więziach organizacyjnych. Często nie doceniamy niezwykle ważnego faktu: zmiana zależnych od siebie elementów systemu jest wyjątkowo trudna. Ponieważ powiązania wewnętrzne sprawiają, że wprowadzanie zmian jest trudne, w pewnym momencie pojawia się pytanie: czy wszystkie współzależności są potrzebne? We wszystkich organizacjach istnieją wynikające z przeszłości niepotrzebne zależności, których należy się pozbyć. Jednak w ostatecznym rachunku przyczyni się to do uproszczenia procesu transformacji.

**Etap 8.** Utrwalenie nowych metod działania w kulturze firmy. Wykorzystanie starej kultury i stworzenie nowej jest rzeczą bardzo trudną. Zmiana kultury organizacyjnej może wymagać wymiany pracowników. Ale nawet jeśli nie mamy do czynienia z niezgodnością osobowości pracowników z nową wizją i wartościami, aby wprowadzić jakiegokolwiek zmiany, potrzeba wielu lat nowych doświadczeń. Również opór przed nowością zawsze może się odbudować.

## Podsumowanie

Kultura organizacyjna odnosi się do norm zachowania i wartości wspólnych dla grupy osób. Jeśli nowe praktyki zapoczątkowane podczas transformacji będą sprzeczne z kulturą firmy, zawsze mogą zostać odrzucone. Kulturą nie można w prosty sposób manipulować, zmienia się jedynie wtedy, gdy uda nam się dokonać

---

<sup>7</sup> J.P. Kotter: *Jak przeprowadzić transformację...*, op. cit., s. 171.

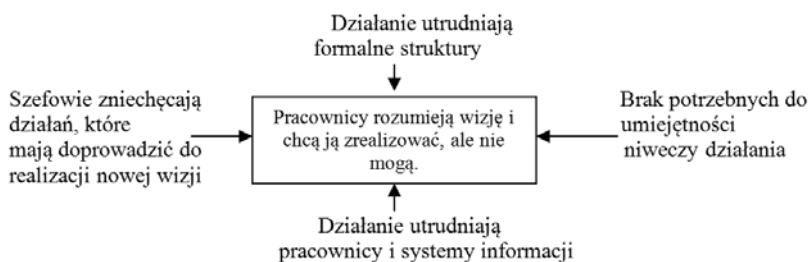
Wyjaśnianie pracownikom, w jakim kierunku idą zmiany, jest ważne, ponieważ najczęściej mają oni różne opinie na ten temat. Najczęściej dla nich jest niejasne, czy wprowadzenie znacznych zmian jest rzeczywiście konieczne.

**Etap 4.** Przekazanie wizji zmian. Na tym etapie rola kierownictwa polega na wykorzystywaniu każdej okazji do nieustannego przekazywania nowej wizji i strategii. Aby ten etap transformacji przyniósł odpowiednie efekty, należy przestrzegać kilku zasad:

- prostota: należy wyeliminować cały żargon i język techniczny,
- metafory, analogie i przykłady: *obraz jest wart tyle, co tysiąc słów*,
- różnorodność formy: dobre efekty daje różnorodność formy,
- powtórzenia: idee zapadają w pamięć, kiedy słyszy się je wielokrotnie,
- wyjaśnianie zjawisk, które wydają się sprzeczne z wizją,
- kompromis: obustronna komunikacja ma zawsze większe oddziaływanie.

Szczególne znaczenie ma tutaj dwustronna komunikacja. Dyskusje z udziałem dwóch stron to podstawowa metoda udzielania pracownikom odpowiedzi na wszystkie pytania.

**Etap 5.** Mobilizowanie pracowników do działania na szerszą skalę. Tutaj kierownictwo stara się eliminować trudności. Dochodzi do zmiany systemu lub struktur niweczących zmianę wizji. Zachęca się do podejmowania ryzyka i do nowych ideałów, zadań i działań. Celem piątego etapu jest zmobilizowanie większej liczby osób do podejmowania działania przez usuwanie barier blokujących realizację wizji zmian – *empowerment* (rysunek 6).



Rys. 6. Bariery blokujące *empowerment*

Źródło: J.P. Kotter: *Jak przeprowadzić transformację...*, op. cit., s. 124.

Struktura organizacyjna firmy może powodować fiasko wizji, kiedy blokuje działania pracowników.

**Etap 6.** Osiągnięcie krótkookresowych celów. Radykalne zmiany wymagają czasu. Pracownicy oczekują jednak dowodów, że transformacja nie zakończy się fiaskiem. Stąd ogromne znaczenie ustalenia krótkookresowych celów pośrednich. Poprawa wyników działania w krótkim okresie pomaga w procesie transformacji.

### 3. Osiem etapów wprowadzania zmian

Proces wprowadzania zmian jest w istocie procesem niezmiernie trudnym. Wynika to z faktu złożoności tego procesu oraz umiejętności i koniecznej wiedzy do jego przeprowadzenia. Ponadto procesu zmiany nie można sprowadzać tylko do swojego algorytmu postępowania. Jest bardziej umiejętnością sterowania i przewodzenia nim. Układ procesu zmiany można uogólnić do ośmiu etapów.<sup>6</sup> Cztery pierwsze etapy procesu transformacji pomagają zmienić *status quo* organizacji. W etapach od piątego do siódmego pojawiają się nowe metody działania, a w etapie ósmym zmiany zostają utrwalone w kulturze organizacyjnej i zaczynają przynosić efekty.

**Etap 1.** Przedstawienie pracownikom potrzeby pilnego wprowadzenia zmian. Niezależnie od tego, czy chodzi o przywrócenie dawnej świetności firmie bliskiej upadku, czy o dokonanie przemiany przeciętnej firmy w lidera branży, czy o umocnienie pozycji lidera na rynku, takie zadania wymagają ścisłej współpracy, inicjatywy i skłonności do poświęceń. Jeśli chcemy skłonić pracowników do współdziałania na rzecz wprowadzenia zmian, niezwykle ważne jest, aby przedstawić im transformację jako pilne zadanie. Podstawowym problemem jest tutaj określenie poziomu samozadowolenia z aktualnej sytuacji.

Większość problemów związanych ze stanem samozadowolenia w organizacji wiąże się z sukcesami odniesionymi w przeszłości. Sukcesy z przeszłości powodują, że w siedzibie firmy pojawia się przepych i zmniejsza się poczucie pilności działania. Zachęcają one również do izolacjonizmu. Nigdy więc nie należy lekceważyć znaczenia sił, które prowadzą do utrwalenia samozadowolenia i pomagają w utrzymaniu *status quo*.

**Etap 2.** Tworzenie koalicji, która pokieruje wprowadzaniem zmian. Na tym etapie chodzi o powołanie silnej grupy do kierowania wprowadzaniem zmian. Duże znaczenie ma powołanie zgranej grupy cieszącej się zaufaniem i posiadającej wspólne cele. W tworzeniu koalicji kierującej wprowadzaniem zmian zasadnicze znaczenie ma przywództwo i zarządzanie.

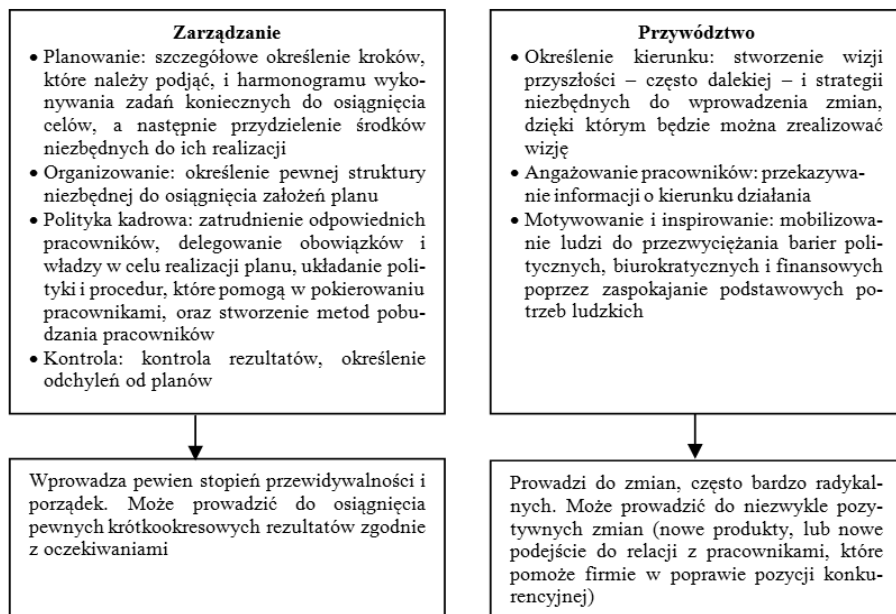
**Etap 3.** Tworzenie wizji i strategii. Stworzenie wizji, która pomoże w działaniach na rzecz wprowadzenia zmian, jest zadaniem nader istotnym. Wizja to fundament wybitnego przywództwa. Odnosi się do obrazu przyszłości i zawiera ukryte lub jawne wyjaśnienia. Podczas procesu zmian odpowiednia wizja służy do trzech celów:

- po pierwsze, określa ogólny kierunek zmian,
- po drugie, motywuje ludzi do szukania właściwych decyzji,
- po trzecie, pomaga szybko i skutecznie koordynować działania.

---

<sup>6</sup> J.P. Kotter: *Why Transformation Efforts Fail*, „Harvard Business Review”, marzec-kwiecień 1995, s. 103.



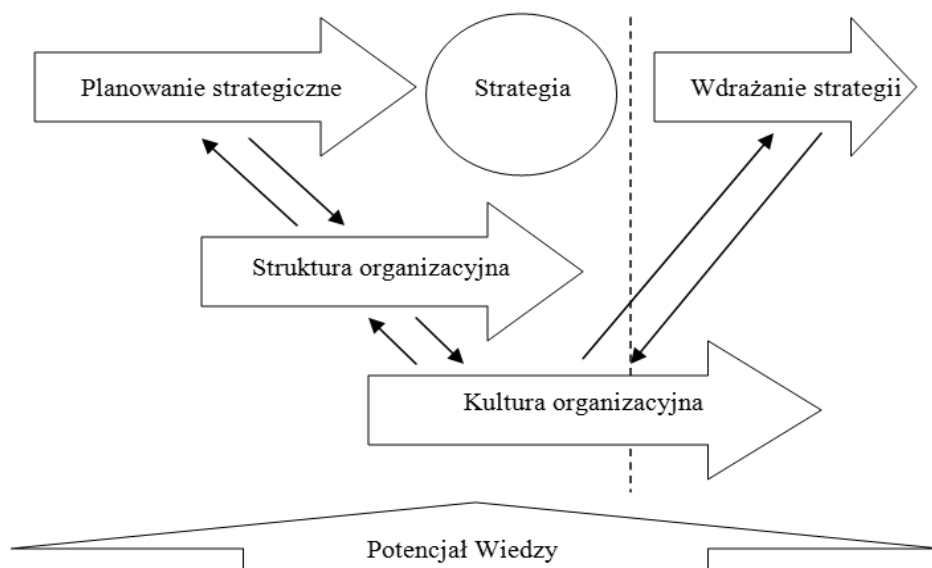


Rys. 3. Zarządzanie a przywództwo

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.P. Kotter: *Jak przeprowadzić transformację firmy*, Helios, Gliwice 2007, s. 39.

J.P. Kotter uważa, że biorąc pod uwagę historię dotychczasowych transformacji przedsiębiorstw, wynikają z niej dwa ważne wnioski: potrzeba kompetentnego przywództwa, a nie tylko doskonałego zarządzania oraz potrzeba przestrzegania wieloetapowego procesu tworzącego siłę i motywację wystarczającą do przezwyciężenia inercji<sup>5</sup>. Zarządzanie jest zatem zestawem procesów, dzięki którym sprawnie działa skomplikowany system, w skład którego wchodzi ludzie i technologia. Przywództwo to zestaw procesów kreujących organizację i umożliwiających jej dostosowanie. Sam przywódca określa wizję przyszłości, zapoznaje z nią pracowników i inspirowanie ich do jej urzeczywistnienia. We współczesnych przedsiębiorstwach potrzebne jest zarządzanie, ale i przywództwo. Zmiana bez stabilności oznacza chaos, wizjonerstwo bez produktywności – klęskę.

<sup>5</sup> J.P. Kotter, *Jak przeprowadzić transformację firmy...*, op.cit., s. 32.



Rys. 1. Strategia, struktura organizacyjna i kultura organizacyjna

Źródło: opracowanie własne.

## 2. Proces transformacji organizacji a jakość przywództwa

W sytuacji gdy zasoby przedsiębiorstwa są ograniczone, panuje ostra konkurencja oraz występują gwałtowne zmiany warunków zewnętrznych, błędy kierownictwa są nie tylko widoczne, ale również mają przykre konsekwencje. Dziś jakość przywództwa, definiowana jako wiedza na temat sposobu i metod pracy oraz interakcji z pracownikiem, w znacznie większym stopniu niż kiedykolwiek wcześniej decyduje o sukcesie organizacji<sup>4</sup>.

Rozróżnienie między przywództwem a zarządzaniem jest niezwykle ważne. Bliższa analiza sukcesów transformacji wskazuje, że 70–90% zależało od przywództwa, a jedynie 10–30% od zarządzania. Ogólnie możemy powiedzieć, że zarządzanie koncentruje się głównie na *status quo*, a przywództwo na zmianach (rysunek 3).

<sup>4</sup> K. Cameron, R. Quinn: *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 110.

strukturą i kulturą organizacyjną. Strategia i struktura organizacyjna jako zasoby twarde, aby przynieść spodziewane efekty, muszą być wspomagane przez dostosowane do nich zasoby miękkie. Głównym elementem wpływającym na jakość elementów miękkich jest kultura organizacyjna. Według Ch. Handy'ego – swego rodzaju klej prowadzący do synergii i współdziałania wszystkich składników organizacji<sup>1</sup>. Kultura organizacyjna jest kontekstem, w którym realizowane są konkretne działania.

Podsystem kultury organizacyjnej to wzory kulturowe, wartości i normy funkcjonujące w danej organizacji. Tworzą one swoistą konfigurację, która wyróżnia organizację i nadaje jej tożsamość. Wzory kulturowe i wartości wiążą się z dystrybucją władzy, preferowanymi stylami kierowania oraz tworzeniem struktury. Stanowią niezbędną wiedzę do realizowania świadomych, dopasowanych i realnych zmian w organizacji. Podobnie występuje współzależność kultury z celami i strategią organizacji. Ogólnie rzecz biorąc, kultura organizacyjna to wiedza i sposób, w jaki organizacja rozwiązuje problemy i rozstrzyga dylematy<sup>2</sup>.

Przedsiębiorstwa różnią się między sobą specyficznymi rozwiązaniami, które zdecydowały się zastosować w obliczu napotykaných problemów. W konsekwencji kształtuje się specyficzny model kultury organizacyjnej. W latach osiemdziesiątych rozszerzono układ strategia–struktura o trzeci element, tj. kulturę organizacyjną. Problem stawał się szczególnie widoczny w sferze wdrażania strategii. J. Stoner, E. Freeman i D. Gilbert używają tutaj terminu instytucjonalizacja strategii przedsiębiorstwa.<sup>3</sup> Według nich, aby zinstytucjonalizować strategię przedsiębiorstwa, jego kierownictwo musi doprowadzić do powstania systemu wartości, norm, ról i grup, który wesprze osiągnięcie celów strategicznych (rysunek 1).

Strategię można uznać zatem za zinstytucjonalizowaną wtedy, gdy jest powiązana ze strukturą i kulturą organizacyjną oraz z innymi siłami napędowymi organizacji, jakimi między innymi jest wiedza. Sytuację taką można nazwać dynamicznym zaangażowaniem, przez co należy rozumieć pogląd, że czas i wzajemne stosunki między ludźmi zmuszają kierownictwo do ponownego przemyślenia tradycyjnych poglądów wobec ciągłych, gwałtownych zmian.

---

<sup>1</sup> Ch. Handy: *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996, s. 116.

<sup>2</sup> F. Trompenaars, Ch. Hamodjen-Turner: *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 19.

<sup>3</sup> J. Stoner, E. Freeman, D. Gilbert: *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 289.

*MAŁGORZATA MACHACZKA*

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## **ETAPY KIEROWANIA PROCESEM ZMIAN KULTURY W ORGANIZACJACH OPARTYCH NA WIEDZY**

### **Wprowadzenie**

Proces wprowadzania zmian w organizacji to trudne i długotrwałe przedsięwzięcie, które zazwyczaj powstaje na skutek działania czynników zewnętrznych lub/i wewnętrznych. W celu zapewnienia odpowiedniej sprawności organizacja musi zidentyfikować te obszary, w których dochodzi do zakłóceń, lub reagować, gdy nie ma odpowiedniego dostosowania organizacji do zmieniającego się wciąż otoczenia. Fakt posiadania odpowiedniej wiedzy przez organizację, którą będzie mogła skutecznie wykorzystać, projektując i wdrażając zmiany w poszczególnych obszarach zarządzania, jest dzisiaj czynnikiem krytycznym w zarządzaniu.

Zmiana kultury organizacyjnej może wspomóc dostosowanie firmy do nowych warunków. Ma również w wielu przypadkach wpływ decydujący o sukcesie organizacji. Pozwala na uzyskanie wyższego stopnia zgodności pomiędzy strategią, strukturą organizacyjną i dążeniami samych członków organizacji. Jednakże, aby zmienić i wdrożyć nową kulturę, należy dokonać transformacji organizacji. Proces zmian może zakończyć się pomyślnie, również tylko wtedy, gdy kieruje nim kompetentny przywódca, a nie jedynie dobry menedżer.

### **1. Znaczenie kultury w budowaniu potencjału wiedzy w procesie zmian**

Wraz z rozwojem przedsiębiorstwa, występującymi wzrostami i kryzysami kształtuje się kultura organizacyjna oraz świadomość jej istnienia. Rolą kierownictwa jest zharmonizowanie strategicznej wizji rozwoju przedsiębiorstwa z jego

wistości<sup>12</sup>. Dalsze prace nad szacowaniem wiedzy i pomiarami KI powinny iść w kierunku stworzenia narzędzia łączącego te zadania.

### Literatura

1. Jemielniak D., Koźmiński A.K. (red.): *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008;
2. Kłak M.: *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa w Kielcach, Kielce 2010.
3. Kotarba W.: *Ochrona wiedzy a kapitał intelektualny organizacji*, Polskie Wydawnictwa Ekonomiczne, Warszawa 2006.
4. Kowalczyk A., Nogalski B.: *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
5. Lichtarski J. (red.): *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2003.
6. Mroziewski M.: *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008.
7. Sopińska A.: *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
8. <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm>

### MEASUREMENT OF A KNOWLEDGE MANAGEMENT PROCESS AND VALUATION OF THE COMPANY'S INTELLECTUAL CAPITAL

#### Summary

This article aims at giving a picture of possible ways of measuring the process of a Knowledge Management in the enterprise and solutions/tools for the valuation of Intellectual Capital components (qualitative or quantitative) and at prove that these actions contribute to an increase in market value of the company and they should be used inseparable.

*Translated by Monika Leśnik*

---

<sup>12</sup> M. Kłak: *Zarządzanie wiedzą...*, *op. cit.*, s. 280.

## 2. Wycena kapitału intelektualnego

Rodzaj elementów wchodzących w skład KI, a także ich pogrupowanie, są wciąż powodem do dyskusji na łamach literatury przedmiotu. Zaczyna się od podania definicji, uzasadnienia przyjętej koncepcji i określenia poszczególnych elementów wchodzących w skład podgrup (tabela 3). Dalej projektowana jest metoda pomiaru KI. W ten sposób opracowano już konkretne narzędzia służące do identyfikacji KI w firmie lub do określenia jego wartości rynkowej. Można podzielić je na: bezpośrednie (mierzą wartość poszczególnych składników), oparte na zwrocie z aktywów, oparte na wartości rynkowej (wartość KI to różnica wartości rynkowej przedsiębiorstwa i wartości księgowej), karty punktowe<sup>11</sup>. Inną klasyfikacją tych metod będzie podział na ilościowe (wycena w postaci pieniężnej), jakościowe (wycena punktowa) oraz mieszane (FiMIAM, współczynnik intelektualnej wartości – VAIC), (tabela 4).

Wiele firm wciąż jeszcze nie dokonuje pomiaru KI. W większości robią to firmy telekomunikacyjne, lotnicze, IT itp., zdając sobie sprawę z konieczności posiadania na bieżąco aktualnej wiedzy. Pomiar KI powinien się odbywać według uniwersalnej metody, pozwalającej porównać firmy z uwzględnieniem także tych, które nie są notowane na GPW. Opracowanie takiej metody jest niezbędne do odpowiedniego zarządzania elementami KI i dbanie o nieustanny wzrost tego kapitału firmy. Dzięki temu możliwe będzie także zwrócenie uwagi na działania związane z obiegami wiedzy i usprawnienie tych działań.

### Podsumowanie

Przedstawione metody pomiaru KI i szacowania zasobów wiedzy pozwalają na stworzenie pewnego obrazu działalności przedsiębiorstwa w tych zakresach, ale nie są dokładne i należy posiłkować się dodatkowymi informacjami otrzymywanymi na bieżąco z wewnętrznych systemów informacyjnych lub otoczenia. Niemniej, wiedząc, że ZW w firmie jest integratorem zmian w KI, należy już na etapie projektowania SZW przewidywać mechanizmy służące do bieżącego nadzorowania działań podejmowanych w firmie w celu naprawy, korygowania i zapobiegania na każdym etapie procesu biznesowego, a związane z wykorzystaniem wiedzy. Obecnie nie istnieje uniwersalny, najlepszy pomiar wiedzy i KI. Przedsiębiorstwo musi dopasować go do swojej specyfiki i nie musi stosować od razu mnóstwa wskaźników.

Według M. Bratnickiego: *lepiej mieć zgrubne, ale prawidłowe dane niż precyzyjnie określone wartości niestanowiące odzwierciedlenia interesującej nas rzeczy-*

---

<sup>11</sup> A. Sopińska: *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, s. 127.

Monitor Aktywów Niematerialnych (IAM), Modele IC-Index i HVA oraz Broker Technology – metody te wymieniane są również jako przydatne do wyceny KI. Wynika to z faktu, iż niektórzy autorzy nazywają zasoby wiedzy aktywami intelektualnymi, zasobami niematerialnymi, wartościami niewymiernymi lub KI<sup>8</sup>. Nie jest to właściwe podejście, gdyż KI jest efektem skutecznego zarządzania wiedzą, realizowanego jako SZW lub koncepcja ZW. Te systemowe rozwiązania integrują oraz zapewniają łatwą identyfikację obszarów, w których wymagane jest skoncentrowane działanie w zakresie operowania wiedzą<sup>9</sup>.

Na KI składa się wiedza pracowników i wiedza organizacji. Zarządzanie KI uzależnione jest więc od dynamiki rozwoju wiedzy w organizacji. *Zarządzanie wiedzą powinno prowadzić do odpowiedniego generowania zmian potencjału i natężenia wiedzy, czyli w efekcie do zmian zakresu i jakości kapitału intelektualnego*<sup>10</sup>.

Tabela 4

Metody pomiaru KI wg K.E. Sveiby'ego

Kategoria	Metody pomiaru KI
Bezpośrednie metody wyceny kapitału intelektualnego (DIC), ilościowe (pieniężne)	Broker Technology, Citation-Weighted Patents, Inclusive Valuation Methodology, The Value Explorer, Intellectual Asset Valuation, Total Value Creation, Accounting for the Future, Human Resource Costing and Accounting, HR Statement
Metody oparte na wartości rynkowej przedsiębiorstwa (MCM) ilościowe (pieniężne)	Wskaźnik Tobina Q, Investor Assigned Market Value, Market-to-Book Value, Invisible Balance Sheet, Financial method of intangible assets measurement
Metody oparte na wskaźniku zwrotu z aktywów (ROA) ilościowe (pieniężne)	Economic Value Added, Calculated Intangible Value, Knowledge Capital Earnings,
Metody kart wyników (S.C.), jakościowe	Skandia Navigator, BSC, Modele IC-Index i HVA, Value Chain Scoreboard, Monitor Aktywów Niematerialnych (IAM), Balanced Scorecard, Business IQ, IC Rating, MAGIC, Intellectual Capital Dynamic Value, National Intellectual Capital Index, Knowledge Audit Cycle, Value Creation Index, Holistic Accounts

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [1], [7], [8].

<sup>8</sup> D. Jemielniak, A.K. Koźmiński (red.): *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 277.

<sup>9</sup> A. Kowalczyk, B. Nogalski: *Zarządzanie wiedzą...*, *op. cit.*, s. 74.

<sup>10</sup> W. Kotarba: *Ochrona wiedzy a kapitał intelektualny organizacji*, Polskie Wydawnictwa Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 19–21.

pomiarów, a także nieodpowiednimi miarami<sup>6</sup>. Pomiar ZW możliwy jest także przez odpowiednio skonstruowany system polegający na porównaniu bilansu firmy z okresu  $t_0$  z okresem  $t_1$ .

Wyróżnia się tu cztery rodzaje wskaźników<sup>7</sup>:

- wskaźniki I rodzaju – stan zasobów wiedzy w firmie,
- wskaźniki II rodzaju – nakłady i procesy w celu zmodyfikowania zasobów wiedzy,
- wskaźniki III rodzaju – wyniki i pośrednie efekty transferu rozwiązań,
- wskaźniki IV rodzaju – wyniki działalności.

Jeszcze inną metodą oszacowania wiedzy dostępnej w przedsiębiorstwie jest sytuacja, w której ocenia się stopień realizacji konkretnych działań ZW realizowanych na poziomie strategicznym, normatywnym i operacyjnym (tabela 2).

Poza wymienionymi możliwościami pomiaru wiedzy B. Nogalski i A. Kowalski zaliczają do nich także: Skandię Navigator, BSC, Monitor Aktywów.

Tabela 3

Przykładowa koncepcja kapitału intelektualnego

Autor	Definicja	Podział KI		Elementy KI	
M. Rowińska-Fronczek (2001 r.) [MROZ08, s. 32]	<i>KI przedsiębiorstwa to zasoby fundamentalnej wiedzy i umiejętności, dzięki którym przedsiębiorstwo może zdobyć przewagę konkurencyjną.</i> [LICH03]	KI osobowy	KI organizacyjny	Skierowany do wewnątrz	Kształtowanie procesów organizacyjnych, budowanie struktur, tworzenie kultury organizacji
				Skierowany na rynek	Kształtowanie relacji z rynkiem, budowanie trwałych więzi z klientem, budowanie strategii organizacyjnej
		KI techniczny	Tworzenie nowych produktów, tworzenie i wdrażanie postępu technicznego, tworzenie nowej jakości produktów i procesów produkcyjnych		
		KI bezosobowy (dokumenty)		Regulaminy, struktura organizacyjna, receptury, patenty, licencje, know-how, bazy danych, prawa autorskie, znaki towarowe, nazwy handlowe i inne	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [6], s. 32; [5], s. 131.

<sup>6</sup> *Ibidem*, s. 72.

<sup>7</sup> *Ibidem*, s. 70.



jący. Położony jest tu nacisk na wyodrębnienie poszczególnych procesów wiedzy i zaproponowanie wskaźników, które dają obraz niczym fotograficzny. Inną metodą jest narzędzie szacowania ZW.<sup>4</sup> Jest to rozwiązanie zaprezentowane w 1995 r. przez firmy American Productivity & Quality Center i Arthur Andersen, które skupia się na identyfikacji obszarów związanych z zarządzaniem wiedzą: proces wiedzy, przywództwo, kultura i pomiar.

Tabela 2

Pomiary działań w zakresie ZW na poszczególnych poziomach zarządzania

Działania	Pomiary
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Stworzenie kultury organizacyjnej wrażliwej na wiedzę</li> <li>– Uzyskanie poparcia kadry menedżerskiej najwyższego szczebla</li> <li>– Stworzenie warunków do realizacji strategicznych planów i zadań operacyjnych w zarządzaniu wiedzą</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Obserwacje zachowania kadry menedżerskiej</li> <li>– Analiza wiarygodności, tj. różnic między status quo a stanem pożądanym</li> <li>– Analiza kultury organizacyjnej</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ustalenie podstawowych składników wiedzy organizacji</li> <li>– Zdefiniowanie zbioru poświadanych kompetencji</li> <li>– Wprowadzenie mechanizmów tworzenia kompetencji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wielowymiarowe pomiary wiedzy (zestawienie bilansowe zasobów wiedzy, klasyfikacja wskaźników)</li> <li>– Analiza zbioru kompetencji</li> <li>– Nadzorowanie realizacji najważniejszych projektów związanych z zarządzaniem wiedzą</li> <li>– Zrównoważone karty wyników</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Przełożenie normatywnych i strategicznych celów zarządzania wiedzą na język praktyki</li> <li>– Dopasowanie działań do poziomu, na którym są przeprowadzane</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nadzór nad procesami szkoleniowymi ukierunkowanymi na transfer wiedzy</li> <li>– Pomiar stopnia wykorzystania systemów (np. Internetu)</li> <li>– Tworzenie indywidualnych zestawów umiejętności</li> </ul>

Źródło: [2] s. 74.

Ukazuje wytyczne do pomiaru, ale nie identyfikuje obszarów do doskonalenia. Wynika to z faktu, iż pomiar skuteczności procesów zarządzania jest niezwykle trudnym zadaniem. Dlatego, wg K. Fabiańskiej: *często stosuje się estymacje, przybliżenia wartości, prognozy i modele statystyczne* [...]<sup>5</sup>. Trudności te związane są z niemożnością wyceny niektórych zasobów wiedzy, nieodpowiednim przedmiotem

<sup>4</sup> *Ibidem*, s. 61.

<sup>5</sup> M. Kłak: *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa w Kielcach, Kielce 2010, s. 70.

Oprócz tego A. Kowalczyk i B. Nogalski proponują narzędzie, tzw. audit zarządzania wiedzą. W ramach nakreślonej przez nich koncepcji ZW na poziomie integracyjnym, strukturalnym, megaprocesowym i narzędziowym możliwe jest przeprowadzenie badania stopnia realizacji ZW w firmach za pomocą odpowiednio skonstruowanego arkusza z pytaniami i możliwymi odpowiedziami. Wywiad taki powinien być przeprowadzony przez osobę, która wyczerpująco zna najlepsze praktyki zarządzania z uwzględnieniem wiedzy na pierwszym miejscu, oraz poparty stosownymi dokumentami, będącymi do wglądu w firmie. Dzięki temu możliwa staje się diagnoza procesu ZW w warunkach wspomnianej koncepcji w obszarze<sup>3</sup>:

- przywództwo i kształtowanie kultury organizacyjnej,
- infrastruktura i zastosowane technologie,
- procesy pozyskiwania i rozwijania, kodyfikacji, transferu i wykorzystania wiedzy,
- narzędzia stosowane w zarządzaniu wiedzą.

Tabela 1

## Miary procesu zarządzania wiedzą

Pozyskiwanie i Rozwijanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ocena skuteczności i przydatności szkoleń zewnętrznych</li> <li>– liczba praktycznych pomysłów wypracowanych przez dział badawczo-rozwojowy</li> <li>– liczba praktycznych pomysłów wypracowanych przez wspólnoty praktyków</li> </ul>
Kodyfikacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dostępność i użyteczność baz danych</li> <li>– dostępność i użyteczność bazy najlepszych praktyk</li> <li>– czas poświęcony na odszukanie eksperta (wiedzy)</li> </ul>
Transfer	<ul style="list-style-type: none"> <li>– liczba dodanych dobrych praktyk i pomysłów</li> <li>– liczba uczestników list dyskusyjnych i główna tematyka</li> <li>– liczba godzin coachingu przeprowadzonego przez konsultanta</li> </ul>
Wykorzystanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>– liczba wdrożonych nowych rozwiązań wewnętrznych</li> <li>– liczba wprowadzonych nowych usług</li> <li>– liczba usprawnień wprowadzonych do już świadczonych usług</li> <li>– liczba przeglądów po działaniu i ich przydatność</li> </ul>
Dodatkowym elementem pomiarowym są wszystkie statystyki i analizy znane już z systemów informatycznych wspomagających zarządzanie	

Źródło: [4], s.129.

Sam pomiar procesu ZW jest możliwy poprzez wskaźniki, które zbudować można w sposób przedstawiony w tabeli 1, i jest to niejako dodatek uszczegóławia-

<sup>3</sup> *Ibidem*, s. 168.

## 1. Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie i jego pomiar

ZW to młoda dziedzina wywodząca się z ekonomii. Przez ok. 20 ostatnich lat powstało mnóstwo publikacji na ten temat. Nie jest jednak wciąż jasno określona ani definicja, ani najlepsze z możliwych postrzeganie tego zjawiska w przedsiębiorstwie.

Z tego też względu operuje się określeniami: koncepcja zarządzania wiedzą, system zarządzania wiedzą, lub traktowane są one jako ciąg procesów: pozyskiwanie i rozwój, rozpowszechnianie i transfer, ochrona wiedzy.

Koncepcja zarządzania wiedzą, opisana przez A. Kowalczyka i B. Nogalskiego, ma charakter holistyczny i obejmuje całe przedsiębiorstwo, na każdym z poziomów jego działalności, gdzie wiedza traktowana jest jako zasób i nieustanne uczenie się<sup>1</sup>. Zaproponowany model ma za zadanie rozwiązać problem obiegu wiedzy w firmie poprzez umiejętną lokalizację, ocenę i podjęcie stosownych decyzji. Jako podstawa rozważań przyjęte jest tu podejście procesowe do wiedzy, które wtopione jest w strukturę działalności. Wdrożenie takiej koncepcji pozwoli przedsiębiorstwu na efektywne zarządzanie. Jednocześnie, opierając się na tym bądź na przekonaniu, że wiedza jest motorem rozwoju firmy, można zbudować system zarządzania wiedzą. Bazuje on na zakupieniu odpowiednich systemów informatycznych, które będą wspomagać procesy związane z wiedzą. Oprócz tego niezmiernie ważne jest rozmieszczenie tych wszystkich narzędzi, aby ułatwiały codzienne czynności pracownikom. Wiedza będzie wtedy wędrować automatycznie do pracowników poprzez wewnętrzną sieć komputerową w zintegrowanym systemie informacyjnym. Do realizacji tego zadania potrzebna jest także elastyczna struktura organizacyjna i stosowne procedury oraz komunikacja międzyludzka, relacje z otoczeniem, podnoszenie kompetencji przez pracowników, a także przekonanie ich, że jest to nowoczesne podejście do zarządzania przedsiębiorstwem, warunkujące jego rozwój.

Przed wszystkim jednak ZW jest procesem, który stanowi podstawę wszelkich dalej idących rozważań. Na proces ten składa się pozyskiwanie i rozwój wiedzy, ochrona, przetwarzanie i udostępnianie. Zdania co do ilości i rodzaju poszczególnych procesów są także rozbieżne. Niemniej jednak podejście procesowe wywodzi się od P. Murray'a i A. Myersa, a rozpowszechnili je T. Davenport i L. Prusak<sup>2</sup>, aby móc sprawnie realizować wymienione etapy procesu wiedzy, należy zbadać lub w jakiś sposób oszacować skuteczność wykonywanych do chwili obecnej działań i podejmować na tej podstawie decyzje usprawniające.

---

<sup>1</sup> A. Kowalczyk, B. Nogalski: *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007, s. 80.

<sup>2</sup> *Ibidem*, s. 53.

*MONIKA LEŚNIK*

Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie

## MOŻLIWOŚCI POMIARU ZARZĄDZANIA WIEDZĄ I KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO W PRZEDSIĘBIORSTWIE

### **Wprowadzenie**

Zarządzanie wiedzą (ZW) i kapitał intelektualny (KI) to określenia, które są stosunkowo młode, jednak ich znajomość i odpowiednie postrzeganie są niezbędne do sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstw w dzisiejszej gospodarce, która opiera się na wiedzy. Wiedza jest zasobem nieuchwytnym, niematerialnym, zgromadzona może być w różnych miejscach w firmie. Dlatego też zarządzanie wiedzą jest koncepcją korygującą usprawnienia w zarządzaniu przedsiębiorstwem poprzez wprowadzenie systemu zarządzania wiedzą i wszystkich idących za tym zmian zarówno pod względem technicznym, jak i mentalnym. Jeśli się to uda, korzyści dla przedsiębiorstwa będą miały tak dużą wagę, że jedną z nich będzie wypracowanie kapitału intelektualnego, czyli wartości niematerialnych, unikatowych dla każdego przedsiębiorstwa. Idąc dalej, pojawia się potrzeba zarządzania KI. Aby zarządzać jakimś zasobem, należy najpierw go zmierzyć. Pomiar wiedzy i KI nie jest zadaniem tak oczywistym jak np. wycena zapasów materiałowych znajdujących się w magazynie przedsiębiorstwa. Jest to działanie skomplikowane, jednak podejmowanie takich prac (należy podkreślić, że indywidualnych dla każdego przedsiębiorstwa) jest wielką szansą na oszacowanie stopnia realizacji ZW, a także wielkości i/lub wartości KI i w przyszłości na wybór takich działań, aby wyniki przedsiębiorstwa były coraz lepsze.

Niniejszy artykuł ma za zadanie przedstawić istotę pomiaru KI i procesu ZW oraz konkretne wnioski płynące z ich stosowania w przedsiębiorstwie.

**KNOWLEDGE MANAGERS, CADRES FOR KNOWLEDGE BASED  
ECONOMY – GENERAL COMMENTS****Summary**

This paper is an introductory consideration in pointing to the role and meaning of knowledge managers in corporations and economy. There are two main issues that are addressed:

- contemporary perspective on knowledge managers, and
- an attempts of short term forecast of demand for knowledge management

The above mentioned analysis are based n the notion of knowledge based economy.

*Translated by Bogusław Kaczmarek*

bez ochrony dobre pomysły mogą być utracone na rzecz konkurentów, którzy dysponują środkami, aby korzystnie skomercjalizować produkt lub usługę, pozostawiając rzeczywistego wynalazcę lub twórcę bez jakichkolwiek finansowych korzyści lub wynagrodzenia. Potrzebne jest zatem opracowanie i wdrożenie systemu ochrony własności intelektualnej (kapitału intelektualnego) zarówno na poziomie przedsiębiorstw i organizacji, jak i na poziomie całej gospodarki.

## Podsumowanie

Gospodarka oparta na wiedzy – menedżerowie i specjaliści (pracownicy) w tej gospodarce to nie tylko nowoczesny i bardzo pozytywnie oceniany oraz potrzebny, rozumując kategoriami ekonomicznymi, zasób gospodarczy, ale także problem, który wymaga zmian między innymi w systemie organizacji szkolnictwa, systemie prawnym itd. Prawdopodobnie od szybkości dostosowania się tych dwu ograniczonych systemów do rozwoju gospodarki opartej na wiedzy będzie zależała pozycja konkurencyjna naszych przedsiębiorstw i naszej gospodarki na rynkach międzynarodowych i na rynku globalnym.

## Literatura

1. Drucker P.F.: *Zarządzanie XXI wieku*, Warszawa 2000.
2. Drucker P.F.: *Jak zarządzać samym sobą*, „Harvard Business – Polska” 2003.
3. Gromada G., Nowak M., Matusiak M.: *Innowacje i przedsiębiorczość dla przyszłości*, Łódź–Poznań–Warszawa–Wrocław 2006.
4. Hopfinger M.: *Nowe media w komunikacji społecznej XX wieku*, Warszawa 2002.
5. Matusiak K.B.: *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy*, SGH, Warszawa 2010.
6. Matusiak K.B., Arendt Ł., Bendyk E.: *Kadry przyszłości*, w: Matusiak K.B., Kuciński J., Gryzik A. (red.): *Foresing kadr nowoczesnej gospodarki*, PARP, Warszawa 2009.
7. Rogers E.M.: *Diffusion of innovations*, Free Press, N.Y. 2003
8. Sienkiewicz P., Świeboda H.: *Analiza systemowa telepracy*, w: S.H. Haber (red.): *Spółczesność informacyjna – wizja czy rzeczywistość*, Kraków 2002.

Oczywiście rodzi to określone konsekwencje po stronie podaży zarówno w sensie zmian w systemie kształcenia oraz edukacji, jak i w zakresie ochrony własności intelektualnej pracowników i menedżerów wiedzy.

Rozwój nowoczesnej gospodarki zmienia charakter wykształcenia i oczekiwania względem pracowników. Oprócz tradycyjnych kwalifikacji zawodowych (zwanych twardymi) na znaczeniu zyskują ogólne umiejętności, tzw. kompetencje kluczowe (społeczne), rozwijane niezależnie od rodzaju pracy, zawodu i stanowiska. Potrzebne kompetencje nowoczesnej gospodarki inaczej prezentują się w odniesieniu do kadry zarządzającej i pracowników. W odniesieniu do kadry zarządzającej oczekuje się rozwoju kompetencji w zakresie:

- umiejętności funkcjonowania w otoczeniu międzynarodowym,
- pracy w zespole i zarządzania zespołami,
- kreatywności i przedsiębiorczości,
- zarządzania wiedzą,

Natomiast w odniesieniu do pracowników oczekuje się przede wszystkim rozwoju kompetencji w zakresie przekwalifikowalności i mobilności oraz znajomości technologii informatycznych.

Nowoczesny pracownik, niezależnie od profilu kształcenia, musi dysponować zestawem tzw. umiejętności miękkich, bez których utrzymanie pracy będzie niezwykle trudne. Ekspertcy rynku pracy podkreślają, że pracę otrzymuje się w 70% dzięki wiedzy fachowej i w 30% dzięki kompetencjom społecznym, traci się zaś w 70% z braku kompetencji społecznych i w 30% z braku kwalifikacji merytorycznych. Pracownik kreatywny to wszechstronnie przygotowany absolwent szkoły czy uczelni, który co najmniej kilka razy w życiu zmienia zawód i będzie w stanie dostosować się do potrzeb rynku. O jego szansach na rynku decyduje elastyczność i chęć uczenia się, sprawne władanie wszystkimi zdobyczami technik zarządzania informacją oraz umiejętności w zakresie komunikacji międzyludzkiej i zespołowej pracy projektowej.

Postępujące wykorzystanie nowoczesnych czynników w gospodarce i ich nasylenie złożoną wiedzą, bez względu na poziom uświadomienia sobie tego zjawiska, wywołują problem definiowania własności niematerialnych i ich ochrony, wiąże się to bowiem z procesem podejmowania kluczowych decyzji gospodarczych. Nowe produkty, wzory i znaki oraz projekty twórcze pojawiają się na rynku prawie codziennie i są wynikiem nieustającej innowacyjności i kreatywności ludzkiej, a przedsiębiorstwa, zwłaszcza MŚP, są często siłą napędową takich innowacji. Nie zawsze jednak tak powszechnie przyjmowana teza idzie w parze ze zdolnością racjonalnej ochrony cennych, z ekonomicznego punktu widzenia, rezultatów kreatywności i innowacyjności ludzi. Równie często bowiem zdolność kreatywna i innowacyjna nie jest wykorzystywana, ponieważ wiele przedsiębiorstw nie korzysta w pełni z systemu własności intelektualnej i przemysłowej, jaką mogą zapewnić rezultatom swej kreatywności, np.: wynalazkom, znakom i wzorom. Pozostawione

zawody związane z opieką osobistą i ochroną zdrowia wynika także z rosnącej długości życia i obserwacji tendencji siwienia społeczeństw. Dlatego takie kategorie, jak: opiekunowie, pielęgniarze, rehabilitanci, ale także firmy specjalizujące się w drobnych usługach dla ludzi w podeszłym wieku oraz wdrażający i obsługujący technologie zapewniające osobom starszym samodzielne funkcjonowanie będą tymi, na których pracę zapotrzebowanie najprawdopodobniej będzie systematycznie rosło.

#### 4. Edukacja:

- Szkoleniowcy i trenerzy to wobec zachodzących zmian także przyszłościowe profesje. Wymóg czasów – kształcenie ustawiczne – oraz rosnąca konkurencja powodują, że firmy, aby utrzymać się na rynku, muszą inwestować w ludzi, bo potrzebują wszechstronnie wykształconych i wytrenowanych pracowników. Wzrośnie zapotrzebowanie w procesach na dydaktyków medialnych w związku z wykorzystaniem w procesach nauczania technologii informatyczno-komunikacyjnych (e-learning) i Internetu (*webeducation*),
- Duży potencjał rozwoju otwiera się przed specyficzną kategorią trenerów (tzw. coachów). Coach to połączenie trenera osobistego, mentora i psychologa, którego zadaniem jest kierowanie procesem uczenia się oraz rozwiązywania problemów osoby poddanej coachingowi, tak aby osiągnęła ona określone wcześniej cele. Rosnący poziom stresu oraz chęć osiągnięcia sukcesu w rozwiniętych społeczeństwach ery gospodarki opartej na wiedzy powodują coraz większy popyt na coaching. Coaching może mieć zastosowanie w wielu dziedzinach życia – obecnie najpopularniejszy jest w sporcie, niemniej może być stosowany również w edukacji (nauczyciel czy wykładowca może pełnić taką funkcję) czy biznesie (coaching klientów, pracowników),
- Doradcy pracy i doradcy zawodowi to również tzw. kategorie przyszłościowe, które mają i będą miały dwie zasadnicze misje do spełnienia – po pierwsze, pomoc jednostkom w funkcjonowaniu w obrębie zmieniających swe struktury rynków pracy, po drugie, ich dyslokacje poprzez wskazanie obszarów niezapełnionych programów szkoleniowych, specjalistów edukacji wspomaganej komputerowo, brokerów edukacyjnych, ekspertów ds. technologii dydaktycznych, e-learningu itp.

Można powiedzieć, że zarysowane tendencje dotyczą wszystkich krajów rozwiniętych, ale zróżnicowanie na poszczególnych rynkach może być odmienne w zależności od poziomu gospodarczego i społecznego poszczególnych państw i społeczeństw<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Zob. E. M. Rogers: *Diffusion of innovations*, Free Press, N.Y. 2003.



- szeroko pojętą reklamą – *copywriter*,
- projektowaniem, tworzeniem i utrzymywaniem witryny internetowej – *webmaster*,
- śledzeniem ruchów na witrynach internetowych – *traffic manager*,
- liczbowym, szczegółowym śledzeniem takich ruchów – *new metrics analyst*,
- organizacją i sposobem prezentacji zawartości stron WWW – *content manager*,
- opracowaniem strategii firmy komunikacyjnej za pomocą poczty (przychodzącej i wychodzącej) – *e-mail channel specialist*,
- ergonomicznym i psychologicznym projektowaniem interfejsów użytkownika oraz wyszukiwaniem słabych punktów w sieciach i ich zabezpieczaniem – *ethical hacker*.

Niewątpliwie przyszłościowe są wszystkie zawody związane stricte z wyszukiwaniem i przetwarzaniem informacji, np.:

- *researcher* – menedżer informacji, broker i selektor informacji,
- specjalista od klasyfikacji i indeksowania informacji/treści,
- specjalista od zarządzania przepływem informacji,
- audytor wiarygodności informacji,
- specjalista od optymalizacji pozycjonowania informacji w serwisach wyszukiwujących,
- broker praw własności intelektualnej.

*Researcherzy* różnego rodzaju będą poszukiwani, aby pomagać w poruszaniu się po gąszczu informacji i sieciowisku. Część takich wyszukiwaczy już funkcjonuje na rynku pracy. Mogą to być np. pracujący w gazetach *researcherzy* wyszukiujący informacje dla dziennikarzy albo *researcherzy* wyszukiujący określone produkty lub usługi, których zadaniem jest odnalezienie konkretnych informacji i dostarczanie gotowych wyników wyszukiwania klientowi. Tacy wyszukiwacze mogą być zatrudnieni do konkretnych zadań, zarówno jako wolni strzelcy, jak i jako etatowi pracownicy w firmach.

2. Drugą przyszłościową kategorią są zawody związane z szybko rozwijającą się biotechnologią, z rynkiem zdrowej żywności (biorolnik), z ochroną środowiska naturalnego, głównie w branżach związanych z rozwojem i obsługą urządzeń funkcjonujących przy wykorzystaniu naturalnych źródeł energii oraz z przeróbką odpadów – np. odkażacz środowiska, biotechnolog, zajmujący się inżynierią w hodowli roślin i zwierząt.
3. Przyszłościowy charakter mają zawody związane z opieką nad ludźmi i ochroną zdrowia. Zmiany w tej materii dotyczą zarówno modyfikacji opieki w kierunku działania w sieciach (np. poradnictwo medyczne, domowa pomoc zdrowotna), jak i zmian w zarządzaniu placówkami (menedżerowie szpitalni czy menedżerowie placówek opieki). Rosnący popyt na

branż i sektorów na specjalistów potrafiących w danych branżach twórczo zastosować określone technologie informacyjne i telekomunikacyjne. Gospodarka przekształcająca się w kierunku bardziej zelektronizowanych usług potrzebuje technologii informacyjnych, a tym samym szerokich umiejętności i cech pracowników zdolnych do korzystania z ICT. Rozwój zapotrzebowania kadr i umiejętności w zakresie technologii informacyjnych powinniśmy odnosić do trzech grup zawodowych<sup>8</sup>:

- twórców rozwiązań teleinformatycznych,
- dostawców usług opartych na tych rozwiązaniach (serwisów WWW, mediów elektronicznych, usług telekomunikacyjnych i dostępowych),
- pracowników firm spoza sektora ICT, będących użytkownikami technologii informacyjnych (w tym również konsumentów),

Edukacja i rozwój kompetencji zawodowych w każdej kategorii są inne, za czym musi nadążyć system szkolnictwa i programy szkoleniowe.

## 2. Prognoza sektorowa nowych menedżerów wiedzy

Rozwój gospodarki wiedzy pozwala prognozować popyt na następujące nowe specjalności menedżerów wiedzy<sup>9</sup>:

### 1. Informatyka i usługi internetowe:

- specjaliści sieciowi to różnego rodzaju programiści – administratorzy systemów baz danych, administratorzy sieci komputerowych, projektanci i wykonawcy stron WWW oraz koordynatorzy przedsięwzięć multimedialnych;
- teleinformatycy – to także przyszłościowa kategoria, związana głównie ze spektakularnym rozwojem telefonii bezprzewodowej i jej technologicznych powiązań z rozwojem sieci;
- mechatronicy to przyszłościowy zawód, będący synergią różnych dziedzin nauki – mechaniki precyzyjnej, sterowania elektronicznego, myślenia systemowego, wykorzystywanych przy projektowaniu produktów i procesów produkcyjnych. Stąd mechatronik to osoba, która posiada wiedzę interdyscyplinarną z zakresu mechaniki, elektroniki i informatyki.

W związku z rozwojem poszczególnych segmentów rynku powstały już i nadal się pojawiają nowe nazwy zawodów, głównie dotyczy to internetowych zawodów przyszłości związanych z:

---

<sup>8</sup> K.B. Matusiak, T. Arendt, E. Bendyk: *Kadry przyszłości...*, op. cit, s.122.

<sup>9</sup> G. Gromada, M. Nowak, M. Matusiak: *Innowacje i przedsiębiorczość dla przyszłości*, Łódź–Poznań–Warszawa–Wrocław 2006, s. 246.

ekologicznego oraz doradztwa dotyczącego zielonych stylów życia, nowych form diety (*low-carbon food*), transportu oraz edukacji.

Produkcja społeczna niewątpliwie będzie dalej się upowszechniać, wywierając wpływ na coraz więcej sektorów gospodarki niematerialnej i zawodów związanych z przetwarzaniem wiedzy. Upowszechnienie nowego modelu produkcji rodzi konsekwencje natury nie tylko ekonomicznej. Przede wszystkim dominujące w stosunkach przemysłowych wymagania, dotyczące umiejętności wykonywania konkretnych czynności, odchodzą w przeszłość. Na ich miejsce pojawiają się wymagania dotyczące tzw. kompetencji kluczowych<sup>6</sup>, czyli odnoszących się nie do wykonywania określonych praktycznych czynności, lecz do sprawowania różnorodnych funkcji w tym samym czasie oraz zdolności i akceptowania zmian i adaptacji. Wobec nowych wymagań ludzie muszą ponadto nauczyć się zarządzania samymi sobą<sup>7</sup>.

Poszczególne sektory i branże rozwijają się w różnym tempie, ale te rozwijające się najszybciej z reguły generują najwięcej nowych zawodów i w konsekwencji miejsc pracy. Największa dynamika dotyczy branż najbardziej wrażliwych na procesy globalizacji. Są to obszary związane z komunikowaniem się ludzi, przepływem informacji – informatyka i telekomunikacja (ICT). To właśnie w tej branży, mimo rynkowych sygnałów o dynamicznym rozwoju oraz licznych kierunków kształcenia, występuje od lat rosnący deficyt specjalistów. Potwierdza to tezę dwubiegowości ewolucji rynku pracy (dualizacji): chronicznej nadwyżce nisko wykwalifikowanej siły roboczej, o małych szansach na zatrudnienie, towarzyszy deficyt kadr o wysokich kwalifikacjach w dziedzinie IT.

Informatyka jest podstawową dziedziną horyzontalną, czyli posiadającą szeroki wpływ na rozwój niemal wszystkich dziedzin życia społecznego, gospodarki, nauki, administracji, kultury itp. Można mówić o uzależnieniu się gospodarki i życia społecznego od technologii informacyjnych. W konsekwencji pojawiają się zawody i specjalizacje horyzontalne, odpowiadające na zapotrzebowanie innych

---

<sup>6</sup> Do kluczowych kompetencji zalicza się następujące rodzaje umiejętności:

- uczenia się i rozwiązywania problemów myślenia – dostrzegania zależności przyczynowo-skutkowych funkcjonalnych oraz złożoności zjawisk,
- poszukiwania, segregacji i wykorzystywania informacji z różnych źródeł, doskonalenia się – elastycznego reagowania na zmiany i poszukiwanie nowych rozwiązań,
- komunikowania się – korzystania z technologii, porozumiewania się w kilku językach, argumentowania i obrony własnego zdania,
- współpracy i porozumienia w grupie,
- działania – organizowania pracy, opanowania technik i narzędzi pracy, projektowanie działań i przyjmowania odpowiedzialności za wyniki.

<sup>7</sup> Jak stwierdza P.F. Drucker: *zarządzać samym sobą muszą nauczyć się wszyscy, nawet ci, których natura obdarzyła umiarkowanymi zdolnościami. Musimy wszyscy [...] nauczyć się rozwiązać, [...] robić to, co wychodzi nam najlepiej. Przez pięćdziesiąt lat kariery zawodowej musimy zachować bystrość umysłu i energię oraz wiedzieć, w jaki sposób i w którym momencie zmienić pracę lub znaleźć dodatkowe zajęcia*, P.F. Drucker: *Jak zarządzać samym sobą*, „Harvard Business – Polska” 2003, nr 3, s. 43.

tegiczne związane są z wykorzystywaniem informacji jako narzędzi do osiągnięcia określonych celów (biznesowych, związanych z zatrudnieniem, edukacją, polityką czy czasem wolnym).

Zmiany organizacji pracy wywołane rozwojem technologicznym stanowią przyczyny i jednocześnie konsekwencje powstawania nowych zawodów, zanikania starych lub zmiany ich charakteru, a przede wszystkim – zmiany wymagań kwalifikacyjnych wobec pracowników. Rosnące wymagania wobec pracujących we wszystkich branżach i sektorach powodują, że wszystkie nowe i stare, ale zorganizowane na nowy sposób zawody wymagają dużej wiedzy. Ludzkie zdolności adaptacji do tych zmian są ograniczone. Jedną z propozycji nowej stratyfikacji społecznej jest podział na: cogitariat (ci, co wiedzą), digitariat (szczebel pośredni, obsługujący) i profitariat (ci, co z wiedzy żyją)<sup>3</sup>.

Można również spotkać się z bardziej pesymistyczną wizją, w której społeczeństwo dzieli się na<sup>4</sup>:

- proletariusz, którzy nie mają dostępu do komputerów, a tym samym są całkowicie uzależnieni od informacji podawanych w mediach,
- drobnomieszczan, którzy posiadają bierną umiejętność korzystania z komputera,
- nomenklaturę – to najwyższa warstwa, składająca się z osób, które potrafią czynnie używać komputera, tj. posiadają wiedzę na temat wykonywania analiz, odróżniania informacji wartościowych od nie wartościowych itd.

Dominującą kategorią świata pracy stają się dzisiaj pracownicy wiedzy<sup>5</sup>. W dobie gospodarki opartej na wiedzy pracownicy określanei dotychczas mianem białe kołnierzyki stali się właściwie pracownikami informacyjnymi (*information workere*). Ponadto powstała nowa kategoria pracowników – złote kołnierzyki – to profesjonaliści z wyższym wykształceniem, których praca wymaga wykorzystania specjalistycznej wiedzy w celu rozwiązywania problemów. Wśród osób należących do tej grupy wymienia się na ogół: lekarzy, księgowych, inżynierów, pracowników uczelni wyższych. Szerokie zastosowanie wiedzy przekładające się na produktywność i innowacyjność doprowadziło do wyróżnienia nowych grup – specjalistów wiedzy (*knowledge professionals*) i zarządzających wiedzą (*knowledge executives*).

W wyniku oczekiwanej „zielonej rewolucji technologicznej” i proekologicznej transformacji gospodarki powstaje nowa kategoria pracowników – *green collars*. Obejmuje ona specjalistów w dziedzinie nowych źródeł energii, budownictwa pro-

---

<sup>3</sup> P. Sienkiewicz, H. Świeboda: *Analiza systemowa telepracy*, w: S.H. Haber (red.): *Spółeczeństwo informacyjne – wizja czy rzeczywistość*, Kraków 2002, s. 29.

<sup>4</sup> M. Hopfinger: *Nowe media w komunikacji społecznej XX wieku*, Warszawa 2002, s. 29.

<sup>5</sup> Jak twierdzi guru zarządzania P.F. Drucker: *tylko ci, którzy już obecnie pracują nad wyzwaniami dnia dzisiejszego i jednocześnie przygotowują się do nowych doświadczeń, jakie niesie ze sobą przyszłość, zostaną liderami i będą dominować na rynku*, P.F. Drucker: *Zarządzanie XXI wieku*, Warszawa 2000, s. 9.

## 1. Nowi pracownicy – menedżerowie w gospodarce opartej na wiedzy

Punktem wyjścia w tym względzie są nowe wymiary rynku pracy powiązane z polityką strukturalną i edukacyjną kraju, spośród których uwagę zwracają na dwa następujące<sup>1</sup>:

- zawody przyszłości, które pojawią się w określonej perspektywie związku z rozwojem nowych obszarów aktywności gospodarczej. Z reguły mają one charakter niszowy (nie odgrywają istotnej roli w całościowym zatrudnieniu), ale ich zaistnienie i dynamika świadczą o zdolnościach konkurencyjnych całej gospodarki. Można powiedzieć, że zwiastują przyszłe struktury gospodarki;
- nowe ogólne umiejętności i kompetencje – rozwijane niezależnie od rodzaju pracy i kwalifikacji, tworząc modernizacyjny wymiar zatrudnienia w nowoczesnych i tradycyjnych sektorach gospodarki.

Świat pracy przechodzi rewolucyjne zmiany, a wczorajsza rzeczywistość i wczorajsze prawdy znaczą coraz mniej. Globalizacja i nowe technologie powodują, że przedsiębiorstwa przekształcają się w sieci wytwórcze, w których praca jest wykonywana przez projekty, zasadniczo zmieniając stosunki pracy oraz role partnerów społecznych. Pozycja społeczna wynika obecnie z konkretnych umiejętności, wykorzystywanych w życiu zarówno prywatnym, jak i zawodowym. Do podstawowych należą te z zakresu posługiwania się techniką komputerową i multimedialną. Już w latach 80. XX wieku pojawiło się pojęcie piśmienności komputerowej (*computer literacy*), odnoszące się do umiejętności obsługi sprzętu i programów komputerowych. W miarę jednak rozwoju technologii informacyjnych wymagania dotyczące zakresu niezbędnych umiejętności, pozwalających na efektywną pracę z wykorzystaniem ICT, rozszerzyły się – pojawiły się koncepcje piśmienności informacyjnej, cyfrowej oraz multimedialnej. Okazało się bowiem, że istotniejsze, ale zdecydowanie trudniejsze do opanowania, są umiejętności pozyskiwania, analizowania i przetwarzania informacji. Obecnie w ramach umiejętności cyfrowych wyróżnia się ich trzy rodzaje<sup>2</sup>:

- instrumentalne,
- informacyjne,
- strategiczne,

Zakres umiejętności instrumentalnych (operacyjnych) dotyczy codziennego funkcjonowania ludzi (np.: komputerowe prawo jazdy – *European Computer Driving Licence*). Umiejętności informacyjne to te, które są niezbędne do poszukiwania, selekcji i przetwarzania informacji cyfrowych. Natomiast umiejętności stra-

---

<sup>1</sup> K.B. Matusiak, Ł. Arendt, E. Bendyk: *Kadry przyszłości* w: K.B. Matusiak, J. Kuciński, A. Gryzik (red.): *Foresing kadr nowoczesnej gospodarki*, PARP Warszawa 2009, s. 117.

<sup>2</sup> K.B. Matusiak, *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy*, SGH, Warszawa 2010, s. 196.

*BOGUSŁAW KACZMAREK*

Uniwersytet Łódzki

**MENEDŻEROWIE WIEDZY, KADRA DLA GOSPODARKI OPARTEJ NA WIEDZY  
– ZARYS PROBLEMATYKI**

**Wprowadzenie**

Podejście do wiedzy polegające na rozumieniu jej jako zasobu gospodarczego uległo diametralnej zmianie pod koniec XX wieku. Obserwowane wyczerpanie się potencjału rozwoju przemysłu – koniec ery industrialnej – zapoczątkowało poszukiwanie nowych sił motorycznych rozwoju gospodarczego, a w tym rozwoju przedsiębiorstw. Współcześnie wiedza w coraz szerszym zakresie zastępuje pracę i kapitał, jako podstawowe źródło dobrobytu ekonomiczno-społecznego. Zdolność tworzenia wiedzy, a przede wszystkim jej przekształcania w nowe produkty, usługi oraz technologie decyduje o sukcesie rynkowym przedsiębiorstw i całej gospodarki. W tych warunkach kreatywność, innowacje i przedsiębiorczość stanowią rdzeń strategii rozwoju przedsiębiorstw. Rozwój technologii informatycznych wyzwolił rewolucje w zakresie gromadzenia, przekazania i udostępniania wiedzy, zarządzania biznesem oraz pracy i życia (Internet, telepraca, e-learning itp.). Obserwujemy dynamiczne przesuwanie struktur gospodarki w kierunku gałęzi przemysłu i usług opartych na wiedzy i powstawania nowych zawodów związanych bezpośrednio i pośrednio z gospodarką opartą na wiedzy (menedżerowie wiedzy).

**Literatura**

1. Anholt S.: *Sprawiedliwość marek. Jak branding miejsc i produktów może uczynić kraj bogatym, dumnym i pewnym siebie*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa 2006.
2. Kowalski J.: *Formy i warianty stosowania marki w komunikacji marketingowej*, w: *Marketing przyszłości. Trendy Strategie Instrumenty. Zachowania podmiotów na konkurencyjnym rynku*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 595, Ekonomiczne Problemy Usług nr 55, WNUS, Szczecin 2010.
3. Kowalski J.: *Sposoby komunikacji marki*, w: A. Adamik (red.): *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi. Doświadczenia i wyzwania*, Monografia na 100-lecie Nauk o Zarządzaniu, Monografia Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010.
4. *Mała encyklopedia wiedzy politycznej*, M. Chmaj i W. Sokół (red.): Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2003.
5. Smith P.R., Taylor J.: *Marketing Communications. An Integrated Approach*, Kogan Page, London & Sterling, VA 2004.
6. Toffler A.: *Trzecia fala*, Wydawnictwo PIW, Warszawa 2001, w: *Twórcy teorii ekonomicznych*, Biblioteka Gazety Wyborczej, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

**CHANGES IN CURRENT MARKETING COMMUNICATIONS  
UNDER THE CIRCUMSTANCES OF INFORMATION SOCIETY****Summary**

An information society has been coming into being for about last fifty years. It is built by technological, economic, social, political and cultural changes. Also marketing communications is not free of them. The changes of marketing communications display in new communication ways, instruments, forms and mechanisms and they give new opportunities in the dialogue to consumers.

*Translated by Jarosław A. Kowalski*

niej wykorzystywane w komunikacji marketingowej, są wsparciem dla reklamowanych produktów i usług. Na polskim rynku można znaleźć postaci wspierające marki charakterystyczne tylko dla rynku krajowego, jak również postaci znane na rynku globalnym.

Przykłady wspierania marki produktów lub usług przez znane publicznie na krajowym rynku osoby (marki personalne) to:

- Olay (produkty kosmetyczne) + Joanna Brodzik (aktorka),
- CCC (handel obuwiem) + Maja Włoszczowska (sportsmenka, kolarstwo górskie).
- Lays (chipsy – produkty spożywcze) + Paweł Wilczak (aktor),
- PKO BP (usługi bankowe) + Szymon Majewski (satyryk telewizyjny),
- Renault (samochody osobowe) + Rafał Królikowski (aktor),
- getinBank (usługi bankowe) + Piotr Fronczewski (aktor).

Przykłady wspierania marki produktu lub usługi przez znane publicznie na globalnym rynku osoby (marki personalne) to:

- Rolex (luksusowe zegarki) + Roger Federer (tenisista),
- Lipton Ice Tea (herbata – produkt spożywczy) + Hugh Jackman (aktor)<sup>9</sup>.

Wykorzystywanie marek znanych i lubianych osób (imię i nazwisko, wizerunek fizyczny znanej osoby to marka personalna, osobista), a więc wspieranie marek produktów i usług markami personalnymi stało się w warunkach rozwoju społeczeństwa informacyjnego skutecznym sposobem oddziaływania na konsumentów, a badania reklam telewizyjnych, radiowych i prasowych potwierdzają rosnącą częstość stosowania tego mechanizmu wsparcia.

## **Podsumowanie**

Ostatnich kilkadziesiąt lat to budowanie społeczeństwa informacyjnego, co wiąże się z fundamentalnymi zmianami technologicznymi, gospodarczymi, społecznymi, politycznymi i kulturowymi. Zmiany te wpływają również na kształtowanie w nowy sposób procesów komunikacji marketingowej, która ma do dyspozycji nowe kanały komunikacji z rynkiem, nowe instrumenty, formy i mechanizmy. Skuteczność ich stosowania jest adekwatna do ewolucyjnych przemian społeczeństwa informacyjnego oraz nowych, tak kształtowanych warunków rynkowych.

---

<sup>9</sup> Badania własne reklam telewizyjnych, prasowych i radiowych pod kątem treści komunikatów marketingowych w okresie listopad 2010 – marzec 2011 roku na polskim rynku.



tak by poszczególne przekazy składały się na założone cele promocyjne. Zwracają na to uwagę m.in. P.R. Smith i J. Taylor, zauważając, że komunikacja marketingowa staje się zintegrowana i jest istotne, by była rozumiana jako zintegrowany proces<sup>5</sup>. Dlatego współczesna komunikacja marketingowa powinna mieć charakter zintegrowanej komunikacji marketingowej, używając zarówno tradycyjnych jak i elektronicznych środków i form przekazu.

Taka silna rola marki jak obecnie nie była charakterystyczna dla wcześniejszych faz rozwoju cywilizacyjnego i ukształtowała się dopiero wraz z rozwojem rynku masowego, a szczególnie w warunkach społeczeństwa informacyjnego, gdzie stała się podstawowym czynnikiem konkurencji. Jest obecnie traktowana jako zasadniczy element aktywów przedsiębiorstwa i istotnie kształtuje jego wartość. W przypadku silnych marek, mających ugruntowaną pozycję rynkową, wartość marki stanowi ponad połowę wartości całej firmy. S. Anholt stwierdza, iż marka jest wręcz mnożnikiem wartości i jako taka zapewnia właścicielowi podstawową przewagę konkurencyjną [...], koncepcja wartości niematerialnych jest głęboko zakorzeniona w systemie kapitalistycznym, a marki mieszczą się w niej w całości i nie budzą większych emocji czy wątpliwości niż pozostałe formy wartości komercyjnych<sup>6</sup>. Z badań przeprowadzonych przez autora, a dotyczących strategii marki w komunikacji marketingowej, wynika, że zdecydowana większość (ponad 96%) komunikatów reklamowych zamieszczanych w prasie zawiera markę. Jedynie niecałe 4% reklam jej nie zawierało<sup>7</sup>. Natomiast w przypadku reklam telewizyjnych nadawanych w kanałach telewizji ogólnopolskiej wszystkie reklamy zawierały marki (100%), zatem nie było reklam bez marki<sup>8</sup>. Marka stała się więc stałym, podstawowym elementem i instrumentem komunikacji marketingowej.

Najpierw rozwój środków masowego przekazu, jak prasa, radio, telewizja, a obecnie rozwój cyfrowych środków przekazu spowodował wytworzenie kultury masowej. Kultura ta w warunkach globalizacji nabrała jeszcze cech uniwersalnych, gdzie przenikają się wzajemnie wpływy z różnych kultur, z dominacją jednak pierwiastków kultury amerykańskiej (mcdonaldyzacja). Taka kultura kreuje powszechnie znanych idoli. Aktorzy, piosenkarze, sportowcy, celebryci znani z mediów masowych stają się idealnym materiałem na liderów opinii. Ich postaci są coraz czę-

---

<sup>5</sup> P.R. Smith, J. Taylor: *Marketing Communications. An Integrated Approach*, Kogan Page, London & Sterling, VA 2004, s. 6.

<sup>6</sup> S. Anholt: *Sprawiedliwość marek. Jak branding miejsc i produktów może uczynić kraj bogatym, dumnym i pewnym siebie*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa 2006, s. 7–8.

<sup>7</sup> J. Kowalski: *Sposoby komunikacji marki*, w: A. Adamik (red.): *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi. Doświadczenia i wyzwania*, Monografia na 100-lecie Nauk o Zarządzaniu, Monografia Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010, s. 96–97.

<sup>8</sup> J. Kowalski: *Formy i warianty stosowania marki w komunikacji marketingowej*, w: *Marketing przyszłości. Trendy Strategie Instrumenty. Zachowania podmiotów na konkurencyjnym rynku*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 595, Ekonomiczne Problemy Usług nr 55, WNUS, Szczecin 2010.

sny przekaz marketingowy musi zatem uwzględniać to, iż odbiorcą jest konsument, na którego można oczywiście oddziaływać, odwołując się do jego uczuć, ale gdy chcemy odwoływać się do jego racjonalności, należy uwzględnić ten przyrost wiedzy i umiejętność konsumenta korzystania z niej.

- Należy też zwrócić uwagę na **rosnącą rolę marki** w komunikacji z rynkiem. Ponieważ w warunkach społeczeństwa informacyjnego podstawowym dobrem staje się informacja, to taki zasób niematerialny, jakim jest oryginalna, niepowtarzalna, chroniona i wyróżniająca spośród innych ofert kompozycja werbalnej nazwy i niewerbalnego układu graficznego, staje się istotnym czynnikiem konkurencyjności.

## 2. Wybrane tendencje we współczesnej komunikacji marketingowej

W pierwszym rozdziale referatu wymieniono istotne obszary, w których zachodzą (i które jednocześnie kształtują) zasadnicze zmiany w komunikacji marketingowej. Odnosząc się do nich, można zwrócić uwagę jedynie na wybrane tendencje rozwojowe w komunikacji marketingowej, gdyż uchwycenie wszystkich nie jest po prostu możliwe, a po drugie wykracza poza ramy tego referatu.

Rozwój nowych technologii pozwolił na zwiększenie liczby dostępnych instrumentów oddziaływania promocyjnego na odbiorców. Wraz z rozwojem cywilizacyjnym zestaw ten powiększał się stopniowo, wykorzystując kolejno nowe dostępne sposoby wpływania na nabywców. Za pierwszy należy uznać *sprzedaż osobistą, pocztę pantoflową i promocję sprzedaży*. Następnie wraz z pojawianiem się nowych rozwiązań technologicznych oraz zmian rynkowych i społecznych powodowanych nimi pojawiały się kolejne. I tak wraz z rozwojem metod trwałego powielania informacji, np. druku, oraz później pojawieniem się mediów masowych pojawiły się *reklama BTL i ATL*<sup>4</sup> oraz *public relations*. Rozwój handlu detalicznego i jego form (wraz z rozwojem sieci detalicznych) przyniosły metodę *merchandisingu* i spowodowały wzrost roli **opakowania produktów**. Rozwój działań kulturalnych oraz innych form aktywności społecznej, takich jak sport i jego ewolucja od typowo amatorskiego do zawodowego, przyniosły możliwości oddziaływania poprzez **wystawy, targi, wydarzenia (events) czy sponsoring** (sport). Rozwój komunikacji pozwolił rozwinąć się **marketingowi bezpośredniemu**, a rozwój społeczeństwa informacyjnego **marce** i *corporate identity*. W końcu rozwój technologii cyfrowych umożliwił pojawienie się i dynamiczny rozwój metod związanych z **e-marketingiem**. W obliczu takiej ilości możliwych do wykorzystania instrumentów marketingowych konieczne stało się integrowanie działań promocyjnych,

---

<sup>4</sup> BTL – below the line, ATL – above the line.

- ściowe, serwisy z opiniami ekspertów i konsumentów, zastępując częściowo tradycyjne formy promocji.
- Zróżnicowanie i złożoność instrumentów komunikacji marketingowej powodują, że istotną cechą współczesnej komunikacji marketingowej staje się **integracja instrumentów i działań promocyjnych**.
  - Przekaz i wymiana informacji będą ciągle nabierały coraz bardziej **indywidualnego charakteru**, kierując się do coraz węższej i dokładniej zdefiniowanej grupy odbiorców lub wręcz do indywidualnego odbiorcy. Technologie cyfrowego przekazu umożliwiają bowiem indywidualizowanie przekazu, włącznie z typowaniem pojedynczego odbiorcy. Treści podstawowe mogą więc być uzupełniane dodatkowymi, marketingowymi treściami, przygotowanymi pod profil konkretnego konsumenta. Cyfrowe stacje telewizyjne, radiowe i nadawane w Internecie, mogą też coraz bardziej zawężyć zakres prezentowanej tematyki, tym samym zawężając również oraz dokładniej definiując grupę odbiorców i uzyskując określoną grupę docelową także do działań marketingowych. Specjaliści od marketingu coraz częściej penetrują też portale społecznościowe i fora dyskusyjne, szukając tam potencjalnej grupy docelowej, do której koszt dotarcia staje się względnie niski.
  - Komunikacja marketingowa nabiera **charakteru dwukierunkowego**, staje się rzeczywistym dialogiem, wymianą informacji między nadawcą a odbiorcą. Nawet w komunikatach marketingowych emitowanych w tradycyjnych mediach, jak reklama telewizyjna, radiowa, prasowa czy zewnętrzna, pojawiają się coraz częściej informacje kierujące do konkretnych adresów internetowych. A tam, oprócz zapoznania ze szczegółami oferty, można nawiązać bezpośredni i trwały kontakt z konsumentem, jeśli skłoni się go do pozostawienia swoich danych kontaktowych. Nawiązanie indywidualnego i trwałego kontaktu umożliwia uruchomienie odpowiednich działań, które skłonią go do pożądaných z punktu widzenia nadawcy reakcji.
  - Przekazy marketingowe muszą uwzględniać także to, iż są kierowane do **coraz bardziej wykształconych konsumentów**. Konsekwencją tego jest to, iż mają oni możliwości oraz potrafią poszukać źródeł weryfikacji przedstawianych im informacji, a także podzielić się spostrzeżeniami z innymi. To wymusza na twórcach i nadawcach przekazów marketingowych poszukiwanie nowych i skutecznych mechanizmów oddziaływania na odbiorców. Dialog między nadawcami treści marketingowych – przedsiębiorstwami, instytucjami, organizacjami pozarządowymi i działającymi w ich imieniu agencjami reklamowymi, a odbiorcami tych treści – konsumentami, zmienia stopniowo charakter. Nadawcy muszą pamiętać, że zaczynają rozmawiać z konsumentem, którego istotną charakterystyką jest wiedza, a także umiejętność korzystania z niej w pragmatyczny sposób. Współcze-

akademickim poziomie, mają rozbudzone określone potrzeby oraz aspiracje i wiedzą, jaki jest standard życia w innych krajach.

Zatem rewolucja cyfrowa, będąca wynikiem postępu technicznego, oraz wzrost poziomu wiedzy ogólnej i technicznej, będący efektem coraz wyższego wykształcenia ludzi, szczególnie w krajach wysokorozwiniętych, przyczyniły się do ukształtowania nowej jakości współczesnych społeczeństw. Społeczeństw na miarę XXI wieku – społeczeństw informacyjnych. Jak podaje jedna z definicji, społeczeństwo informacyjne to społeczeństwo charakteryzujące się wysokim stopniem rozpowszechnienia technik informacyjnych, tj. środków gromadzenia, przenoszenia, przetwarzania i przechowywania informacji. Jest ono następstwem trzeciej rewolucji cywilizacyjnej (rewolucji informatycznej), która dokonała się w drugiej połowie XX wieku. Źródłem wzrostu gospodarczego w takim społeczeństwie staje się produkcja i dystrybucja informacji, która – jako towar – jest dopuszczona do obrotu rynkowego<sup>2</sup>. Należy też zwrócić uwagę, iż uznaje się rozwój społeczeństwa informacyjnego<sup>3</sup> za główne źródło procesów globalizacyjnych. Globalizacja zaś oraz zachodzące na mniejszą geograficznie skalę procesy integracji regionalnej spowodowały znaczące zdynamizowanie tych zmian, czego następstwem jest to, iż społeczeństwa różnych krajów coraz bardziej upodabniają się do siebie, podobnie zaspokajając te same potrzeby, preferując coraz bardziej zbliżony styl życia, w końcu zaczynając wyznawać zbliżone wartości.

Nie będzie zatem zaskoczeniem, że w tych na nowo kształtowanych warunkach komunikacja marketingowa również poddawana jest zmianom. Te kierunki zmian muszą być oczywiście zgodne z ogólnymi tendencjami opisanymi powyżej. Można zidentyfikować kilka podstawowych obszarów, w których uwidoczniają się istotne zmiany w komunikacji marketingowej.

- W coraz większym stopniu są wykorzystywane nowe **środki przekazu i wymiany informacji**, jak Internet, cyfrowa telefonia, cyfrowa telewizja. W miarę rozwoju technologicznego dochodzi też do konsolidacji usług telekomunikacyjnych – telefon komórkowy, którego istotną innowacją w stosunku do stacjonarnego było uwolnienie się od kabla i konkretnego miejsca, teraz staje się urządzeniem służącym nie tylko do rozmów, ale i do korzystania z aplikacji internetowych oraz odbierania telewizji cyfrowej czy radia.
- Na znaczeniu będą zyskiwały **formy przekazu i wymiany informacji** związane z nowymi środkami przekazu, takie jak reklama internetowa, poczta elektroniczna, fora dyskusyjne, porównywarki, serwisy społeczno-

---

<sup>2</sup> M. Chmaja i W. Sokoła (red.): *Mala encyklopedia wiedzy politycznej*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2003, s. 351–352.

<sup>3</sup> Termin społeczeństwo informacyjne został po raz pierwszy użyty w 1963 roku w Japonii, a upowszechnił go Y. Maruda w 1972. W Europie koncepcja społeczeństwa informacyjnego została upowszechniona przez S. Norę i A. Minca w 1978 roku, *ibidem*.

Odwołując się do koncepcji A. Tofflera, należy przypomnieć, że w rozwoju ludzkości można zauważyć trzy wielkie skoki, tzw. fale. Pierwsza związana była z rewolucyjnym przejściem od gospodarki myśliwsko-zbierackiej, o charakterze koczowniczym, do gospodarki rolnej, o charakterze osiadłym, co stworzyło warunki do stabilności, bezpieczeństwa, rozwoju technologii i sztuki oraz uwolniło ludzkość od ciągłej walki o byt. Druga fala związana była ze skokiem ludzkości w zakresie metod wytwarzania i organizacji pracy, i jest określana jako rewolucja przemysłowa. Doprowadziła do powstania uprzemysłowionego świata i przyniosła ludzkości, szczególnie w krajach najwyżej rozwiniętych, komfort życia i dobrobyt. Trzecia fala, postindustrialna, związana jest z rewolucją opartą na informatyce, rozpoczęła się w drugiej połowie XX wieku wraz z wprowadzaniem i rozpowszechnianiem komputerów. Według Tofflera niesie ona zasadnicze zmiany w metodach produkcji przemysłowej, formach pracy i zatrudnienia, ale też w marketingu, gdzie na znaczeniu będzie zyskiwał klient, według niego prosument, oraz rozwijał się marketing niszowy, kierowany do wąskiej, wybranej grupy odbiorców, w miejsce marketingu masowego, charakterystycznego dla ery industrialnej<sup>1</sup>.

Rozprzestrzeniające się na różne dziedziny życia zastosowania komputera, wyrażające się w procesach informatyzacji, przyczyniły się też do rozwoju innych dyscyplin nauki, których osiągnięcia wprowadzone do praktyki zmieniły wiele aspektów funkcjonowania człowieka jako jednostki i całych społeczności. Postęp w technologii pociągnął za sobą zmiany w procesach produkcji i w organizacji pracy, a za tym nastąpiły zmiany społeczne i kulturowe. Można w tych zjawiskach także poszukiwać przyczyn istotnych zmian politycznych, które miały miejsce w okresie ostatnich trzydziestu lat, od zmian na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku, które doprowadziły do ukształtowania się nowego ładu politycznego świata, do ostatnich wydarzeń politycznych w krajach arabskich w 2011 roku. Mogły one zająć między innymi dlatego, iż ludzie są coraz bardziej wykształceni, ich wiedza zatem o współczesnym świecie jest coraz głębsza i przekłada się na wyższe aspiracje i oczekiwania. Przykładem bezpośredniego związku między rozwojem nowoczesnych technologii informacyjnych i kształtowaniem się nowej jakości współczesnych społeczeństw oraz przemianami społecznymi i politycznymi niech będzie fakt skutecznego wykorzystania Internetu (portali społecznościowych i poczty elektronicznej) do zainicjowania i rozprzestrzeniania się protestów przeciwko rządzącym od kilkudziesięciu lat elitom władzy w Tunezji i Egipcie. Znaczną bowiem część sfrustrowanych obywateli tych krajów stanowią młodzi, wykształceni ludzie, którzy nie mogą znaleźć pracy w swoich zawodach, a zatem i poprawić swojego bytu, a jednocześnie, w wyniku zdobytej edukacji na wyższym,

---

<sup>1</sup> A. Toffler: *Trzecia fala*, Wydawnictwo PIW, Warszawa 2001, za: *Twórcy teorii ekonomicznych*, Biblioteka Gazety Wyborczej, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 208–209.

*JAROSŁAW A. KOWALSKI*

Politechnika Łódzka

## ZMIANY WE WSPÓŁCZESNEJ KOMUNIKACJI MARKETINGOWEJ W WARUNKACH SPOŁECZEŃSTWA INFORMACYJNEGO

### **Wprowadzenie**

Przełom wieków XX i XXI stał się kulminacją zasadniczych zmian w rozwoju cywilizacyjnym. Takie zjawiska jak rewolucja cyfrowa, stopniowe kształtowanie społeczeństwa informacyjnego oraz globalizacja pociągnęły za sobą wiele konsekwencji w relacjach politycznych, społecznych, gospodarczych i kulturowych w skali właściwie całego świata. Pod ich wpływem również sposoby oddziaływania na konsumentów musiały ulec przemianom. Do istotnych zmian w komunikacji marketingowej należy niewątpliwie zaliczyć możliwość wykorzystywania cyfrowych środków wymiany informacji – przede wszystkim Internetu (ale i innych cyfrowych środków przekazu), ale także konieczność modyfikacji sposobów oddziaływania na konsumentów – ze względu na to, iż współczesny konsument kształtowany jest w warunkach rozwijającego się społeczeństwa informacyjnego i ewoluuje wraz z nim oraz jest zasadniczo innym konsumentem niż ten, który został ukształtowany jeszcze w erze przemysłowej.

### **1. Rozwój społeczeństwa informacyjnego a główne obszary zmian w komunikacji marketingowej**

Druga połowa ubiegłego wieku to stopniowy wzrost roli kluczowego dla tych zmian wynalazku – komputera. Przyczynił się on do postępu technologicznego na niespotykaną dotąd w dziejach ludzkości skalę.

**Literatura**

1. Dziembek D.: *Struktura podmiotowa organizacji wirtualnej*, w: L. Kiełtyka (red.): *Technologie i systemy komunikacji oraz zarządzania informacją i wiedzą*, Difin, Warszawa 2008.
2. Skrzypek E.: *Wiedza i kapitał intelektualny jako źródło sukcesu przedsiębiorstwa*, w: W. Ćwika, Z. Szymański (red.): *Zamojskie Studia i Materiały*, Wyd. Centrum Badawczo-Szkoleniowe, Zamość 2004.
3. Bukowitz W.R, Williams R.L.: *The Knowledge Management Fieldbook*, Financial Times, Prentice Hall, Pearson Education Ltd., Harlow-London 1999.
4. Davenport T.H, Völpel S.C.: *The rise of knowledge towards attention management*, „Journal of Knowledge Management” 2001, no. 3.

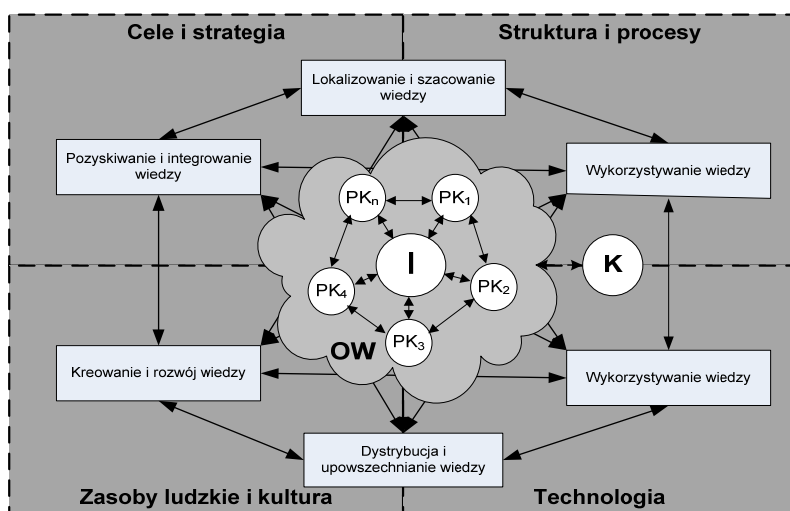
**IDENTIFICATION OF KNOWLEDGE MANAGEMENT PROCESSES  
IN THE VIRTUAL ORGANIZATION****Summary**

The virtual organization is a form of cooperation of subjects directed at achievement of mutual goal, in which the significant role is played by the area of knowledge management. In the article, in the introduction was briefly discussed the structure and functioning of virtual organization and the issue of knowledge management in such forms of business subjects cooperation as well. In the final part was presented author's concept of knowledge management processes together with short description of creating it activities.

*Translated by Damian Dziembek*

- Zachowywanie i ochrona wiedzy – obejmuje wybór zasobów wiedzy, które powinny być odpowiednio zgromadzone, przechowywane, aktualizowane i chronione, aby wspomagać realizację procesów uczenia się zarówno poszczególnych uczestników, jak i całej OW. Zakres działań wchodzących w skład omawianego procesu przedstawiono w tabeli 6.

Realizacja poszczególnych procesów musi uwzględniać wyróżnione wcześniej obszary zarządzania wiedzą w OW. Na rysunku 1 przedstawiono procesy zarządzania wiedzą w organizacji wirtualnej, ich wzajemne relacje oraz związki ze strukturą podmiotową (gdzie I – integrator, PK – podmiot kooperujący, K- Klient) i głównymi obszarami zarządzania wiedzą w organizacji wirtualnej.



Rys. 1. Procesy zarządzania wiedzą w organizacji wirtualnej na tle jej architektury

Źródło: opracowanie własne.

## Podsumowanie

Organizacja wirtualna z racji braku własnych zasobów materialnych szczególną uwagę musi zwrócić na obszar zarządzania wiedzą. O jakości zarządzania wiedzą w OW będzie decydować sprawność i skuteczność wyróżnionych przez autora procesów, tj.: lokalizowanie i szacowanie wiedzy, kreowanie i rozwój wiedzy, dystrybucja i upowszechnianie wiedzy, wykorzystywanie wiedzy oraz zachowywanie i ochrona wiedzy właściwie osadzonych w architekturze i obszarach organizacji wirtualnej. Niniejszy artykuł stanowi wstęp do opracowania przez autora kompleksowego modelu zarządzania wiedzą w organizacji wirtualnej.



- Wykorzystywanie wiedzy – dotyczy praktycznego użytkowania zasobów wiedzy dla realizacji zakładanego celu organizacji wirtualnej oraz uzyskania wymiernych korzyści przez integratora i ogół podmiotów kooperujących. Szczegółowy zakres działań wchodzących w skład omawianego procesu przedstawiono w tabeli 5.

Tabela 5

## Proces wykorzystywania wiedzy w OW

Wykorzystywanie wiedzy w OW
Właściwa realizacja procesu wykorzystywania wiedzy powinno zapewnić OW i jej uczestnikom: wysoką innowacyjność oferowanych produktów, wzrost przychodów partnerów OW i rozwój ich kluczowych kompetencji, elastyczność i skuteczne przełamywanie różnorodnych barier i problemów, udoskonalenie procesów wytwarzania i zarządzania, ale również umiejętność rozpoznawania i adaptacji struktury i procesów OW do aktualnych i przyszłych potrzeb klientów oraz możliwość pozyskiwania nowych zleceń w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu rynkowym

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6

## Proces zachowywania i ochrony wiedzy w OW

Zachowywanie i ochrona wiedzy
Proces zachowywania wiąże się często z zapisem wiedzy na odpowiednich nośnikach elektronicznych (np. w postaci plików, baz wiedzy lub dokumentów elektronicznych) oraz stworzeniem odpowiednich norm i procedur dotyczących przechowywania zasobów wiedzy w OW. Cechą OW jest zmienność jej członków, dlatego istotną rolę odgrywa proces systematycznej kodyfikacji wiedzy jawnej lub ukrytej ułatwiającej jej późniejsze przyswojenie i wykorzystanie przez wszystkich uczestników OW. Kodyfikacja wiedzy nie musi dotyczyć wyłącznie zagadnień związanych z bieżącą działalnością OW, takich jak: identyfikacja szans rynkowych, formowanie, realizacja, doskonalenie, rozwiązanie lub rekonfiguracja, ale może dotyczyć również innych aspektów funkcjonowania w środowisku sieciowym. Przede wszystkim powinny być zachowywane te zasoby wiedzy, które mogą być przydatne w przyszłości (np. dokumentacja projektowa, podpisane umowy o współpracy, ankiety dotyczące zadowolenia klienta/klientów i mierzące poziom satysfakcji klientów, kontrakty o zatrudnieniu, dokumentacja technologiczna, wytworzone produkty wraz z cechami i parametrami technologicznymi, prognozy, raporty specjalistów i ekspertów, efektywność OW w stosunku do innych OW lub organizacji tradycyjnych, skuteczność wykorzystania danej IT, wnioski na przyszłość, przyczyny sukcesów i porażek OW itp.). Zgromadzone w archiwach zasoby wiedzy należy również poddawać weryfikacji, aby zapobiec zjawisku nieprzydatności wiedzy i braku zaufania do jej treści. Ochrona wiedzy polega na wprowadzaniu zabezpieczeń organizacyjnych (np. opracowanie zasad gromadzenia i współdzielenia wiedzy), administracyjnych (nadanie uprawnień do odpowiednich zasobów), prawnych (np. odpowiednie formułowanie kontraktów) i informatycznych (kontrola dostępu do zasobów), zapobiegających utracie oraz utrudniających dostęp lub nieuprawnioną modyfikację osób postronnych, np. konkurentów

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3

## Proces kreowania i rozwoju wiedzy w OW

Kreowanie i rozwój wiedzy w OW
<p>Uczestnictwo w OW determinują nie tylko aktualnie posiadane kompetencje, ale również zdolność uczenia się i właściwa realizacja procesu tworzenia i wzbogacania własnej wiedzy zarówno w odniesieniu do integratora, jak i podmiotów kooperujących. Proces kreowania i rozwoju wiedzy może obejmować takie czynności, jak: zdobywanie i rozwijanie nowych lub dotychczasowych umiejętności, mobilizacja i motywacja do rozwoju intelektualnego, nieustanna edukacja, prowadzenie własnych oraz wspólnych badań i eksperymentów, kreatywne myślenie (realizowane np. poprzez burze mózgów, dyskusje, spotkania) skutkujące wprowadzaniem nowych rozwiązań, tj. ulepszeniem lub powstaniem nowych produktów, usprawnieniem istniejących procesów, wdrażaniem nowych lub doskonaleniem istniejących narzędzi, metod, technik i technologii (w tym technologii informacyjno-komunikacyjnych). Rozwijanie zasobów wiedzy uczestników OW dotyczy takich działań, jak wzbogacanie, pogłębianie, oczyszczanie i odświeżanie posiadanej wiedzy. W ramach działań rozwojowych kluczowe zasoby wiedzy podmiotów tworzących OW powinny podlegać wzbogacaniu, pogłębianiu, oczyszczaniu i odświeżaniu, po to by mogły być użyteczne dla bieżącej i przyszłej działalności podmiotu, a także przydatne i wartościowe z punktu widzenia jego uczestnictwa w strukturach wirtualnych</p>

Źródło: opracowanie własne.

- Dystrybucja i upowszechnianie wiedzy – obejmują zespół czynności ustalających środowisko i zasady przesyłu oraz udostępniania stosownych (pod względem zawartości i formatu) zasobów wiedzy odpowiednim podmiotom funkcjonującym w ramach OW. Zakres zadań wchodzących w skład omawianego procesu przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4

## Proces dystrybucji i upowszechniania wiedzy w OW

Dystrybucja i upowszechnianie wiedzy w OW
<p>Zasadniczo dystrybucja wiedzy powinna odbywać się w sposób nieskrępowany pomiędzy uczestnikami organizacji wirtualnej (np. nieformalne konwersacje podejmowane w przestrzeni rzeczywistej i wirtualnej), jednakże w zależności od specyfiki OW i kwestii dotyczącej ochrony wiedzy formalnej (jawnej) integrator w większym lub mniejszym stopniu może wpływać na sposób dystrybucji wiedzy pomiędzy kooperującymi podmiotami. Rozproszenie terytorialne podmiotów kooperujących powoduje konieczność zastosowania różnych rozwiązań IT w procesie dystrybucji i upowszechniania wiedzy. Wiedza przekazywana podmiotom kooperującym powinna dotyczyć głównie kwestii związanych z działalnością w ramach OW. W szczególności powinny być transferowane i udostępniane zasoby wiedzy niezbędne do: zrozumienia zasad, celów i wartości obowiązujących w OW, określenia partnerów i ich ról pełnionych w OW, zaleceń dotyczących właściwego wykonania powierzonych zadań na rzecz klienta/klientów, unikania popełniania wcześniej rozpoznanych błędów, poprawy jakości i szybkości wspólnie realizowanych procesów, zapoznania się z efektami pracy całej OW, dokumentacji projektowej itp.</p>

Źródło: opracowanie własne.

ta/klientów. Szczegółowy zakres działań wchodzących w skład omawianego procesu przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 1

Proces lokalizowania i szacowania wiedzy w OW

Lokalizowanie i szacowanie wiedzy w OW
<p>Integrator, przeprowadzając inwentaryzację ważnych dla OW zasobów wiedzy występujących w otoczeniu może przeprowadzać takie działania, jak: badania marketingowe, analiza rynków i danych rynkowych (dostawcy, wielkość transakcji, typ zlecenia, realizowane projekty, rezultaty, opinie klientów i współpracowników, raporty), analiza różnych danych statystycznych, zebranie opinii i opracowań firm badawczo-konsultingowych, opracowywanie map wiedzy indeksujących i wskazujących źródła i typ wiedzy istotnej z punktu widzenia działalności OW, ustalenie danych kontaktowych tzw. brokerów informacji i wiedzy, ośrodków naukowo-badawczych ułatwiających dostęp do niezbędnej wiedzy lub podmiotów posiadających określone kompetencje (w tym patenty, licencje). Dla poszczególnych podmiotów kooperujących zidentyfikowanie i pozycjonowanie różnych źródeł wiedzy (np. dotyczących kompetencji podmiotów z najbliższego otoczenia, położenia ważnych zasobów informacyjnych, itp.) może mieć krytyczne znaczenie dla bieżącego lub przyszłego realizowania zadań w ramach OW. Szacowanie zlokalizowanych lub posiadanych zasobów wiedzy umożliwia integratorowi ocenić ich wartość pod kątem przydatności dla wykonania obecnych lub przyszłych zleceń klienta/klientów.</p> <p>Ocena wiedzy będącej do dyspozycji OW wymaga zastosowania konkretnych mierników, jak np. porównanie stanu wiedzy przed podjęciem i po podjęciu działań w ramach OW, wielowymiarowe wskaźniki odzwierciedlające stan wiedzy (np. <i>Balanced Scorecard</i>), relacja kosztu pozyskania zasobów wiedzy do spodziewanego i uzyskanego efektu itp.</p>

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2

Proces pozyskiwania i integrowania wiedzy w OW

Pozyskiwanie i integrowanie wiedzy OW
<p>Integrator w ramach tego procesu podejmuje takie działania, jak: zapraszanie do współpracy określonych specjalistów, poszczególne działy przedsiębiorstw lub całe organizacje posiadające odpowiednie aktywa wiedzy i akceptujące zasady współpracy w ramach OW; wybór potencjalnych podmiotów kooperujących ze względu na kompetencje i umiejętności krytyczne dla wykonania przez OW zlecenia klienta; określenie relacji cena – jakość zasobów wiedzy potencjalnych podmiotów kooperujących. Koniecznym działaniem w tym procesie jest aktywne zaangażowanie do kooperacji klienta OW, który stanowi cenne źródło wiedzy odnośnie do rynku, produktu, swych preferencji zakupowych, potencjału itp. Sprawność i skuteczność integracji wiedzy różnych podmiotów zgrupowanych w OW warunkuje możliwość dostarczenia innowacyjnego produktu dla odbiorcy. W praktyce szybkość, jakość i koszt procesu integracji wiedzy w największym stopniu determinuje potencjał rynkowy danej OW</p>

Źródło: opracowanie własne.

- Kreowanie i rozwój wiedzy – obejmuje zbiór indywidualnych i zespołowych działań i procedur uczenia się, poszerzających i uzupełniających wiedzę organizacyjną, oraz kompetencje każdego z podmiotów, który zamierza lub kooperuje w OW. Zakres działań wchodzących w skład omawianego procesu przedstawiono w tabeli 3.

nim i za jego rozwój. System zarządzania wiedzą ma za zadanie umożliwić dostęp do odpowiednich pod względem formy i treści zasobów wiedzy dla ogółu podmiotów współpracujących ze sobą w organizacji wirtualnej. Ponadto ma inspirować i wspomagać uczenie się uczestników, skutkujące zwiększeniem ich potencjału i jak najlepszym wykorzystywaniem bieżących i przyszłych szans rynkowych. Skala i zakres systemu zarządzania wiedzą oraz poziom kosztów dotyczący jego utworzenia i funkcjonowania wynikają głównie ze złożoności produktu dedykowanego klientowi/klientom oraz okresu współpracy partnerów w ramach OW. W organizacji wirtualnej zarządzanie wiedzą realizowane przez integratora można postrzegać przez pryzmat kilku kluczowych obszarów, tj. celów i strategii, struktury i procesów, zasobów ludzkich i kultury oraz technologii. Wyróżnione obszary zarządzania wiedzą (choć odmiennie projektowane i realizowane) występują w każdej OW, wzajemnie na siebie wpływając i w rezultacie łącznie decydując o jej sprawności, elastyczności i efektywności.

### **3. Procesy zarządzania wiedzą w organizacji wirtualnej**

Zarządzanie wiedzą jest najczęściej postrzegane w literaturze w ujęciu procesowym. W efekcie przyjęcia takiego podejścia wyróżnione są wszystkie procesy oddziałujące na zasoby wiedzy w organizacji. Procesy zarządzania wiedzą są różnorodnie przedstawiane w literaturze przedmiotu, m.in. jako: tworzenie, pozyskiwanie i magazynowanie, oczyszczanie, dystrybucja, wykorzystywanie i monitorowanie wiedzy<sup>4</sup>.

W ramach identyfikacji i prezentacji procesów zarządzania wiedzą w organizacji wirtualnej przyjęto punkt widzenia integratora, pomijając indywidualną realizację tych procesów przez każdy podmiot uczestniczący w OW. W związku z tym procesy zarządzania wiedzą w organizacji wirtualnej zostały zidentyfikowane jako:

- Lokalizowanie i szacowanie wiedzy – obejmuje działania w otoczeniu rynkowym zmierzające do odkrycia, zidentyfikowania i pozycjonowania zasobów wiedzy wraz z określeniem ich wartości i znaczenia dla osiągnięcia celu OW. Zakres działań wchodzących w skład omawianego procesu przedstawiono w tabeli 1.
- Pozyskiwanie i integrowanie wiedzy – zawiera różnorodne działania zmierzające do selekcji, zdobycia i konsolidacji zasobów wiedzy należących do różnych podmiotów kooperujących celem zawiązania organizacji wirtualnej oraz sprawnej, skutecznej i efektywnej realizacji zlecenia klien-

---

<sup>4</sup> T.H. Davenport, S.C. Völpel: *The rise of knowledge towards attention management*, „Journal of Knowledge Management” 2001, no. 3.

i często wielopodmiotowej kooperacji, wpływając na skuteczność i elastyczność realizowanych procesów oraz sprawne współdzielenie danych, informacji i wiedzy.

## 2. Problematyka zarządzania wiedzą w organizacji wirtualnej

Obecnie w naukach o zarządzaniu podkreśla się rolę i znaczenie zasobów niematerialnych dla przetrwania i możliwości rozwojowych zarówno tradycyjnych, jak i wirtualnych organizacji. To właśnie zasoby niematerialne, z których wiedza ma największe znaczenie – umożliwiają współczesnym (mniej lub bardziej wirtualnym) podmiotom gospodarczym właściwie reagować na zmiany zachodzące w otoczeniu, unikać popełniania błędów oraz stanowią podstawę do tworzenia i doskonalenia produktów, implementacji technologii czy rozwiązań organizacyjnych. W rezultacie wymogi obecnych czasów nakazują menedżerom i pracownikom w organizacjach właściwie podejść do problematyki zarządzania wiedzą.

W przypadku OW będącej bytem pozornym, bez fizycznej struktury organizacyjnej i nieposiadającym na własność zasobów materialnych, krytyczną rolę odgrywa właściwe zarządzanie wiedzą. Zarządzanie wiedzą to sztuka (ale też wyzwanie) tworzenia wartości za pomocą niematerialnych aktywów przedsiębiorstwa, będąca fuzją zarządzania zasobami ludzkimi, informacją przy wykorzystaniu dostępnych technologii teleinformatycznych<sup>2</sup>. Według innego ujęcia zarządzanie wiedzą jest procesem, dzięki któremu dany podmiot tworzy bogactwo na podstawie swych intelektualnych lub opartych na wiedzy aktywach organizacyjnych<sup>3</sup>. W przypadku organizacji wirtualnej zarządzanie wiedzą ma na celu umiejętne współdzielenie i wykorzystywanie zasobów wiedzy należących do jej członków po to, by możliwe stało się:

- osiągnięcie wspólnego celu i zwiększanie wartości dla klienta/klientów,
- podejmowanie lepszych decyzji w zakresie organizacji i przebiegu procesów wpływających na poprawę efektywności funkcjonowania OW,
- zdobywanie nowej lub rozszerzanie istniejącej wiedzy kooperantów,
- podnoszenie poziomu innowacyjności w obszarze produktu, technologii, zarządzania,
- maksymalizowanie korzyści ekonomicznych.

Podmiotem odpowiedzialnym za obszar zarządzania wiedzą w OW jest integrator. Na integratorze (pełniącym funkcję menedżera wiedzy) spoczywa odpowiedzialność za stworzenie systemu zarządzania wiedzą w OW, za bieżące sterowanie

---

<sup>2</sup> E. Skrzypek: *Wiedza i kapitał intelektualny jako źródło sukcesu przedsiębiorstwa*, w: W. Ćwika, Z. Szymański (red.): *Zamojskie Studia i Materiały*, Wyd. Centrum Badawczo-Szkoleniowe, Zamość 2004, s. 303.

<sup>3</sup> W.R. Bukowitz, R.L. Williams: *The Knowledge Management Fieldbook*, Financial Times, Prentice Hall, Pearson Education Ltd., Harlow-London 1999, s. 2.

współpracę z innymi podmiotami gospodarczymi w celu wspólnej realizacji zleceń rynkowych. Zawiązywanie tymczasowej kooperacji i łączeniu zasobów różnych podmiotów dla osiągnięcia wspólnie ustalonych celów (zwykle o charakterze gospodarczym) zasadniczo odzwierciedla naturę organizacji wirtualnej.

Organizację wirtualną (OW) można zdefiniować jako tymczasową sieć geograficznie rozproszonych, zróżnicowanych funkcjonalnie i kulturowo, dynamicznych i zwinnych jednostek organizacyjnych, współdzielących zasoby i umiejętności dla osiągnięcia założonych misji i celów, wspomagających swą kooperację technologią informacyjno-komunikacyjną. Organizacje wirtualne stanowiące konglomerat profesjonalnych, lojalnych i wzajemnie uzupełniających się podmiotów gospodarczych łącznie tworzą tymczasowy i pozorny byt elastycznie dostosowujący się do potrzeb otoczenia (zlecenia klienta/klientów). Powstanie organizacji wirtualnej wynika ze wspólnego dążenia ogółu współpracujących partnerów do wypełnienia zidentyfikowanej i zyskowej niszy rynkowej. Zawiązywanie kooperacji w ramach OW pomiędzy różnymi i często odrębnymi pod względem ekonomicznym podmiotami wynika z możliwości zdobycia przez każdego z nich nowych źródeł dochodów lub zwiększenia zasobów wiedzy, których nie mogliby uzyskać działając samodzielnie. W strukturze podmiotowej organizacji wirtualnej można wyróżnić<sup>1</sup>:

- integratora – który opracowuje strategię organizacji i funkcjonowania jej, dobiera do współdziałania podmioty kooperujące i koordynuje ich prace; odpowiada za całokształt zadań związanych z obsługą odbiorcy (pozyskanie produktu wytworzonego przez OW i dostarczenie go do odbiorcy) oraz rozlicza ogół transakcji finansowych;
- podmioty kooperujące (PK) – które dobierane są przez integratora według posiadanych specjalizacji i kompetencji oraz relacji cena – jakość, a ich liczba uzależniona jest wyłącznie od specyfiki realizowanego zlecenia na rzecz klienta/klientów.

Struktura organizacji wirtualnej, jak i ogół realizowanych (i stale doskonalonych) w niej procesów podporządkowane są osiągnięciu zakładanego celu i systematycznego dostosowania do zmian płynących z otoczenia (np. zmiany wymogów i potrzeb klienta, możliwość zastosowania nowych i efektywniejszych technologii itp.). Z reguły czynnikiem umożliwiającym współpracę i zespolenie zróżnicowanych wielkościami i zasobami podmiotów tworzących organizację wirtualną jest technologia informacyjno-komunikacyjna. Różnorodne narzędzia i środki technologii informacyjno-komunikacyjnej (np. witryny i portale internetowe, systemy ewidencyjne, systemy zarządzania dokumentami, systemy przepływu prac, usługi sieciowe itd.) tworzą właściwe pod względem kosztu i jakości warunki do wspólnej

---

<sup>1</sup> D. Dziembek: *Struktura podmiotowa organizacji wirtualnej*, w: L. Kiełtyka (red.): *Technologie i systemy komunikacji oraz zarządzania informacją i wiedzą*, Difin, Warszawa 2008.

*DAMIAN DZIEMBEK*

Politechnika Częstochowska

## IDENTYFIKACJA PROCESÓW ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W ORGANIZACJI WIRTUALNEJ

### **Wprowadzenie**

Wysoka zmienność i nieprzewidywalność współczesnych warunków gospodarczych powoduje konieczność poszukiwania przez teoretyków i praktyków zarządzania nowych zasad organizacji i funkcjonowania przedsiębiorstw. Obecnie wielu badaczy i naukowców wskazuje model organizacji wirtualnej jako przyszłościową formę strukturalno-procesową, której zasady konstrukcji i sposób funkcjonowania są właściwie dostosowane do turbulencji zmian współczesnego otoczenia. Ogólnie organizację wirtualną można postrzegać jako zbiór różnych podmiotów, które podejmują współpracę dla realizacji wspólnego celu.

W organizacji wirtualnej, która z założenia nie posiada zasobów materialnych, krytyczną rolę odgrywa obszar zarządzania wiedzą. Jakość procesów zarządzania wiedzą bezpośrednio wpływa na sprawność, innowacyjność i efektywność organizacji wirtualnej.

Celem artykułu jest zidentyfikowanie procesów zarządzania wiedzą w organizacji wirtualnej. Dla realizacji tak postawionego celu konieczne jest przybliżenie istoty organizacji wirtualnej oraz ukazanie roli i znaczenia problematyki zarządzania wiedzą w organizacji wirtualnej.

### **1. Zarys struktury i funkcjonowania organizacji wirtualnej**

Współcześnie na skutek turbulencji otoczenia wiele przedsiębiorstw oprócz samodzielnego prowadzenia działalności gospodarczej decyduje się również na

## **Literatura**

1. Bhatt G.D.: *Knowledge Management in Organizations: Examining the Interaction between Technologies, Techniques and People*, „Journal of KM” 2001, no. 1.
2. Dziembek D.: *Atrybuty organizacji wirtualnej*, w: L. Kiełtyka (red.): *Multimedia w biznesie i zarządzaniu*, Difin, Warszawa 2009.

## **CCC SYSTEMS IN A FORM OF E-SERVICE FOR THE SUPPORT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT PROCESSES IN THE VIRTUAL ORGANIZATION**

### **Summary**

In the article was presented CCC systems (Content, Communication, Collaboration) and its possibilities within the range of supporting knowledge management processes in virtual organization. First at the beginning of article were presented processes of knowledge management in virtual organization and was discussed notion of CCC systems which can be used in a form of e-service. In the further part there were indicated possibilities of supporting knowledge management processes by CCC systems. In the final part was presented the list of exemplary IT solutions embracing CCC systems available in the form of e-service.

*Translated by Damian Dziembek*



i odpowiadającą im przykładową listę krajowych i zagranicznych aplikacji dostępnych w formie e-usługi (SaaS). Dynamiczny rozwój rynku *Cloud Computing* wpływa na systematyczne rozszerzanie ilości aplikacji wchodzących w skład systemów CCC dostępnych jako e-usługi, zwiększających liczbę rozwiązań, które integrator może wykorzystać do realizacji procesów zarządzania wiedzą w OW.

Tabela 4

Przykładowe aplikacje zaliczane do systemów CCC oferowane w formie e-usługi

Systemy Content
Interaktywny dokument (ObjectConnect), BizDesk DMS (Trasko Network), eDokumenty (BetaSoft), Lavina DMS (Javatech), Google Dokumenty (Google), Enovatio Corporate Portal (Enovatio), Portal Korporacyjny (ObjectConnect) Knowledge Plaza (Knowledge Plaza), Site-Kreator (SiteKreator), Web Content Management (Aligned Global), BiznesWiki (Divante), Wiki NAserwerze.pl (ObjectConnect)
Systemy Communication
Contact Center (Livechat Software), Chat Server (Livechat Software), HostedExchange (dcs.pl), iCOMM – Innowacyjna Komunikacja (COBA Solutions), GG Pro (Livechat Software), E-faks (E-faks) E-fax (Ogicom) Netviewer Meet (Netviewer), NTRmeeting (LANtek.pl), TransmisjeOnline.pl (TransmisjeOnline), Lavina E-Learning (Javatech)
Systemy Collaboration
Zarządzanie projektami (ObjectConnect), ZOHO Projekty (MMI Group), Daptiv (PPM Solutions), KM&TW (Acreo), Isido.pl (Svarte), memoweb (Web.pl), IntraOut (Edge Solutions), Organizacja pracy NaSerwerze.pl (Object Connect), OffiServ (OffiServ, BPM Suite (Polmyta Technologies), Test Plan Management (ConsultUtah), sharpcloud (sharpcloud), Business Operations Platform (Cloud Harbor)

Źródło: opracowanie własne.

## Podsumowanie

Korzystanie z systemów CCC dostępnych w formie e-usługi wydaje się optymalnym rozwiązaniem dla organizacji wirtualnych zainteresowanych wspomaganie swych procesów zarządzania wiedzą. Dynamika strukturalno-procesowa OW wymusza szybką implementację łatwo dostępnych i jednocześnie wydajnych i skalowalnych rozwiązań IT, które można pozyskać bez konieczności ich zakupu oraz utrzymania, opłacając okresowy abonament.

Systemy CCC dysponują znacznym potencjałem, który integrator może wykorzystać w celu wspomaganie procesów zarządzania wiedzą zachodzących w OW. Stale wzrastająca ilość i jakość systemów CCC oferowanych w formie e-usług zapewne sprzyjać będą ich powszechnym zastosowaniom w nowych formach przedsięwzięć partnerskich takich jak organizacja wirtualna.

<p>procesami mogą stanowić cenne źródło informacji o przebiegu kluczowych procesów ułatwiających zrozumienie działalności OW, a poprzez pomiar mierników procesów pozwalają uzyskać informację o możliwych kierunkach zmian wpływających na działalność OW</p>
<p>Dystrybucja i upowszechnianie wiedzy</p>
<p>Systemy <i>Content</i> – ułatwiają i przyspieszają dostarczanie i rozpowszechnianie pomiędzy partnerami tworzącymi OW niezbędnych danych, dokumentów i informacji dotyczących np. nowych potrzeb klienta, zmiany procesów w organizacji itp. Do systemów tych zaliczyć należy przede wszystkim witryny WWW i portale internetowe, SB i SZD, które stają się jednocześnie głównym narzędziem publikowania i transferowania efektów oraz rezultatów pracy w organizacji wirtualnej.</p> <p>Systemy <i>Communication</i> – ułatwiają szybkie transferowanie i umasowienie niezbędnych wiadomości (zawierających dane, informacje i wiedzę), które są lub mogą być niezbędne partnerom OW do wykonywania obecnych lub przyszłych zadań. Największą rolę odgrywają tu systemy rozsyłania wiadomości, e-mail, e-faks. Systemy komunikacji (np. e-learning, komunikatory i wideokonferencje) przyspieszają również wymianę poglądów, idei i pomysłów oraz umożliwiają przekazywanie wiedzy w trybie <i>on-line</i> pomiędzy uczestnikami OW.</p> <p>Systemy <i>Collaboration</i> – w dystrybucji wiedzy niezmiernie ważną rolę mogą odegrać SPP lub SZP, które w szybki, uporządkowany i bezpieczny sposób umożliwiają przekazywanie niezbędnych danych, dokumentów oraz zadań pomiędzy współpracującymi podmiotami w OW. Systemy współpracy poprzez aktywne współużytkowanie zasobów informacyjnych oraz sterowanie, wizualizację i automatyzację procesów również przyczyniają się do zrozumienia zasad organizacji i realizacji zleceń w organizacji wirtualnej (szczególnie ważne dla nowych podmiotów kooperujących) oraz upowszechniania dobrych praktyk biznesowych pomiędzy partnerami OW</p>
<p>Wykorzystywanie wiedzy (domena ludzka)</p>
<p>Systemy <i>Content</i> – za pośrednictwem liczników odwiedzin i statystyk umieszczonych np. na witrynach WWW, portalach internetowych i blogach integrator OW może zdobywać informację odnośnie do tego, czy zgromadzona i udostępniona kooperantom OW wiedza jest wykorzystywana. Analiza wpisów i komentarzy pozwala integratorowi wywnioskować, który podmiot, kiedy, komu i w jakim stopniu pomógł rozwiązywać problemy powstające w ramach działalności w OW.</p> <p>Systemy <i>Communication</i> – stopień wykorzystywania wiedzy mogą przekazywać agenty programowe, które gromadzą i wysyłają do integratora informacje o częstotliwości korzystania z określonych zasobów wiedzy przez partnerów OW.</p> <p>Systemy <i>Collaboration</i> – analiza zapisów w dokumentach z przebiegu współpracy partnerskiej pozwala integratorowi zorientować się, czy i jak partnerzy współdzielą zgromadzone zasoby wiedzy do realizacji celu OW oraz czy używają ich i jak to robią</p>
<p>Zachowywanie i ochrona wiedzy</p>
<p>Systemy <i>Content</i> – znaczna liczba narzędzi służących do zarządzania treścią (np. witryny WWW, wiki, blogi, portale internetowe, SB, SZD) może ułatwiać zapisywanie i przechowywanie ważnych zasobów wiedzy w OW. Systemy te mają również pewne rozwiązania chroniące przed niepożądanym dostępem i modyfikacją (lub utratą albo wyciekami) oraz zmniejszające trudności związane z rotacją uczestników OW. Ważną rolę w bezpiecznym zachowaniu wiedzy mogą pełnić SZD, gdyż: poprzez archiwizację zabezpieczają przed utratą, poprzez wprowadzenie praw dostępu utrudniają skasowanie i bezprawną modyfikację, a także rejestrują zmiany w dokumentach.</p> <p>Systemy <i>Communication</i> – w tej grupie narzędzi ułatwiającej zachowywanie wiedzy największą rolę odgrywają: e-mail, e-learning, podcasty i wideo. Istnieją również pewne mechanizmy związane z dostępem do tych systemów ułatwiających ochronę zasobów wiedzy. Część przesyłanych danych i wiadomości może być także przechowywana w innych systemach.</p> <p>Systemy <i>Collaboration</i> – zarówno systemy <i>workflow</i>, jak i SZPG ułatwiają utrwalenie i archiwizację zasobów wiedzy odnośnie do przebiegu i sposobu realizacji procesów w OW, przeciwdziałając utracie danych, co ma duże znaczenie w przypadku częstych zmian kooperantów tworzących OW. Zastosowane mechanizmy bezpieczeństwa (np. identyfikacja, autentykacja) pozwalają ograniczyć dostęp do zasobów wiedzy niepożądanym podmiotom, również rejestrując zmiany kto, kiedy korzystał z zasobów i dokonywał ich modyfikacji. Systemy te w znacznym stopniu przeciwdziałają utracie zasobów lub celowym i niepożądanym zmianom w nich (gwarantują integralność danych i rozliczalność podmiotów)</p>

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 4 przedstawiono możliwości wspomaganie przez systemy CCC wyróżnionych wcześniej procesów zarządzania wiedzą w OW. Obecnie istnieje wiele narzędzi IT wchodzących w skład systemów CCC (często wzajemnie integrowanych), które mogą być użytkowane w formie e-usługi. W tabeli 5 (na bazie analiz krajowych i zagranicznych witryn WWW) zaprezentowano typy systemów CCC

wiki, blog, SZD, SB itd.) mogą mieć zastosowane w więcej niż jednym procesie zarządzania wiedzą.

Tabela 4

Możliwości wspomaganie procesów zarządzania wiedzą w OW przez systemy CCC

Lokalizowanie i szacowanie wiedzy
<p>Systemy <i>Content</i> – zgromadzone dane umieszczane na witrynach WWW, blogach i portalach internetowych oraz forach dyskusyjnych pozwalają integratorowi odkryć wartościową wiedzę dotyczącą lokalizacji podmiotów dysponujących odpowiednimi kompetencjami oraz opinii użytkowników dotyczących ich profesjonalizmu. Na tej podstawie integrator poprzez różnego rodzaju algorytmy wyceny zawarte w systemach biurowych może przeprowadzić ocenę wiedzy z punktu widzenia możliwości osiągnięcia celu OW. Systemy biurowe (np. systemy zarządzania bazą danych) mogą również ułatwiać integratorowi tworzenie tzw. map umiejętności lub katalogów ekspertów w celu szczegółowego zidentyfikowania i umiejscowienia kompetencji podmiotów stanowiących potencjalnych uczestników OW wraz z możliwością przeprowadzania ocen posiadanych przez nich zasobów wiedzy.</p> <p>Systemy <i>Communication</i> – poprzez wyszukiwarki wyposażone w mechanizmy indeksujące oraz agenty programowe zbierające i przesyłające odpowiednie dane integrator może zidentyfikować te podmioty w otoczeniu, które posiadają niezbędną wiedzę do realizacji danego zlecenia klienta, przy uwzględnieniu opinii o tych podmiotach wyrażanych w toku indywidualnej komunikacji (np. e-mail, komunikatory).</p> <p>Systemy <i>Collaboration</i> – zapoznanie się z danymi zgromadzonymi w repozytoriach dokumentacji projektowej zebranych np. w SZP czy SWPG umożliwia integratorowi zidentyfikować podmioty wraz z ich wiedzą, ustalić używane zasoby wiedzy do realizacji zlecenia klienta oraz zapoznać się z efektami współpracy i problemami w trakcie realizacji wielopodmiotowych zleceń. W efekcie integrator może stworzyć tzw. mapy wiedzy – wskazujące i charakteryzujące źródła wiedzy istotnej dla bieżącej i przyszłej działalności OW</p>
Pozyskiwanie i integrowanie wiedzy
<p>Systemy <i>Content</i> – umożliwiają publikację i prezentację danych i informacji odnośnie do celów, zasad i specyfiki realizowanych projektów w ramach OW, co powinno ułatwiać integratorowi pozyskanie partnerów. Szczególnie pomocne mogą okazać się tutaj witryny WWW, portale internetowe, blogi, wiki. Za pośrednictwem przesłanych i zgromadzonych dokumentów oraz zapisów w forach internetowych lub innych komentarzy można zebrać ważne informacje dotyczące potrzeb klienta. Porównanie i selekcję partnerów (wraz z ich wiedzą) do OW mogą ułatwić systemy biurowe (arkusze kalkulacyjne). Istotną rolę systemy te mogą również odegrać w gromadzeniu i konsolidacji wiedzy należącej do różnych partnerów współtworzących OW. Na przykład SZD i portale internetowe mogą gromadzić, klasyfikować i opisywać w centralnym repozytorium ogół dokumentów tworzonych i modyfikowanych przez partnerów OW.</p> <p>Systemy <i>Communication</i> – integrator poprzez różnego typu narzędzia (np. systemy rozsyłania wiadomości e-mailem, wideokonferencje, komunikatory) może informować wybrane podmioty z otoczenia o realizowanych projektach, zapraszać do współpracy, prezentować zainteresowanym kooperacją jednostkom cele, założenia i zasady współpracy oraz prowadzić negocjacje. W efekcie narzędzia te wspomagają pozyskanie niezbędnych podmiotów (i posiadanych przez nich zasobów wiedzy) do współpracy w ramach OW. Wykorzystując powyższe systemy komunikacji, integrator może również pozyskiwać wiedzę o możliwościach i preferencjach klienta.</p> <p>Systemy <i>Collaboration</i> – pozwalają klasyfikować, opisywać i konsolidować zasoby wiedzy ogółu partnerów zaangażowanych do OW. Poprzez wykorzystanie mechanizmów indeksowania i taksonomii, zawartych w SWPG, SPP, SZP, zasoby wiedzy można systematyzować, cechować i ustalić wzajemne związki, co ułatwi ich późniejszą integrację</p>
Kreowanie i rozwój wiedzy
<p>Systemy <i>Content</i> – wyszukiwanie i analiza danych i zapisów z systemów biurowych i zarządzania dokumentami, portali internetowych, witryn WWW, blogów, podcastów (dotyczących np. sposobów rozwiązywania problemów, <i>case study</i>, najlepsze praktyki itp.) może zwiększać wiedzę integratora i podmiotów tworzących OW. Szczegółowa analiza danych z tych systemów może dostarczać uczestnikom OW użytecznych informacji, generujących nową wiedzę lub rozwijających posiadane zasoby wiedzy i umożliwiających podejmowanie trafniejszych decyzji.</p> <p>Systemy <i>Communication</i> – pełnią istotną rolę w dostarczaniu danych i informacji, w wyniku których ma miejsce rozszerzenie istniejącej wiedzy lub zdobycie całkiem nowej wiedzy przez uczestników OW. Głębsza analiza danych zawartych np. w wiadomościach e-mailowych, zapisach z rozmów odbywanych za pośrednictwem komunikatorów lub wideokonferencji również umożliwia powstanie nowej lub modyfikację istniejącej wiedzy. Z kolei systemy e-learningu poprzez prezentację nowych sposobów realizacji zadań i całych procesów, omawianie błędów i czynników sukcesu OW oraz ułatwiając prelekcje i obserwacje zachowań najlepszych partnerów OW również w istotny sposób wpływają na pogłębianie istniejącej lub nabywanie nowej wiedzy partnerów OW.</p> <p>Systemy <i>Collaboration</i> – oferując możliwość wymiany doświadczeń, wspólnego uczestnictwa w realizacji procesów i tworzeniu dokumentów projektowych, wymiany myśli i weryfikacji pomysłów oraz analizy ról partnerów i powierzonych im zadań, pozwalają uczestnikom OW kreować nową wiedzę. Systemy <i>workflow</i> i zarządzania</p>

Tabela 3

Korzyści i zagrożenia związane z użytkowaniem systemów CCC w formie e-usługi

Korzyści	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> <li>– brak konieczności zakupu kosztownego sprzętu serwerowego i oprogramowania systemowego (niskie koszty wejścia) oraz brak potrzeby utrzymywania specjalistycznych pomieszczeń (serwerowni)</li> <li>– brak konieczności instalacji systemów CCC u odbiorcy</li> <li>– mniejsze zapotrzebowanie na kadrę IT</li> <li>– relatywnie niższe koszty pozyskania, utrzymania i rozwoju zasobów IT</li> <li>– większa przewidywalność kosztów IT</li> <li>– szybki dostęp do systemów CCC z dowolnego miejsca i o dowolnym czasie – tryb 24/7/365</li> <li>– prostota użytkowania systemów CCC (interfejs stanowi przeglądarka internetowa)</li> <li>– redukcja ryzyka inwestycyjnego w zakresie technologii informacyjno-komunikacyjnych</li> <li>– wysoka elastyczność, skalowalność i wydajność udostępnianych systemów CCC</li> <li>– przeniesienie odpowiedzialności za funkcjonowanie i rozwój systemów CCC na dostawcę i koncentracja odbiorców na swej podstawowej działalności biznesowej</li> <li>– wysoki poziom zabezpieczeń systemów CCC</li> <li>– profesjonalne wsparcie techniczne i obsługa świadczona przez wyspecjalizowanego dostawcę</li> <li>– możliwość skorzystania z zaawansowanych systemów CCC zarezerwowanych dotychczas wyłącznie dla dużych organizacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– awarie sieci Internet uniemożliwiające korzystanie z systemów CCC</li> <li>– częściowe lub całkowite uzależnienie od dostawcy</li> <li>– pewne trudności w zakresie adaptacji systemów CCC do potrzeb klienta oraz migracji danych</li> <li>– wysokie koszty szerokopasmowych łączy internetowych</li> <li>– ograniczone możliwości integracji systemów CCC z rozwiązaniami lokalnymi</li> <li>– możliwość czasowego obniżania wydajności</li> <li>– wystąpienie obaw związanych z bezpieczeństwem gromadzonych i przetwarzanych danych</li> <li>– prawdopodobieństwo występowania problemów natury prawnej (odmienne przepisy w różnych krajach, niekorzystne zapisy w umowach, brak wzorców postępowania itp.)</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

### 3. Możliwości wspomagania procesów zarządzania wiedzą w organizacji wirtualnej za pośrednictwem systemów CCC

Systemy CCC oferowane jako e-usługi mogą w różnym zakresie wspierać wyróżnione wcześniej procesy zarządzania wiedzą w OW. Warto pokreślić, że te same rozwiązania informatyczne wchodzące w skład systemów CCC (np. e-mail,

cza wielu korzyści, do których należy zaliczyć przede wszystkim: uporządkowanie i usprawnienie zarządzania zasobami informacyjnymi, poprawę komunikacji pomiędzy mobilnymi i rozproszonymi terytorialnie pracownikami/zespołami, integrację pracowników i ich aktywowanie do wymiany i współdzielenia informacji i wiedzy, usystematyzowanie przebiegu procesów biznesowych i sterowanie nim, zmniejszenie kosztów operacyjnych, przyspieszenie procesu wdrażania nowych pracowników i zachowanie efektów pracy odchodzącego personelu oraz kształtowanie wizerunku nowoczesnej i otwartej na zmiany organizacji.

Współcześnie na skutek rozwoju narzędzi i środków IT oraz upowszechnienia szerokopasmowego dostępu do sieci Internet wiele aplikacji i narzędzi informatycznych zaliczanych do systemów CCC jest oferowanych w formie e-usługi, tj. jako *Software as a Service*. Ogólnie model SaaS jest formą e-usług IT, w której zewnętrzny dostawca udostępnia i utrzymuje w przestrzeni internetowej różne typy systemów informatycznych, a odbiorcy (np. przedsiębiorstwa, instytucje) po dokonaniu opłaty mogą z nich w sposób zdalny korzystać. Zastosowanie e-usług SaaS nie wymaga zakupu, utrzymywania i rozwoju platformy sprzętowej (serwerowej) należącej do odbiorcy, aplikacja bowiem ulokowana jest w specjalnych centrach danych należących do dostawcy oprogramowania (lub współpracującego z nim podmiotu). Odbiorca musi posiadać zestaw komputerowy podłączony do sieci Internet, a korzystanie z aplikacji odbywa się za pośrednictwem znanego interfejsu, jakim jest przeglądarka internetowa. W ten sposób przedsiębiorstwa bez względu na fizyczną lokalizację swych pracowników mogą korzystać w trybie 24/7/365 z różnych klas systemów informatycznych.

Korzystając z systemów CCC w formie e-usługi, odbiorca nie wykupuje ich licencji od dostawcy, lecz opłaca wyłącznie okresowy abonament. Odpowiedzialność za właściwe funkcjonowanie systemów CCC (tj. instalację, konfigurację, aktualizację, dostępność i wsparcie techniczne) oraz bezpieczeństwo zgromadzonych w nich danych przejmuje dostawca e-usługi. Użytkowanie systemów CCC w formie SaaS cechuje się korzystną relacją cena – jakość, chociaż z tą formą eksploatacji rozwiązań IT związane są pewne niebezpieczeństwa. W tabeli 3 zestawiono główne korzyści i zagrożenia związane z użytkowaniem systemów CCC w formie e-usługi.

sobów danych, informacji oraz wiedzy potrzebnych do wykonania powierzonych zadań. Niezwykle ważną rolę we wspomaganie działalności organizacji wirtualnej (w tym wspieraniu procesów zarządzania wiedzą) mogą odegrać systemy CCC.

Systemy CCC to grupa systemów informatycznych, które służą do wspierania procesów komunikacji, współpracy i obiegu dokumentów (głównie w zakresie tworzenia, przechowywania, przetwarzania, wyszukiwania i przesyłania różnorodnych komunikatów i dokumentów) oraz wspomagają pracę grupową i przepływ prac w organizacji. Systemy CCC aktywnie bazują na technologiach internetowych, a poprzez wspieranie przepływu dokumentów, informacji i zadań dotyczących działalności organizacji umożliwiają grupowanie często rozproszonych geograficznie pracowników/zespołów, zapewniając im komunikację w czasie rzeczywistym i dostęp do zasobów informacyjnych niezbędnych do podejmowania decyzji. Właściwy dobór i właściwe użytkowanie systemów CCC może wpływać na poprawę jakości pracy personelu oraz doskonalenie procesów zarządzania organizacjami. W tabeli 2 przedstawiono próbę umownego podziału narzędzi wchodzących w skład systemów CCC (niektóre rozwiązania można kwalifikować to kilku grup, np. e-mail, e-learning itp.).

Tabela 2

## Klasyfikacja narzędzi IT wchodzących w skład systemów CCC

Typ systemu	Przykładowe rozwiązania IT
Systemy zarządzania treścią ( <i>Content</i> )	pakiety biurowe (SB), systemy zarządzania dokumentami (SZD), blogi, technologia wiki, portale internetowe, fora dyskusyjne, elektroniczne tablice ogłoszeń, systemy transferu i udostępniania plików (w tym multimedialnych, np. podcasty)
Systemy komunikacji ( <i>Communication</i> )	e-mail oraz systemy rozsyłania wiadomości, czat, komunikatory, telefonia internetowa, telekonferencja, wideokonferencja, e-learning, obsługa e-faksów, różnego typu narzędzia wyszukiwająco-indeksujące, agenty programowe itp.
Systemy współpracy ( <i>Collaboration</i> )	dzienniki zadań, terminarze spotkań, systemy zarządzania projektami (SZP) oraz systemy przepływu prac – <i>workflow</i> (SPP), systemy wspomaganie prac grupowych (SWPG), systemy zarządzania procesami gospodarczymi (SZPG), których zadaniem jest projektowanie, normowanie, pełna lub częściowa automatyzacja oraz sterowanie przepływem procesów (lub zadań), co odbywa się poprzez przydział, harmonogramowanie i realizację prac poszczególnych użytkowników i związanych z nimi czynności gromadzenia, przetwarzania, archiwizacji i przesyłania określonych pod względem formy i typu dokumentów

Źródło: opracowanie własne.

Systemy CCC cechują się relatywnie niskim kosztem wdrożenia oraz krótkim czasem implementacji. Zastosowanie systemów CCC w przedsiębiorstwach dostar-

Tabela 1

## Procesy zarządzania wiedzą w organizacji wirtualnej

<b>Lokalizowanie i szacowanie wiedzy</b>
Obejmuje działania zmierzające do odkrycia, zidentyfikowania i pozycjonowania zasobów wiedzy wraz z określeniem ich wartości i znaczenia dla osiągnięcia celu OW.
<b>Pozyskiwanie i integrowanie wiedzy</b>
Zawiera różnorodne działania zmierzające do selekcji, zdobycia i konsolidacji zasobów wiedzy należących do różnych podmiotów kooperujących celem zawiązania organizacji wirtualnej oraz sprawnej, skutecznej i efektywnej realizacji zlecenia klienta/klientów.
<b>Kreowanie i rozwój wiedzy</b>
Obejmuje zbiór indywidualnych i zespołowych działań i procedur uczenia się, poszerzających i uzupełniających wiedzę organizacyjną oraz kompetencje każdego z podmiotów, który zamierza kooperować lub kooperuje w OW.
<b>Dystrybucja i upowszechnianie wiedzy</b>
Składa się z zespołu czynności ustalających środowisko i zasady przesyłu oraz udostępniania stosownych (pod względem zawartości i formatu) zasobów wiedzy odpowiednim podmiotom działającym w OW.
<b>Wykorzystywanie wiedzy</b>
Dotyczy praktycznego użytkowania zasobów wiedzy dla realizacji zakładanego celu organizacji wirtualnej oraz uzyskania wymiernych korzyści przez integratora i ogół podmiotów kooperujących.
<b>Zachowywanie i ochrona wiedzy</b>
Obejmuje wybór zasobów wiedzy, które powinny być odpowiednio gromadzone, przechowywane, aktualizowane i chronione, aby wspomagać realizację procesów uczenia się zarówno poszczególnych uczestników, jak i całej OW.

Źródło: opracowanie własne.

Integrator pełniący funkcje menedżera wiedzy w organizacji wirtualnej w największym stopniu wpływa na kształt, zakres i przebieg zaprezentowanych powyżej procesów zarządzania wiedzą. Złożoność i współzależność zaprezentowanych procesów zarządzania wiedzą implikuje specyfika i potrzeby danej organizacji wirtualnej (w szczególności podejście integratora do tworzenia odpowiedniego środowiska i zaangażowanie w nie oraz promowanie kultury zaufania, partnerstwa i współdzielenia wiedzy, a także respektowanie przyjętych zasad przez poszczególne podmioty kooperujące).

## 2. Istota systemów CCC oferowanych w formie e-usługi

Wysoka sprawność, skuteczność i efektywność procesów zarządzania wiedzą w organizacji wirtualnej zwykle wymagają zastosowania odpowiednich systemów informatycznych. Zadaniem systemów informatycznych wspierających procesy zarządzania wiedzą w OW jest umożliwiać uczestnikom organizacji wirtualnej dostęp (w odpowiednim czasie, miejscu i formie) do niezbędnych i rzetelnych za-

## 1. Procesy zarządzania wiedzą w organizacji wirtualnej

Organizacja wirtualna (OW) to tymczasowa i zmienna forma kooperacji wyspecjalizowanych i rozproszonych geograficznie podmiotów gospodarczych (osób fizycznych, poszczególnych działów jednostek gospodarczych lub całych przedsiębiorstw lub instytucji), współdzielących kluczowe zdolności, zasoby, koszty oraz ryzyko i zintegrowanych w spójną jedność poprzez narzędzia oraz środki technologii informacyjno-komunikacyjnej – dla realizacji ustalonego celu, któremu podporządkowano ogół dynamicznie planowanych, przeprowadzanych i stale doskonalonych (ewoluujących) procesów<sup>1</sup>. Głównym podmiotem inicjującym działalność organizacji wirtualnej i sterującym nią jest integrator. Zadaniem integratora jest dobór i konsolidacja wyspecjalizowanych podmiotów kooperujących, które wspólnie będą mogły zrealizować założony cel organizacji wirtualnej, to jest zlecenie klienta/klientów.

Brak własnych składników materialnych organizacji wirtualnej wpływa na konieczność strategicznego podejścia do aktywów niematerialnych, a w szczególności do problematyki zarządzania wiedzą. W organizacji wirtualnej zarządzanie wiedzą ma na celu właściwe zespalanie ogółu umiejętności, doświadczenia, wartości i zasobów informacyjnych posiadanych przez integratora i podmioty kooperujące dla jak najlepszego osiągnięcia celu OW. Efektem zarządzania wiedzą jest nie tylko realizacja zakładanego celu OW i uzyskanie wymiernych efektów ekonomicznych, ale również zwiększanie wiedzy poszczególnych uczestników OW i możliwość jej praktycznego wykorzystania w przyszłości. Właściwe zarządzanie wiedzą jest szansą na uzyskanie kolejnych zleceń przez daną OW i możliwość zwiększenia pozycji rynkowej zarówno OW jako całości, jak i poszczególnych jej uczestników.

Zarządzanie wiedzą w OW wymaga stworzenia odpowiedniego systemu, którego zakres i złożoność determinuje specyfika zlecenia klienta/klientów (głównie czas realizacji zlecenia i złożoność produktu). System zarządzania wiedzą w OW, którego zasady i reguły opracowuje, wdraża i koordynuje integrator – powinien umożliwiać właściwą i skuteczną realizację procesów zarządzania wiedzą. W literaturze przedmiotu do procesów zarządzania wiedzą zalicza się: tworzenie, legalizowanie, przedstawianie, dystrybuowanie i zastosowanie wiedzy<sup>2</sup>. W artykule przyjęto autorskie rozróżnienie procesów zarządzania wiedzą zachodzących w organizacji wirtualnej, które wraz z syntetycznym opisem zestawiono w tabeli 1.

---

<sup>1</sup> D. Dziembek: *Atrybuty organizacji wirtualnej*, w: L. Kiełtyka (red.): *Multimedia w biznesie i zarządzaniu*, Difin, Warszawa 2009.

<sup>2</sup> G.D. Bhatt: *Knowledge Management in Organizations: Examining the Interaction Between Technologies, Techniques and People*, „Journal of Knowledge Management” 2001, no. 1.



DAMIAN DZIEMBEK

Politechnika Częstochowska

## SYSTEMY CCC W FORMIE E-USŁUGI DLA WSPOMAGANIA PROCESÓW ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W ORGANIZACJI WIRTUALNEJ

### Wprowadzenie

W działalności organizacji wirtualnej stanowiącej dynamiczną sieć współpracujących podmiotów, które konsolidują swe zasoby dla realizacji określonego celu, krytyczną rolę odgrywa obszar zarządzania wiedzą. Właściwa realizacja procesów zarządzania wiedzą determinuje sprawność, konkurencyjność, skuteczność i efektywność organizacji wirtualnej. Dla zapewnienia najwyższej jakości procesów zarządzania wiedzą w organizacji wirtualnej konieczne jest zastosowanie odpowiednich systemów informatycznych.

Celem artykułu jest przedstawienie możliwości wspomaganie procesów zarządzania wiedzą realizowanych w organizacji wirtualnej za pośrednictwem systemów CCC (*Content, Communicatation, Collaboration*) udostępnianych w formie e-usługi. Aby zrealizować tak postawiony cel artykułu wcześniej pokrótce zaprezentowane zostaną procesy zarządzania wiedzą w organizacji wirtualnej oraz istota, korzyści i zagrożenia dotyczące systemów CCC oferowanych w ramach e-usługi (*Software as a Services*). Następnie ukazane będą możliwości systemów CCC w zakresie wspierania procesów zarządzania wiedzą w organizacji wirtualnej. Artykuł wieńczyć będzie oferta krajowych i zagranicznych systemów CCC udostępnionych jako e-usługa, które mogą być zastosowane przez organizacje wirtualne dla wspomaganie procesów zarządzania wiedzą.

## **USING TOPIC MAP AS KNOWLEDGE REPRESENTATION STANDARD IN ANALYSIS OF ECONOMICAL RATIOS**

### **Summary**

The aim of this article is to present possibilities of using topic map standard to display knowledge concerning analysis of economical ratios. Conception of topic map as knowledge representation standard is elaborated. Creating ontologies for economical ratios is briefly described. Conclusions from built topic map application for return on investment indicator in the context of using topic map to present knowledge concerning analysis of economical ratios are presented.

*Translated by Helena Dudycz*

4. Dudycz H.: *Conceptualization of Ontology of Return on Investment in Order to Generate it in Topic Map Standard*, w: J. Korczak, H. Dudycz, M. Dyczkowski (eds.): *Advanced Information Technologies for Management – AITM 2010*, Wrocław University of Economics, Research Papers no. 147, Wrocław 2010.
5. Garshol L.M.: *A new approach to semantic integration*, w: Maicher L., Garshol L. M. (eds.): *Information Wants to be a Topic Map, TMRA 2010*, Leipziger Beiträge zur Informatik: Band XXIV, Leipzig 2010.
6. Garshol L.M., Moore G.: *Topic Maps – Data Model*, w: ISO/IEC JTC 1/SC34, January 2005, wersja internetowa: <http://www.isotopicmaps.org/sam/sam-model/>.
7. Godard J., Andrés F., Ono K.: *ASPICO: Advanced Scientific Portal for International Cooperation on Digital Cultural Content*, „Journal Information Theories & Applications” 2004, vol. 11, no. 2.
8. Korczak J., Dudycz H.: *Approach to Visualisation of Financial Information using Topic Maps*, w: B.F. Kubiak, A. Korowicki (eds.): *Information Mangement*, Gdansk University Press, Gdansk 2009.
9. Librelotto G.R., Azevedo R.P., Ramalho J.C., Henriques P.R.: *Topic Maps Constraint Languages: Understanding and Comparing*, „International Journal of Reasoning-based Intelligent Systems” 2009, vol. 1, no. 3/4.
10. Sanin C., Szczerbicki E., Toro C.: *An OWL Ontology of Set of Experience Knowledge Structure*, „Journal of Universal Computer Science” 2007, vol. 13, no. 2.
11. Smith B.: *Ontology and Information Systems*, State University of New York at Buffalo, Department of Philosophy, Ontology, 2004, wersja internetowa: <http://ontology.buffalo.edu/ontology.pdf>.
12. Waśniewski T., Skoczylas W.: *Teoria i praktyka analizy finansowej w przedsiębiorstwie*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 2002.
13. Weber G.E., Eilbracht R., Kesberg S.: *Topic Maps as Application Data Model for Subject-centric Applications*, w: Maicher L., Garshol L.M. (eds.): *Subject-centric computing. Fourth International Conference on Topic Maps Research and Applications, TMRA 2008*, Leipziger Beiträge zur Informatik: Band XII, Leipzig 2008.
14. Won S., Oh S. G.: *The Effects of Topic Map Components on Serendipitous Information Retrieval*, w: Maicher L., Garshol L. M. (eds.): *Subject-centric computing. Fourth International Conference on Topic Maps Research and Applications, TMRA 2008*, Leipziger Beiträge zur Informatik: Band XII, Leipzig 2008.
15. Wurzer J., Smolnik S.: *Towards an Automatic Semantic Integration of Information*, w: Maicher L., Garshol L. M. (eds.): *Subject-centric computing. Fourth International Conference on Topic Maps Research and Applications, TMRA 2008*, Leipziger Beiträge zur Informatik: Band XII, Leipzig 2008.
16. Yi M.: *Information Organization and Retrieval Using a Topic Maps-Based Ontology: Results of a Task-Based Evaluation*, „Journal of the American Society for Information Science and Technology” 2008, no. 59(12).

zastosowanie może skutkować łatwiejszym pozyskaniem cennych informacji z istniejących w przedsiębiorstwie baz danych<sup>25</sup>.

Należy oczekiwać, że będą budowane i rozwijane systemy informatyczne wykorzystujące wiedzę dziedzinową zapisaną na bazie utworzonej ontologii. Będzie to spowodowane następującymi czynnikami: łatwiejszym zrozumieniem treści przez ich użytkowników, wspólną platformą logiczną dla różnych języków i aplikacji, stosunkowo łatwą adaptacją treści oraz dodatkowymi możliwościami wyszukiwania i filtrowania informacji.

## Podsumowanie

Mapa pojęć odzwierciedlająca dobrze zbudowaną ontologię może dostarczyć wiedzę z danej dziedziny oraz umożliwiać pozyskiwanie potrzebnych danych i informacji z wszystkich istniejących systemów informatycznych w przedsiębiorstwie. Wstępne badania prowadzone na utworzonych aplikacjach wspomagających analizę wskaźników ekonomicznych pozwalają stwierdzić, że mapa pojęć jako forma reprezentacji wiedzy pozwoli uporządkować duże ilości zasobów informacyjnych według utworzonego indeksu semantycznego dla zbudowanej ontologii wybranych wskaźników ekonomicznych. Dalsze prace nad zastosowaniem mapy pojęć do reprezentacji wiedzy będą kontynuowane w celu weryfikacji zastosowania tego standardu również jako metody wizualizacji do pokazania związków semantycznych między miarami, w ten sposób wspomagać mogą przeszukiwanie kontekstowe w celu pozyskania istotnych informacji.

## Literatura

1. Arndt H., Graubitz H., Jacob S.: *Topic Map based Indicator System for Environmental Management Systems* 2008, wersja internetowa: <http://www.iai.fzk.de/Fachgruppe/GI/litArchive>
2. Dudycz H.: *Przesłanki użycia mapy pojęć do prezentacji ontologii analizy wskaźników ekonomicznych*, w: T. Porębska-Miąc, H. Sroka (red.): *Systemy wspomaganie organizacji SWO 2010*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej, Katowice 2010.
3. Dudycz H.: *Topic Map for Notation of Ontology of Return on Investment Indicator*, „Applied Technologies & Innovations” 2010, vol. 3, iss. 3.

---

<sup>25</sup> Badania dotyczące zastosowania mapy pojęć do wyszukiwaniu informacji, skutkujące odkrywaniem unikatowych rozwiązań, pokazują, że użytkownicy korzystający z aplikacji mapy pojęć wskazywali na jej udogodnienia oraz użyteczność. Zob. S. Won, S.G. Oh: *The Effects...*, *op. cit.*

wnioski, które mogą stać się dla niego nową, unikatową wiedzą. Przeszukiwanie kontekstowe jest bardzo pomocne w eksploracji danych, jak również w nakierowaniu na wyszukiwanie potrzebnych w danym momencie informacji<sup>22</sup>. Jest ono bardziej wydajne niż oparte tylko na prostej strukturze hierarchicznej<sup>23</sup>. Najnowsze badania wskazują również, że wyszukiwanie informacji bazujące na powiązaniach semantycznych w mapie pojęć ma pozytywny wpływ na odkrycie istotnych informacji<sup>24</sup>. Aby jednak, analizując dane źródłowe dotyczące wskaźników, znaleźć między nimi unikatowe zależności i informacje, trzeba zbudować ontologię dla danego obszaru analizy ekonomicznej uwzględniającą koniecznie wiedzę ekspertów.

Analizując zbudowaną aplikację mapy pojęć odzwierciedlającą model Du Pont, może stwierdzić, że służy ona do integracji danych znajdujących się w wielu systemach informatycznych funkcjonujących w przedsiębiorstwie, często niejednolicie ustrukturyzowanych, wedle spójnej logicznie i pozbawionej sprzeczności ontologii. Poprzez wystąpienia pojęć (tj. odnośników do różnych źródeł danych) kadra kierownicza ma wgląd w bieżące informacje, raporty i zestawienia odzwierciedlające rzeczywisty stan organizacji w danym momencie. W kontekście konieczności ciągłego przeprowadzania analizy funkcjonowania przedsiębiorstwa ważne jest, że bez konieczności modyfikacji istniejącego systemu informatycznego firmy można utworzyć wiele aplikacji map pojęć dla różnych modeli analizy wskaźnika ROI, które mogą odwoływać się do tych samych zasobów informacyjnych. Badania prowadzone nad zastosowaniem mapy pojęć do odwzorowania wiedzy dotyczącej wskaźników ekonomicznych wskazują, że utworzony model ontologii można stosunkowo łatwo modyfikować. Jest to istotne, ponieważ nie ma jedyne uniwersalnego systemu wskaźników ekonomicznych, który byłby stosowany we wszystkich organizacjach gospodarczych. Poza tym sporo przedsiębiorstw używa wielu modeli oceny prowadzonej działalności na podstawie analizy różnorodnych wskaźników.

Utworzona aplikacja mapy pojęć dla modelu Du Pont pozwala m.in. na dynamiczną, interaktywną wizualizację powiązań semantycznych między wyróżnionymi wskaźnikami. Dzięki temu kadra kierownicza może otrzymać narzędzie, którego

---

<sup>22</sup> W literaturze pisze się o nowym paradygmacie organizowania informacji i dostępu do niej, polegającym na integracji i sklasyfikowaniu kontekstowym wszystkich informacji z różnych systemów. Zob. Wurzer J., Smolnik S.: *Towards an automatic...*, *op. cit.*, s. 172.

<sup>23</sup> Zob. wyniki badań opublikowane, w: M. Yi: *Information Organization and Retrieval Using a Topic Maps-Based Ontology: Results of a Task-Based Evaluation*, „Journal of the American Society for Information Science and Technology” 2008, no. 59(12), s. 1898–1911.

<sup>24</sup> Zob. S. Won, S.G. Oh: *The Effects of Topic Map Components on Serendipitous Information Retrieval*, w: *Subject-centric computing. Fourth International Conference...*, *op. cit.*, s. 301.

w różnych heterogenicznych systemach informatycznych przedsiębiorstwa, jak i zbudować wiele aplikacji powiązanych z tym samym źródłem danych. Kadra kierownicza, przeprowadzając analizę wybranych wskaźników ekonomicznych, może korzystać zarówno z jednej, jak i równocześnie z wielu map pojęć.

Budując ontologię dla wybranego fragmentu analizy wskaźników ekonomicznych, trzeba koniecznie włączyć do tego procesu ekspertów z tej dziedziny nie tylko po to, aby utworzyć uzgodnione słownictwo i strukturę semantyczną, ale aby również móc zapisać ukrytą ich wiedzę będącą doświadczeniem<sup>17</sup> z wielokrotnie przeprowadzanych analiz wskaźników ekonomicznych związanych z procesem podejmowania decyzji.

### 3. Analiza zastosowania mapy pojęć do odwzorowania ontologii wskaźników

Od ponad dziesięciu lat trwają badania nad zastosowaniem mapy pojęć do reprezentacji wiedzy dziedzinowej, wspomagającej wyszukiwanie kontekstowe potrzebnych informacji. Można zauważyć znaczne zaawansowanie prac nad opisem, wyszukiwaniem i filtrowaniem informacji z różnorodnych dokumentów tekstowych występujących w Internecie, prac związanych z dziedziną biomedycyny czy też reprezentacji wiedzy o systemie informatycznym<sup>18</sup>. Brak jest natomiast szeroko zakrojonych badań dotyczących odwzorowania ontologii wskaźników ekonomicznych w standardzie mapy pojęć. Stąd na uwagę zasługują koncepcje aplikacji mapy pojęć bazujące na strategicznej karcie wyników<sup>19</sup> oraz obliczania taniem dla pracowników realizujących projekty<sup>20</sup>.

Prace nad ontologią analizy wskaźnika ROI według modelu Du Ponta w celu odwzorowania jej w mapie pojęć pokazały, że można pozyskać ukrytą wiedzę eksperta i zapisać ją w postaci zależności semantycznych między pojęciami (wskaźnikami)<sup>21</sup>. Poprzez zastosowanie tych powiązań kadra kierownicza, analizująca wskaźniki ekonomiczne oceniające prowadzoną działalność, ma możliwość przeszukiwania źródeł danych ze względu na kontekst, a nie strukturę katalogów, gdzie wystąpienia pojęć odwołują się do dodatkowych zbiorów informacji. W ten sposób użytkownik może znaleźć zależności między danymi i na tej podstawie uzyskać

---

<sup>17</sup> Na zagadnienie doświadczenia związanego z procesem podejmowania decyzji oraz tworzoną ontologią dla obszarów powiązanych z organizacją zwrócono uwagę m.in. w artykule: C. Sanin, E. Szczerbicki, C. Toro: *An OWL Ontology...*, *op. cit.*

<sup>18</sup> Szerzej to zagadnienie omówiono w: H. Dudycz: *Przesłanki użycia mapy...*, *op. cit.*

<sup>19</sup> Szerzej opisana w: H. Arndt, H. Graubitz, S. Jacob: *Topic Map based...*, *op. cit.*

<sup>20</sup> Szerzej opisana m.in. w: J. Korczak, H. Dudycz: *Approach to Visualisation...*, *op. cit.*

<sup>21</sup> Zob: H. Dudycz: *Conceptualization of Ontology...*, *op. cit.*; H. Dudycz: *Topic map for notation of ontology of return on investment indicator*, w: „Applied Technologies & Innovations” November 2010, vol. 3, iss. 3, s. 1–14.

## 2. Ontologia wskaźników ekonomicznych

Wskaźniki ekonomiczne mogą stanowić użyteczne narzędzie do analizy osiągniętych przez przedsiębiorstwo rezultatów oraz do planowania jego działalności. Stanowią też podstawę informacyjną w procesie podejmowania decyzji, ale tylko wtedy, kiedy są właściwie wyselekcjonowane, obliczone i zinterpretowane. Przydatność informacyjna wskaźników zależy od dokładnego zrozumienia przez kadrę kierowniczą logiki obliczania tych miar oraz istniejących między nimi nie tylko powiązań strukturalnych, ale i semantycznych<sup>13</sup>. Analiza wskaźników ekonomicznych jest tym obszarem, w którym mamy do czynienia z pozyskaniem unikatowej wiedzy będącej wynikiem połączenia doświadczenia i ukrytej wiedzy eksperta, przetwarzania danych oraz uzyskanych *ad hoc* istotnych informacji.

Zdaniem B. Smitha systemy informatyczne do tej pory nie były w stanie automatycznie generować algorytmów związanych z przetwarzaniem rachunku zysków i strat oraz bilansu na podstawie dwóch zestawów norm<sup>14</sup>. Może to zmienić budowanie systemów na bazie ontologii aktywów, zobowiązań itp. Ontologia jest tutaj formalną konceptualizacją określonej dziedziny<sup>15</sup>. Umożliwia ona opis wiedzy za pomocą zidentyfikowanych pojęć oraz powiązań istniejących między nimi (włączając w to wzajemne relacje, związki przyczynowo-skutkowe oraz właściwości). W ten sposób powstaje formalny opis w postaci modelu, który jest zrozumiały dla człowieka oraz możliwy do przetwarzania przez system informatyczny.

Budowanie ontologii dla wybranego fragmentu analizy wskaźników ekonomicznych ma tę zaletę, że można ją stosunkowo łatwo modyfikować. Jest to istotne, ponieważ nie ma jedyne uniwersalnego systemu wskaźników ekonomicznych, który byłby stosowany we wszystkich organizacjach gospodarczych. Poza tym sporo przedsiębiorstw używa wielu modeli oceny prowadzonej działalności na podstawie analizy różnorodnych wskaźników<sup>16</sup>. Można zatem zbudować wiele ontologii, które zostaną odwzorowane w kilku programach mapy pojęć. W ten sposób można utworzyć mapę pojęć odwołującą się do zasobów danych znajdujących się

<sup>13</sup> Zob. H. Dudycz: *Przesłanki użycia mapy pojęć do prezentacji ontologii analizy wskaźników ekonomicznych*, w: T. Porębska-Miąc, H. Sroka (red.): *Systemy wspomagania organizacji SWO 2010*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej, Katowice 2010, s. 164.

<sup>14</sup> B. Smith: *Ontology and Information Systems*, State University of New York at Buffalo, Department of Philosophy, Ontology. 2004, wersja internetowa: <http://ontology.buffalo.edu/ontology.pdf>

<sup>15</sup> Zob. m.in.: J. Godard, F. Andrès, K. Ono: *ASPICO: Advanced Scientific Portal for International Cooperation on Digital Cultural Content*, „Journal Information Theories & Applications” 2004, vol. 11, no. 2, s. 103–112.

<sup>16</sup> Zagadnienie tworzenia ontologii dla wskaźników ekonomicznych szerzej opisano w: H. Dudycz: *Przesłanki użycia mapy...*, *op. cit.*; H. Dudycz: *Conceptualization of Ontology of Return on Investment in Order to Generate it in Topic Map Standard*, w: J. Korczak, H. Dudycz, M. Dyczkowski (eds.): *Advanced Information Technologies for Management – AITM 2010*, Wrocław University of Economics, Research Papers no. 147, Wrocław 2010.

indeksowanie kontekstowe. Wynika to z konstrukcji mapy pojęć, która składa się z trzech elementów: pojęć, powiązań (to jest relacji występujących pomiędzy pojęciami) oraz wystąpień (zwanymi również instancjami, czyli indeksowanymi źródłami informacji związanych z danym pojęciem).

W ramach jednej, dobrze zdefiniowanej aplikacji mapy pojęć występuje możliwość scalania różnorodnych struktur, schematów, metadanych, taksonomii itd. W taki sposób można zbudować sieć semantyczną ponad zasobami informacji, która pozwala na łatwą nawigację po rozproszonych źródłach danych<sup>10</sup>, opierając się tylko na kontekście informacji. Aplikacja mapy pojęć może pełnić w pewnym sensie rolę interfejsu między użytkownikiem a różnymi zasobami danych. Takie podejście pozwala, za pomocą jednego modelu danych, na dostęp do różnych zasobów istniejących w przedsiębiorstwie systemów informatycznych.

Standard mapy pojęć bardzo dobrze nadaje się do odwzorowania ontologii, która odgrywa kluczową rolę w wielu praktycznych zastosowaniach reprezentacji wiedzy. Tworzenie aplikacji mapy pojęć pozwala na odwzorowanie ontologii przygotowanej zarówno przez jednego, jak i kilku ekspertów z danej dziedziny. Istotną cechą, zwłaszcza w kontekście odwzorowania ontologii wskaźników ekonomicznych, jest możliwość – bez zbędnych nakładów – modyfikowania już istniejącego programu mapy pojęć. Wśród zalet należy również wymienić, na co zwraca uwagę także L.M. Garshol<sup>11</sup>, że jako standard ISO jest rozwiązaniem niezależnym od producenta i od platformy, co pozwala organizacji na wybór dowolnego narzędzia do tworzenia aplikacji mapy pojęć bez względu na wdrożony w przedsiębiorstwie system informatyczny.

Zdolność do łączenia pojęć z zasobami informacyjnymi, odpowiadającymi ich kontekstowi, znajdującymi się w dowolnym miejscu, i do organizowania tych zasobów zgodnie z daną ontologią sprawia, że mapa pojęć może być istotnym elementem w rozwoju nowej generacji rozwiązań typu *web-aware* do zarządzania wiedzą<sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup> Zob. m. in.: J. Korczak, H. Dudycz: *Approach to Visualisation of Financial Information using Topic Maps*, w: B.F. Kubiak, A. Korowicki (eds.): *Information Management*, Gdansk University Press, Gdansk 2009, s. 88–89; G.E. Weber, R. Eilbracht, S. Kesberg: *Topic Maps as Application Data Model for Subject-centric Applications*, w: Maicher L., Garshol L. M. (eds.): *Subject-centric computing. Fourth International Conference on Topic Maps Research and Applications, TMRA 2008*, Leipziger Beiträge zur Informatik: Band XII, Leipzig 2008., s. 1.

<sup>11</sup> L.M. Garshol: *A new approach to semantic integration*, w: L. Maicher, L.M. Garshol (eds.): *Information Wants to be a Topic Map, TMRA 2010*, Leipziger Beiträge zur Informatik: Band XXIV, Leipzig 2010, s. 120.

<sup>12</sup> G.R. Librelotto, R.P. Azevedo, J.C. Ramalho, P.R. Henriques: *Topic maps..., op. cit.*, s. 174.



przeprowadzone przez E. Awada i H. Ghaziriego, opublikowane w 2004 roku, potwierdzają sformułowane w 1995 roku przez I. Nonaka i H. Takeuchiego stwierdzenie, że aż 95 procentów informacji jest przechowywanych jako wiedza ukryta<sup>4</sup>. Dlatego nadal problemem wymagającym rozwiązania jest sposób pozyskiwania i zapisywania wiedzy ekspertów, aby z jednej strony wspomóc wyszukiwanie istotnych informacji w procesie analizy ekonomicznej wskaźników, ale i zarazem poprzez odpowiednie przetwarzanie danych umożliwić odkrywanie nowej wiedzy. Wymaga to powiązania dwóch istotnych zagadnień: reprezentacji wiedzy w systemie informatycznym, która pozwalałaby również na przekształcanie wiedzy ukrytej w wiedzę jawną, oraz zastosowania, oprócz tradycyjnych metod wyszukiwania informacji, rozwiązań pozwalających na przeszukiwanie kontekstowe. Coraz większą uwagę zwraca się na wykorzystanie w tym zakresie technologii semantycznych, takich jak mapa pojęć (*topic map*), jako rozwiązanie, które można wykorzystać do wyszukiwania i pozyskiwania unikatowych informacji<sup>5</sup>.

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie możliwości zastosowania standardu mapy pojęć do reprezentacji wiedzy dotyczącej analizy wskaźników ekonomicznych na bazie wstępnej weryfikacji autorskiej aplikacji zbudowanej dla wskaźnika zwrotu rentowności inwestycji (ROI) według modelu Du Ponta.

## 1. Mapa pojęć standardem reprezentacji wiedzy

Mapa pojęć jest standardem ISO (13250:2003<sup>6</sup>) reprezentacji wiedzy, której głównym celem jest uporządkowanie informacji poprzez semantyczne powiązania pojęć. Stanowi ona abstrakcyjną strukturę, pozwalającą odwzorować wiedzę z danej dziedziny oraz umożliwiającą przeglądanie odpowiednich zasobów z nią związanych<sup>7</sup>. Mapa pojęć może reprezentować złożone struktury baz wiedzy<sup>8</sup>, stając się przydatnym modelem reprezentacji wiedzy<sup>9</sup>, gdzie można zastosować wielokrotne

<sup>4</sup> C. Sanin, E. Szczerbicki, C. Toro: *An OWL Ontology of Set of Experience Knowledge Structure*, „Journal of Universal Computer Science” 2007, vol. 13, no. 2, s. 209.

<sup>5</sup> Zob. m.in.: J. Wurzer, S. Smolnik: *Towards an automatic...*, *op. cit.*

<sup>6</sup> Standard mapy pojęć został opublikowany w 2000 roku jako norma ISO13250:2000. Genezą jego powstania była potrzeba stworzenia technologii pozwalającej na uporządkowanie dużej liczby zasobów informacyjnych w ramach ich semantycznego indeksu. Pod koniec 2001 r. norma ta została zmieniona na ISO 13250:2003 i opiera się na języku *eXtensible Markup Language* (XML). Dlatego ten standard jest również określany jako *eXtensible Topic Map* (XTM).

<sup>7</sup> Zob. L.M. Garshol, G. Moore: *Topic Maps – Data Model*, w: ISO/IEC JTC 1/SC34, January 2005, wersja internetowa: <http://www.isotopicmaps.org/sam/sam-model/>

<sup>8</sup> H. Arndt, H. Graubitz, S. Jacob: *Topic Map based Indicator System for Environmental Management Systems*, 2008, wersja internetowa: <http://www.iai.fzk.de/Fachgruppe/GI/litArchive>

<sup>9</sup> Zob. G.R. Librelotto, R.P. Azevedo, J.C. Ramalho, P.R. Henriques: *Topic maps constraint languages: understanding and comparing*, „International Journal of Reasoning-based Intelligent Systems” 2009, vol. 1, no. 3/4, s. 174.

HELENA DUDY CZ

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## ZASTOSOWANIE MAPY POJĘĆ JAKO STANDARDU REPREZENTACJI WIEDZY W ANALIZIE WSKAŹNIKÓW EKONOMICZNYCH<sup>1</sup>

### Wprowadzenie

W biznesowym środowisku, gdzie szybki i wiarygodny dostęp do wiedzy jest kluczowym czynnikiem sukcesu, istotne staje się sprawne przetwarzanie danych i informacji skutkujące pozyskaniem nowej wiedzy dotyczącej przedsiębiorstwa. W związku z tym organizacje coraz bardziej są zainteresowane wspieraniem procesów zarządzania wiedzą poprzez zastosowanie technologii informatycznych pozwalających na jej odpowiednią integrację oraz wyszukiwanie<sup>2</sup>.

Kluczowymi informacjami dotyczącymi funkcjonowania przedsiębiorstwa są wnioski wynikające z analizy wskaźników ekonomicznych, które stanowią relację pomiędzy różnymi powiązаныmi wielkościami, ustalonymi dla uzyskania założonych wartości poznawczych<sup>3</sup>. Zależności między wskaźnikami mogą być zarówno strukturalne, jak i semantyczne. Przy czym wiedza o powiązaniach semantycznych oraz wynikających z nich wniosków dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstwa jest często w posiadaniu tylko doświadczonych analityków finansowych. Badania

---

<sup>1</sup> Tekst powstał w ramach projektu badawczego N N111 284038 pt. *Wizualna eksploracja danych z wykorzystaniem mapy pojęć w analizie wskaźników oceniających funkcjonowanie przedsiębiorstwa*, finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

<sup>2</sup> Zob. J. Wurzer, S. Smolnik: *Towards an automatic semantic integration of information*, w: L. Maicher, L.M. Garshol (eds.): *Subject-centric computing. Fourth International Conference on Topic Maps Research and Applications, TMRA 2008*, Leipziger Beiträge zur Informatik: Band XII, Leipzig 2008, s. 169.

<sup>3</sup> T. Waśniewski, W. Skoczylas: *Teoria i praktyka analizy finansowej w przedsiębiorstwie*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 2002, s. 158.

16. Nonaka I., Takeuchi H.: *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
17. Onak-Szczepanik B.: *Kapitał intelektualny w przedsiębiorstwach działających w gospodarce opartej na wiedzy (na przykładzie Grupy Skandia)*, w: M. Woźniak (red.): *Kapitał ludzki i intelektualny jako czynnik wzrostu gospodarczego i ograniczania nierówności społecznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, *Ekonomia* nr 7, Rzeszów 2004.
18. Pietrzak G.: *Controlling gospodarki zasobami przedsiębiorstwa*, w: E. Nowak (red.): *Controlling w przedsiębiorstwie. Koncepcje i instrumenty*, ODDK Gdańsk 2003.
19. Pocztownski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Zakładu Narodowego im. Ossolińskich, Wrocław 1996.
20. Pocztownski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003.
21. Sopińska A.: *Przewaga konkurencyjna*, w: P. Wachowiak (red.): *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005.
22. Wuthrich H.A., Philipp A.: *Virtualle Unternehmensnetzwerke*, „IO Management” 1998, vol. 67, no. 11.

## **DIRECTIONS FOR KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE VIRTUAL ORGANIZATION**

### **Summary**

The search for new organizational solutions due to the economic transformations have contributed to the creation of new models of governance and new organizational solutions. Contemporary challenges of organizations are reflected in the increasing number of management concepts. More and more talk about learning organizations, agile, intelligent, knowledge-based, network, fractal or virtual. Hence, in this paper the author presented the concept of virtual organizations and the importance for market success of these organizations is to manage workers knowledge.

*Translated by Iwona Chomiak-Orsa*

**Literatura**

1. Appel W., Behr R.: *Towards the theory of Virtual Organizations: A description of their formation and figure*, „Newsletter” 1998, no. 2, www.virtual-organization.net
2. Barabasz K.: *Zrównoważona Karta Wyników jako narzędzie controllingu personalnego*, w: „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2003, nr 4.
3. Borkowska S.: *Strategie wynagrodzeń*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2003.
4. Brzozowski M.: *Koncepcja organizacji wirtualnej i jej zastosowanie w działalności gospodarczej*, niepublikowana praca doktorska, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2005.
5. Bultje R., Wijk J.: *Taxonomy of Virtual Organizations, based on definitions, characteristics and typology*, „Newsletter” 1998, no. 2, www.virtual-organization.net
6. Chomiak-Orsa I.: *Controlling personalny w kontekście zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym organizacji*, w: E. Nowak, M. Niepłowicz (red.): *Rachunkowość a controlling*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 123, Wrocław 2010.
7. Edvinsson L., Malone M.S.: *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001.
8. Franke U.J.: *The Concept of Virtual Web Organizations and its Implications on Changing Market Conditions*, „Electronic Journal of Organizational Virtualness” 2001, vol. 3, no 4.
9. Gierszewska G.: *Budowanie strategii zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach* w: J. Kisielnicki (red.): *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego, Warszawa 2003.
10. Gołuchowski J.: *Technologie informatyczne w zarządzaniu wiedzą w organizacji*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007.
11. Grudzewski W.M., Hejduk I.K.: *Organizacja inteligentna współczesnym narzędziem zarządzania wiedzą*, w: A. Kukliński (red.): *Gospodarka oparta na wiedzy. Perspektywy Banku Światowego*, KBN, Warszawa 2003.
12. Hatch J.: *More for less*. Informationweek, 27 stycznia 2003, CMP Media.
13. Moselein M.K.: *Die virtuelle Organisation: Von der Idee zur Wettbewerbsstrategie*, w: M. Rohde, M. Rittenbruch, V. Wulf (Hesg.): *Auf dem Weg zur virtuellen Organisation*, Physica-Verlag, Heidelberg 2001, za: M. Najda-Janoszka: *Organizacja wirtualna. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2010.
14. Najda-Janoszka M.: *Organizacja wirtualna. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2010.
15. Niepłowicz M.: *Controlling personalny w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, w: E. Nowak (red.): *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004.

udział w ocenie działań organizacji i wzmocnienie świadomości w pracownikach, które dotyczą ich bezpośredniego wpływu na wyniki organizacji.

Determinantą poszukiwań narzędzi pozwalających na ocenę i zarządzanie zasobami wiedzy jest ciągły wzrost liczby organizacji, których funkcjonowanie wynika z wykorzystania zasobów wiedzy pracowników w nich pracujących. We współczesnej gospodarce kapitał intelektualny i wiedza są podstawowymi źródłami przewagi konkurencyjnej<sup>20</sup>.

## Podsumowanie

W przypadku organizacji wirtualnych tradycyjne metody i instrumenty rachunkowości zarządczej koncentrujące się na analizie i ocenie zasobów materialnych organizacji są niewystarczające. Organizacje – nie tylko wirtualne – coraz częściej funkcjonują i generują przychody w oparciu o wykorzystanie zasobów niematerialnych, czyli przede wszystkim wiedzy pracowników. Analiza i ocena tego zasobu, który staje się kluczowy z perspektywy uzyskania sukcesów rynkowych, są niezwykle istotne, lecz są ciągle niezwykle trudne ze względu na ich niemierzalny charakter. Z problemem tym boryka się wiele organizacji, zwłaszcza nastawionych na wykorzystanie zasobów wiedzy. Tymczasem transformacja organizacji wynikająca z przemian gospodarki wytwórczej nastawionej na produkty przemysłowe na gospodarkę opartą na wiedzy wymusza na organizacjach konieczność pomiaru i oceny kapitału intelektualnego i zasobów wiedzy. W artykule opisane zostały przesłanki tworzenia organizacji wirtualnych, znaczenie, jakie odgrywa dla tych organizacji zarządzanie wiedzą oraz podstawowe grupy instrumentów, które mogą być stosowane w ocenie zasobów ludzkich i zarządzania wiedzą. Poza licznymi miernikami typowo ilościowymi coraz większego znaczenia nabierają wszystkie metody i narzędzia pozwalające na tworzenie niefinansowych modeli oceny. Ze względu na przeglądowy charakter artykułu zostały w nim tylko zasygnalizowane cechy i klasy nowoczesnych instrumentów pozwalających na ocenę zasobów ludzkich oraz zarządzanie wiedzą.

---

<sup>20</sup> A. Sopińska: *Przewaga konkurencyjna*, w: P. Wachowiak (red.): *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005, s. 10–15.

nie. Mierniki stosowane w tej grupie pozwalają odnosić się nie tylko do takich wartości ilościowych, jak liczba zatrudnionych czy koszty, ale pozwalają na dokonanie oceny wielu aspektów jakościowych – jak zasoby intelektualne, związek jakości zasobów ludzkich z oceną klientów itd.<sup>14</sup> W tej grupie zwykło się wymieniać takie narzędzia, jak:

- analiza wartości – która ma pozwolić na ustalenie relacji między kosztami zasobów ludzkich a poziomem jakości świadczonych usług ocenianym przez klientów. Metoda ta jest szczególnie chętnie wykorzystywana w firmach informatycznych, gdzie jakość zasobów ludzkich i wiedza mają szczególne znaczenie dla całego procesu wytwórczego<sup>15</sup>;
- system pytań kontrolnych – instrument polegający na wdrożeniu systemu samooceny pracowników, pozwala skwantyfikować i wyrazić w sposób ilościowy zidentyfikowane mierniki jakościowe<sup>16</sup>;
- motywacyjny system wynagradzania – skorelowany z wynikami ekonomicznymi organizacji wirtualnej<sup>17</sup>;
- strategiczna karta wyników – pozwala na ocenę zasobów ludzkich z czterech perspektyw: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych i rozwoju organizacji. Wykorzystanie strategicznej karty wyników umiejscawia pracownika organizacji wirtualnej jako motywatora wszystkich zdarzeń przyczynowo-skutkowych. To wymusza większą dbałość o system motywacyjny, przyczyniający się do poprawy jakości informacji i komunikacji między pracownikami poprzez dostępność szkoleń i możliwość rozwoju<sup>18</sup>;
- *Skandia Intellectual Capital Navigator* – metoda została opracowana przez zespół L. Edvinssona dla potrzeb firmy ubezpieczeniowej Skandia. Wzorowana jest na Strategicznej Karcie Wyników<sup>19</sup>, skupiającej się na mierzeniu kapitału intelektualnego organizacji i zarządzaniu wiedzą pracowników. Struktura metody Navigатора jest jednak bardziej rozbudowana i zawiera większą liczbę wskaźników. Umożliwia pomiar kapitału intelektualnego w obrębie pięciu głównych obszarów: finansów, klientów, procesów biznesowych, pracowników, rozwoju. Z perspektywy zarządzania wiedzą metoda Skandii ma szczególne znaczenie, ponieważ kluczowymi elementami są: zwiększenie zaangażowania pracowników poprzez ich bezpośredni

---

<sup>14</sup> I. Chomiak-Orsa: *Controlling personalny w kontekście zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym organizacji*, w: E. Nowak, M. Niepłowicz (red.): *Rachunkowość a controlling*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 123, Wrocław 2010, s. 63–72.

<sup>15</sup> J. Hatch: *More for less*, Informationweek, 27 stycznia 2003, CMP Media, s. 75.

<sup>16</sup> A. Poczowski: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Zakładu Narodowego im. Ossolińskich, Wrocław 1996, s. 158.

<sup>17</sup> S. Borkowska: *Strategie wynagrodzeń*. Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2003, s. 62.

<sup>18</sup> K. Barabas: *Zrównoważona Karta Wyników jako narzędzie...*, op. cit., s. 11.

<sup>19</sup> Edvinsson L., Malone M.S.: *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001, s. 21–22.

a nie przymusu ekonomicznego. W takich organizacjach pracownicy powinni charakteryzować się następującymi cechami<sup>12</sup>:

- niezależnością,
- odpowiedzialnością,
- pragmatyzmem,
- chęcią identyfikowania się z wykonywanymi zadaniami, jak również miejscem pracy,
- racjonalizmem,
- dążeniem do rozwoju.

W organizacjach wirtualnych dobór właściwych metod i narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi staje się tym bardziej istotny, że niejednokrotnie pracownicy mogą mieć trudność z identyfikowaniem się z organizacją, która istnieje tylko ze względu na konkretny cel gospodarczy. Dlatego tym bardziej istotne jest kreowanie w świadomości pracowników bezpośrednich związków z osiąganymi wynikami ekonomicznymi oraz sukcesem w realizacji określonych zadań.

Właściwe zarządzanie zasobami ludzkimi, a także dobór odpowiednich metod i narzędzi motywowania oraz oceny pracownika przyczyniają się do lepszego generowania wiedzy indywidualnej, a to stanowi podstawową determinantę wzrostu kapitału intelektualnego całej organizacji.

W kolejnym punkcie artykułu zostaną pokrótce omówione główne grupy instrumentów pozwalających na doskonalenie procesu zarządzania wiedzą.

### 3. Instrumenty zarządzania wiedzą

W obszarze zarządzania zasobami ludzkimi organizacji rachunek ekonomiczny posiada szeroki wachlarz instrumentów<sup>13</sup>. Instrumenty te można podzielić na dwie zasadnicze grupy. Pierwsza dotyczy narzędzi stosowanych do analizy i oceny wykonywanej w oparciu o wielkości ilościowe. Z perspektywy zarządzania wiedzą w organizacjach wirtualnych mierniki te są niewystarczające.

Druga grupa instrumentów – to narzędzia pozwalające na uzyskiwanie ocen wynikających z łączenia cech ilościowych oraz jakościowych, które podlegają oce-

---

<sup>12</sup> G. Gierszewska: *Budowanie strategii zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach*, w: J. Kisielnicki (red.): *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego, Warszawa 2003, s. 70–74.

<sup>13</sup> K. Barabaszy: *Zrównoważona Karta Wyników jako narzędzie controllingu personalnego*, w: „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, 2003 nr 4, s. 24; Pietrzak G.: *Controlling gospodarki zasobami przedsiębiorstwa*, w: E. Nowak (red.): *Controlling w przedsiębiorstwie. Koncepcje i instrumenty*; ODDK Gdańsk 2003, s. 123–125; A. Pocztowski: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003, s. 157; M. Nieplowicz: *Controlling personalny w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, w: E. Nowak (red.): *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004, s. 180–181.

Z tej perspektywy wyróżnia się zazwyczaj cztery poziomy wiedzy:

- wiedzę indywidualną – posiadaną przez pracownika,
- wiedzę grupy – tworzoną w trakcie realizacji zadań zespołowych poprzez dyskusje, wymianę poglądów,
- wiedzę organizacji – traktowaną jako systemowe ujęcie wiedzy wszystkich pracowników i grup pracowniczych,
- wiedzę międzyorganizacyjną – jako system wzajemnych powiązań między organizacjami współpracującymi ze sobą i współdzielącymi się zasobami informacyjnymi<sup>9</sup>.

W tej czteropoziomowej strukturze wiedzy w organizacji człowiek stanowi podstawowy element, który może wiedzę wytwarzać i przetwarzać. Tylko człowiek dokonuje czynności, które są wiedzotwórcze. Pozostałe poziomy wiedzy w organizacji są personifikacjami<sup>10</sup>. Z tego powodu w tworzeniu organizacji wirtualnych dąży się do pozyskiwania pracowników oraz organizacji charakteryzujących się wysokim poziomem wiedzy specjalistycznej.

Zarządzanie wiedzą pracowników poprzez odpowiednie zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi podstawowy problem organizacji wirtualnych.

Znaczenie pracowników w organizacjach wirtualnych jest znacznie większe niż znaczenie pozostałych zasobów. Wynika to z faktu, że struktura organizacji nakierowana jest na tworzenie wartości dodanej poprzez efektywne wykorzystanie wiedzy pracowników<sup>11</sup>.

W organizacjach, w których dąży się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej poprzez zarządzanie potencjałem wiedzy, pracownik musi nie tylko efektywnie wykorzystywać posiadaną wiedzę, ale powinien przede wszystkim współtworzyć i generować nową wiedzę.

Pracownicy jako zasób przedsiębiorstwa mogą stanowić główne źródło tworzenia przewagi konkurencyjnej. Aby jednak tak było, zarządzanie zasobami ludzkimi wymaga stosowania nowoczesnych technik i narzędzi zarządzania, które z jednej strony tworzą wielopłaszczyznowy system motywowania, a z drugiej przyczyniają się do przywiązania pracownika do organizacji na zasadzie dobrej woli,

---

<sup>9</sup> I. Nonaka, H. Takeuchi: *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000, s. 48–67.

<sup>10</sup> J. Gołuchowski: *Technologie informatyczne w zarządzaniu wiedzą w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007, s. 35–36.

<sup>11</sup> B. Onak-Szczepanik: *Kapitał intelektualny w przedsiębiorstwach działających w gospodarce opartej na wiedzy (na przykładzie Grupy Skandia)*, w: M. Woźniak (red.): *Kapitał ludzki i intelektualny jako czynnik wzrostu gospodarczego i ograniczania nierówności społecznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, *Ekonomia* nr 7, Rzeszów 2004, s. 121–123.



darczym, po osiągnięciu którego organizacja taka może automatycznie przestać istnieć<sup>6</sup>.

Z powyższego wynika, że model organizacji wirtualnej uzależniony jest od wielu parametrów, których znaczenie i siła oddziaływania na ostateczny kształt organizacji wynikają z przyjętego modelu biznesowego.

M. Brzozowski<sup>7</sup> w swojej pracy zidentyfikował następujące cechy organizacji wirtualnej, przytaczane przez polskich menedżerów:

- dążenie do jak najszerzego wykorzystania technologii informacyjnych,
- duża elastyczność i szybkość działania,
- koncentracja na kluczowych kompetencjach,
- możliwość działania globalnego,
- indywidualizacja produktów,
- brak granic, bazowanie na zaufaniu,
- duży nacisk na zarządzanie wiedzą,
- współpraca niezależnych podmiotów.

Przytoczone cechy organizacji wirtualnej postrzegane przez menedżerów pozwalają na stwierdzenie, że aspektem, który nabiera znaczenia w procesie wirtualności polskich organizacji, jest przede wszystkim stosowanie nowoczesnych technologii informacyjnych w celu jak najlepszej komunikacji, pozwalającej na szybkie transferowanie wiedzy między podmiotami wchodzącymi w skład organizacji. Z tego powodu właściwe zarządzanie wiedzą obok stosowania nowoczesnych technologii stanowi kluczowy problem w organizacjach wirtualnych.

## 2. Znaczenie wiedzy w organizacji wirtualnej

Dla organizacji wirtualnych wiedza obok informacji jest kluczowym zasobem. Najczęściej wiedza definiowana jest w sposób potoczny jako ogół przeświadczeń na określony temat.

Tworzenie organizacji wirtualnych we współczesnej gospodarce spowodowało między innymi wzrost liczby tzw. organizacji opartych na wiedzy, czyli działających i generujących obrót gospodarczy poprzez wykorzystanie wiedzy i umiejętności swoich pracowników<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> R. Bultje, J. Wijk: *Taxonomy of Virtual Organizations, based on definitions, characteristics and typology*, „Newsletter” 1998, no. 2, s. 8, [www.virtual-organization.net](http://www.virtual-organization.net)

<sup>7</sup> M. Brzozowski: *Koncepcja organizacji wirtualnej i jej zastosowanie w działalności gospodarczej*, niepublikowana praca doktorska, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2005, s. 154–155.

<sup>8</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk: *Organizacja inteligentna współczesnym narzędziem zarządzania wiedzą*, w: A. Kukliński (red.): *Gospodarka oparta na wiedzy. Perspektywy Banku Światowego*, KBN, Warszawa 2003, s. 178–180.

- pozornosc – jako obiektu nierzeczywistego, który jednak istnieje,
- dematerializacja – wspomaganie technologiami informacyjno-komunikacyjnymi pozwala na tworzenie niematerialnych przepływów i struktur,
- potencjalność – w odniesieniu do szeregu możliwości,
- zmienność – zdolność do natychmiastowych reakcji na sygnały otoczenia i dokonywanie przekształceń.

Pojęcie wirtualności pierwotnie odnosiło się do specyficznych technicznych i technologicznych rozwiązań, takich jak sztuczna rzeczywistość, maszyna czy pamięć wirtualna. W konsekwencji rozwoju technologii i ich coraz szerszego zastosowania w organizacji możliwości dostosowawcze organizacji zmieniły się diametralnie. Komercyjne wykorzystanie Internetu zmieniło oblicze marketingu<sup>3</sup> i sposobu komunikowania się z rynkami, natomiast rozwój technologii mobilnych pozwolił na tworzenie elastycznych struktur organizacyjnych.

Korelacja zastosowania nowoczesnych rozwiązań technologiczno-komunikacyjnych z nowoczesnymi modelami biznesowymi przyczyniła się do stworzenia koncepcji procesu wirtualizacji organizacji w skład, którego wchodzi takie etapy, jak<sup>4</sup>:

- identyfikacja kluczowych kompetencji organizacji,
- kształtowanie nowej konfiguracji procesów wokół zdefiniowanych kompetencji kluczowych,
- definiowanie wartości dodanej dla tworzonej sieci powiązań,
- rekonfigurowanie organizacji.

Szerokie spektrum działań, jakie mogą zostać podejmowane w całym procesie wirtualizacji organizacji, przyczynia się do braku jednoznacznego zdefiniowania organizacji wirtualnej oraz cech takiej organizacji. W teorii zarządzania organizacje wirtualne rozpatruje się w dwóch ujęciach: wąskim i szerokim.

W znaczeniu wąskim – organizacja wirtualna to organizacja zdecentralizowana geograficznie, wykorzystująca do wewnętrznej komunikacji nowoczesne technologie informacyjne<sup>5</sup>. Organizacja taka nie istnieje jako całość w określonej lokalizacji. Natomiast w znaczeniu szerszym – organizację wirtualną postrzega się jako zbiór elementów organizacyjnych, na które mogą składać się zarówno przedsiębiorstwa, jak i osoby indywidualne współpracujące ze sobą w określonym celu gospo-

---

<sup>3</sup> H.A. Wuthrich, A. Philipp: *Virтуelle Unternehmensnetzwerke*, „IO Management” 1998, vol. 67, no. 11.

<sup>4</sup> M.K. Moselein: *Die virtuelle Organisation: Von der Idee zur Wettbewerbsstrategie*, w: M. Rohde, M. Rittenbruch, V. Wulf (Hrsg.): *Auf dem Weg zur virtuellen Organisation*, Physica-Verlag, Heidelberg 2001, za: M. Najda-Janoszka: *Organizacja wirtualna...*, *op. cit.*, s. 41–44.

<sup>5</sup> W. Appel, R. Behr: *Towards the theory of Virtual Organizations: A description of their formation and figure*, „Newsletter” 1998, no. 2, s. 23, [www.virtual-organization.net](http://www.virtual-organization.net)