

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

241

Przestrzeń a rozwój



Redaktorzy naukowi

Stanisław Korenik

Anna Dybała



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2011

Recenzenci: Florian Kuźnik, Janusz Słodczyk, Zygmunt Szymła,
Eugeniusz Wojciechowski

Redaktor Wydawnictwa: Jadwiga Marcinek

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

Publikacja została sfinansowana przez Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-272-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część 1. Współczesne uwarunkowania rozwoju społeczno-ekonomicznego krajów, regionów i obszarów metropolitalnych

Patrycja Brańka: Atrakcyjność inwestycyjna województwa małopolskiego w oczach przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego (w świetle badań ankietowych).....	15
Adam Dąbrowski: Kierunki europejskiej polityki regionalnej – wybrane problemy	30
Piotr Hajduga: Dolnośląskie specjalne strefy ekonomiczne jako miejsce prowadzenia działalności gospodarczej w świetle ocen przedsiębiorców – wyniki badania empirycznego	41
Krzysztof Heffner, Brygida Klemens: Struktury klastrowe w gospodarce przestrzennej – wybrane korzyści i problemy rozwoju w skali lokalnej i regionalnej	56
Petr Hlaváček: The classification of analytical and management qualitative frameworks for municipal and regional development	65
Stanisław Korenik: Nowe zjawiska występujące w rozwoju aktywizujących się regionów.....	76
Anna Mempel-Śnieżyk: Uwarunkowania funkcjonowania powiązań sieciowych w województwie dolnośląskim	85
Katarzyna Miszczak: Partnerstwo publiczno-prywatne w regionach przygranicznych Polski, Czech i Niemiec – szanse i zagrożenia	105
Monika Musiał-Malago: Polaryzacja strukturalna Krakowskiego Obszaru Metropolitalnego.....	120
Małgorzata Rogowska: Znaczenie miast w polityce regionalnej Unii Europejskiej.....	133
Dorota Rynio: Rozwój społeczno-gospodarczy ośrodka wzrostu w okresie kryzysu gospodarki światowej.....	140
Miloslav Šašek: Development of population in the Czech Republic after 1989	150
Piotr Serafin: Stan i zmiany zagospodarowania przestrzeni wsi w strefie podmiejskiej województwa małopolskiego na przykładzie gmin Niepołomice i Wieliczka	162
Kazimiera Wilk: Sytuacja demograficzna w Federacji Rosyjskiej w latach 1990-2009	180

Arkadiusz Przybyłka: Narodowy Fundusz Zdrowia jako główny organizator usług zdrowotnych w Polsce	190
Justyna Anders: Rola władz publicznych w stymulowaniu partycypacji obywateli w procesach <i>governance</i> – doświadczenia międzynarodowe i wnioski dla Polski.....	200
Marek Dylewski, Beata Filipiak: Możliwości rozwoju obszarów metropolitalnych w nowych uwarunkowaniach finansowych jednostek samorządu terytorialnego.....	212
Andrzej Rączaszek: Procesy rozwojowe największych polskich miast w okresie transformacji.....	224

Część 2. Społeczne, gospodarcze i środowiskowe problemy rozwoju lokalnego

Jacek Chądzyński: Władza lokalna a rynek – pomiędzy współpracą a konkurencją.....	241
Eleonora Gonda-Soroczyńska: Uwarunkowania środowiska przyrodniczego w przestrzeni uzdrowiska na przykładzie Czerniawy-Zdroju.....	252
Magdalena Kalisiak-Mędelska: Partycypacja społeczna – przymus czy rzeczywista potrzeba?.....	262
Magdalena Kalisiak-Mędelska: Zadowolenie z miejsca zamieszkania – ocena mieszkańców i władz lokalnych na przykładzie Głowna	277
Andrzej Łuczyszyn: Lokalna przestrzeń publiczna w gospodarce kreatywnej	290
Magdalena Pięta-Kanurska: Związki kultury i ekonomii oraz ich wpływ na rozwój miasta.....	301
Joost Platje: Local governance's capacity to direct its own path of sustainable development.....	310
Andrzej Raszkowski: Nowe trendy w marketingu miejsc.....	319
Anna Batko: Administracja publiczna jako stymulator zmian w turystyce miasta – na przykładzie Krakowa w latach 1989-2006	328
Piotr Ruczkowski: Ewidencja ludności – nowe zasady meldunkowe	340

Część 3. Innowacyjność i przedsiębiorczość a rozwój

Niki Derlukiewicz: Unia innowacji jako sposób na zwiększenie innowacyjności gospodarki europejskiej.....	355
Dariusz Głuszcuk: Finansowanie działalności innowacyjnej – źródła i bariery w przekroju regionów Polski (NTS-2).....	366

Niki Derlukiewicz, Małgorzata Rogowska, Stanisław Korenik, Jarmila Horáková, Jiří Louda: Polsko-czeska współpraca transgraniczna małych i średnich przedsiębiorstw	377
Anna Korombel: Najczęściej popełniane błędy podczas wdrażania zintegrowanego zarządzania ryzykiem (ERM) w polskich przedsiębiorstwach	388
Kamil Wiśniewski: Systemowe zarządzanie wiedzą w ujęciu teoretycznym i praktycznym	396
Paweł Dziekański, Jan Puchala: Wspieranie przedsiębiorczości przez samorząd terytorialny na przykładzie powiatu limanowskiego	405
Jerzy Wąchol: Rola państwa i jego interesariuszy we władztwie korporacyjnym w okresie wychodzenia ze spowolnienia gospodarczego i kryzysu	417
Aleksandra Pisarska, Mieczysław Poborski: Wybrane problemy inwestowania w rzeczowe aktywa trwałe (na przykładzie uczelni publicznych w Polsce).....	427
Agnieszka Izabela Baruk: Specyfika działań motywujących stosowanych wobec polskich pracowników.....	437
Monika Stelmaszczyk: Właściciel małego przedsiębiorstwa menedżerem zorientowanym na kulturę – wyzwania i perspektywy	447
Barbara Batko: Wpływ jakości informacji publicznej na minimalizację ryzyka podejmowania decyzji na rynku pracy	455

Część 4. Wybrane problemy planowania przestrzennego

Oğuz Özbek: Central planning of development through etatism in Turkey: the state planning organisation	467
Kinga Wasilewska: Samorząd terytorialny jako nowy podmiot polityki przestrzennej.....	474
Aleksandra Koźlak: Modelowe ujęcie transportu w planowaniu przestrzennym	489
Anna Kamińska: Rola ewaluacji w zarządzaniu procesem rewitalizacji przestrzeni miejskiej	502

Część 5. Zagadnienia różne

Hubert Kaczmarczyk: Właściwe zadania państwa w ujęciu F.A. von Hayeka	513
Małgorzata Gajda-Kantorowska: Transfery fiskalne a przeciwdziałanie szokom asymetrycznym w ramach Unii Gospodarczo-Walutowej w Europie ..	522
Adam Peszko: Krytyka liberalnej doktryny lat 90. i nowe nurty w ekonomii pierwszej dekady XXI wieku.....	532
Andrzej Adamczyk: Incydentalna kontrola rozporządzeń przez sądy.....	543

Summaries

Patrycja Brańka: Investment attractiveness of Małopolska voivodeship in opinion of foreign capital enterprises (in the light of survey results).....	29
Adam Dąbrowski: Directions of European Regional Policy – selected problems.....	40
Piotr Hajduga: Special economic zones in Lower Silesia as a business place in the light of assessments of entrepreneurs – results of empirical research	55
Krystian Heffner, Brygida Klemens: Cluster structures in spatial economy – chosen benefits and problems of development on the local and regional scale	64
Petr Hlaváček: Klasyfikacja analitycznych i zarządczych ram kwalifikacyjnych w rozwoju gmin i regionów	75
Stanisław Korenik: New phenomena occurring in the development of activating regions	84
Anna Mempel-Śnieżyk: Conditions of functioning of the network relations in Lower Silesia Voivodeship	104
Katarzyna Miszczak: Public-Private Partnership in the border regions of Poland, the Czech Republic and Germany – opportunities and threats.....	119
Monika Musiał-Malago: Structural polarization of Cracow Metropolitan Area.....	132
Małgorzata Rogowska: The importance of cities in the European Union's regional policy	139
Dorota Rynio: Social-economic development of growth center in the time of worldwide economy crisis	149
Miloslav Šašek: Rozwój populacji w Czechach po roku 1989	161
Piotr Serafin: Spatial planning of rural areas in the suburbs of Małopolska: state and changes – the case of Wieliczka and Niepołomice.....	179
Kazimiera Wilk: The demographic situation in the Russian Federation in the years 1990-2009.....	189
Arkadiusz Przybyłka: The National Health Fund as the main organizer of health services in Poland	199
Justyna Anders: The role of public authorities in promoting civic participation in processes of <i>governance</i> – application of international practices in the Polish context.....	211
Marek Dylewski, Beata Filipiak: Development opportunities of metropolitan areas in the new financial circumstances of local government units	223
Andrzej Rączaszek: Development processes in the biggest Polish cities in the transformation period.....	237

Jacek Chądryński: Local government and market – between cooperation and competition	251
Eleonora Gonda-Soroczyńska: The condition of the natural environment in the development of a spa town – the case of Czerniawa-Zdrój	261
Magdalena Kalisiak-Mędelska: Social participation – obligation or real need?	276
Magdalena Kalisiak-Mędelska: Satisfaction with the place of residence – evaluation of place and local authorities as on the example of Główno.....	289
Andrzej Łuczyszyn: Local public space in creative economy.....	300
Magdalena Pięta-Kanurska: The relationship between culture and economics and their impact on urban development	309
Joost Platje: Zdolność samorządu terytorialnego do kierowania własną ścieżką rozwoju zrównoważonego	318
Andrzej Raszkowski: New trends in place marketing	327
Anna Batko: Public administration as a stimulator of changes in city tourism – based on Cracow between the years 1989 and 2006	339
Piotr Ruczkowski: Population registration – the new residence regulations..	351
Niki Derlukiewicz: Innovation Union as a way to increase the innovation in European economy	365
Dariusz Głuszczyk: Financing innovation activities – sources and barriers with regard to regions in Poland (NTS-2)	376
Niki Derlukiewicz, Małgorzata Rogowska, Stanisław Korenik, Jarmila Horáková, Jiří Louda: Polish-Czech border cooperation of small and medium-sized enterprises	387
Anna Korombel: The most common errors during the implementation of Enterprise Risk Management (ERM) in Polish enterprises	395
Kamil Wiśniewski: System knowledge management from theoretical and practical perspective	404
Paweł Dziekański, Jan Puchała: Support of the enterprise by the territorial council on the example of Limanowski administrative district.....	416
Jerzy Wąchol: The role of the state and its stakeholders in corporate governance while getting out of the economic downturn and crisis.....	426
Aleksandra Pisarska, Mieczysław Poborski: Selected problems of investing in tangible fixed assets (as exemplified by public institutions of higher education)	435
Agnieszka Izabela Baruk: Essence of motivation activities used towards Polish employees	446
Monika Stelmaszczyk: Owner of small company as a culture-oriented manager – challenges and prospects	454
Barbara Batko: The impact of public information quality to minimize the decision making risk on the labour market.....	464

Oğuz Özbek: Centralne planowanie rozwoju przez etatyzm w Turcji: Państwowy Urząd Planowania	473
Kinga Wasilewska: Local self-government as a new subject of spatial policy.	488
Aleksandra Koźlak: Land-use/transport models in spatial planning.....	501
Anna Kamińska: The role of evaluation in the management of urban space revitalization process	510
Hubert Kaczmarczyk: Appropriate tasks of the state in terms of F.A. von Hayek.....	521
Malgorzata Gajda-Kantorowska: Fiscal transfers as asymmetric shocks absorption mechanisms in the European Monetary Union.....	531
Adam Peszko: Criticism of neoclassic doctrine of the 90s and new currents of economics in the first decade of the XXI century.....	542
Andrzej Adamczyk: The right of courts to refuse incidentally to apply regulations.....	557

Kamil Wiśniewski

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

SYSTEMOWE ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W UJĘCIU TEORETYCZNYM I PRAKTYCZNYM

Streszczenie: W artykule ukazano istotę koncepcji systemowego zarządzania wiedzą w odniesieniu do praktyki gospodarczej. Opracowanie składa się z czterech części. W pierwszej zaprezentowano teoretyczne aspekty zarządzania wiedzą, druga zawiera rozważania nad pojęciem systemu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, trzecia prezentuje znaczenie tego systemu w działalności firmy, a ostatnia obserwacje autora dotyczące wykorzystywania systemowego zarządzania wiedzą w praktyce gospodarczej.

Słowa kluczowe: wiedza, system zarządzania wiedzą, przedsiębiorstwo.

1. Wstęp

Zarządzanie wiedzą to jedna z najdynamiczniej rozwijających się koncepcji zarządzania. Liczni badacze zajmujący się tą problematyką podkreślają, że w warunkach globalizacji i narastającej presji konkurencyjnej zarządzanie wiedzą odgrywa istotną rolę w rozwoju przedsiębiorstw. Pojawienie się tej koncepcji oraz jej nieustanny rozwój wiąże się z powstaniem gospodarki opartej na wiedzy i założeniem, że kluczowe znaczenie dla osiągnięcia sukcesu przez dane przedsiębiorstwo ma wiedza i doświadczenie jego pracowników¹. W związku z tym dla ustawicznego rozwoju firmy ważne jest zrozumienie przez jej menedżerów znaczenia zarządzania wiedzą. W opracowaniu ukazano istotę koncepcji systemowego zarządzania wiedzą w odniesieniu do praktyki gospodarczej.

2. Zarządzanie wiedzą – aspekty teoretyczne

Wiedza to „elastyczna i dynamiczna substancja niematerialna stanowiąca efekt przetwarzania myślowego zbiorów informacji posiadanych i uzyskiwanych przez człowieka”². Cechą wiedzy jest to, że przyjmuje ona trzy postacie:

¹ E. Tabaszewska, *Metodyka implementacji systemu zarządzania wiedzą*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem” 2008, nr 1, s. 68.

² B. Mikuła, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, [w:] *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, red. B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Difin, Warszawa 2007, s. 113.

- spersonalizowaną – postać mentalna, której nośnikiem są ludzie;
- skodyfikowaną – postać zarejestrowanych zbiorów informacji, której nośnikiem są bazy danych, publikacje, projekty, dokumenty;
- ugruntowaną – postać osadzona w produktach, procesach, usługach, relacjach, technologiach, marce³.

Zarządzanie wiedzą „polega na pozyskiwaniu odpowiednich środków, wypracowaniu i sterowaniu wykorzystaniem warunków, metod i technik umożliwiających przebieg procesów związanych z uzyskiwaniem, kreowaniem, rozpowszechnianiem, składowaniem i zastosowaniem wiedzy”⁴. Zarządzanie wiedzą można rozpatrywać w następujących znaczeniach:

1. Funkcjonalnym – obejmuje realizację funkcji zarządzania (decydowanie, planowanie, organizowanie itd.) oraz funkcji operacyjnych związanych m.in. z uzyskiwaniem, tworzeniem, przekazywaniem, przechowywaniem i ochroną wiedzy. Koncentruje się na zasobie wiedzy poprzez realizację funkcji planowania, podejmowania decyzji, organizowania, przeprowadzenia oraz kontroli, tak by osiągnąć cele organizacji.

2. Procesowym – opiera się na postępowaniach normujących i dyspozycyjnych, mających na celu stworzenie odpowiedniego środowiska, które umożliwi sprawną realizację funkcji operacyjnych. Ma to być możliwe poprzez wdrożenie systemów organizacyjnych o właściwej konstrukcji, optymalizujących główne procesy związane z wiedzą, a także dzięki kształtowaniu sprzyjającego klimatu i kultury organizacyjnej, które ukierunkują ludzi na rozwijanie wiedzy, jej odpowiednie wykorzystanie itd.

3. Instrumentalnym – polega na odpowiednim doborze i wykorzystaniu instrumentów (od ekonomiczno-finansowych i prawnych po organizacyjne i techniczne), przyczyniających się do przebiegów głównych procesów z udziałem wiedzy na wszystkich poziomach i obszarach organizacji; w skład takiego zestawu instrumentów wchodzi:

- systemy organizacyjne, np. informacyjny, motywacyjny i controllingu,
- narzędzia, np. Internet, intranet, ekstranet, bazy danych, pokoje rozmów,
- metody, np. koła jakości, kaizen, burza mózgów.

4. Instytucjonalnym – obejmuje system stanowisk i zespołów pracowniczych (poziom strategiczny i operacyjny organizacji, organizację formalną i nieformalną), które realizują funkcje i zadania z zakresu zarządzania wiedzą organizacji⁵.

³ Tamże.

⁴ B. Mikuła, *Generowanie wiedzy w organizacji*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, red. B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Difin, Warszawa 2002, s. 74.

⁵ B. Mikuła, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 122.

3. System zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie

System jest „wyodrębnionym ze swojego otoczenia zbiorem powiązanych ze sobą elementów”⁶. Zgodnie z rozwiniętą interpretacją system zarządzania można określić jako⁷:

- zespół różnorodnych celów ekonomicznych i pozaekonomicznych;
- strukturę warunkującą funkcjonowanie przedsiębiorstwa;
- pragmatykę instytucjonalną i pragmatykę procesów zarządzania;
- proces stanowiący postępowanie normujące i oddziaływanie dyspozycyjne na sferę wykonawczą, zdeterminowany przez funkcje: decydowania, identyfikacji, planowania, organizowania, motywacji i kontroli; ujęty w takich formach organizacyjnych, jak: systemy decyzyjne zarządzania, systemy wspomagające proces zarządzania, systemy funkcjonalne, układy zintegrowane;
- zbiór reguł gospodarowania zasobami;
- instrument stymulujący procesy innowacyjne;
- w szerokim wielowymiarowym znaczeniu – kompleks zdeterminowany przez aspekty: celowościowy, podmiotowy, strukturalny, funkcjonalny, instrumentalny.

Ostatni punkt powyższej interpretacji stanowi podstawę wieloaspektowego ujęcia systemu zarządzania wiedzą. Poszczególne aspekty tego ujęcia to:

1. Aspekt celowościowy – wiąże działalność statutową przedsiębiorstwa z formułą gospodarki opartej na wiedzy, a głównymi celami w tym zakresie są: programowanie i planowanie systemów zarządzania wiedzą, opracowanie strategii informacyjnych, powiększanie kapitału wiedzy, organizacja zasobów informacyjnych i baz wiedzy; jego determinanty to:

- system celów strategicznych i operacyjnych oraz warunki ich współdziałania,
- opcje strategiczne, strategie i plany działalności,
- polityka informacyjna,
- implementacja formuły gospodarki opartej na wiedzy w przedsiębiorstwie.

2. Aspekt podmiotowy – wskazuje na kadrę zarządzającą, zespoły doradcze, pracowników wiedzy i komórki organizacyjne odpowiedzialne za zarządzanie wiedzą oraz wdrażanie i rozwój systemów zarządzania wiedzą; jego determinanty to:

- typy podmiotów zarządzających wiedzą,
- formalizacja organizacyjno-prawna podmiotów zarządzania wiedzą,
- kompetencje kadry kierowniczej i personelu wykonawczego,
- klasyfikacja pracy opartej na wiedzy,
- system motywacyjny,
- komunikacja i rozwój systemów zarządzania wiedzą.

⁶ J. Becker, *Propedeutyka informatyki ekonomicznej*, [w:] *Informatyka ekonomiczna. Podręcznik akademicki*, red. S. Wrycza, PWE, Warszawa 2010, s. 26.

⁷ A. Stabryła, *Metodyka analizy i projektowania systemów zarządzania procesowego*, [w:] *Analiza i projektowanie systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, red. A. Stabryła, Wydawnictwo Mfiles.pl, Kraków 2010, s. 20-21.

3. Aspekt strukturalny – odnosi się do miejsca systemu zarządzania wiedzą w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, jego konfiguracji i zakresu działania określonego w regulaminie organizacyjnym; jego determinanty to:

- podział zadań i odpowiedzialności,
- rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych,
- organizacja procesowa,
- zarządzanie relacjami z dostawcami i klientami,
- organizacja sieci.

4. Aspekt funkcjonalny – dotyczy funkcjonowania systemu zarządzania wiedzą i jest wpisany w konwencję podejścia procesowego; jego determinanty to:

- zasady zarządzania wiedzą;
- zakres funkcji zarządzania wiedzą, ze względu na przyjętą wizję, misję, cele i strategię przedsiębiorstwa;
- style zarządzania;
- formy organizacyjne procesu zarządzania wiedzą.

5. Aspekt instrumentalny – obejmuje zbiór narzędzi badawczych i aplikacyjnych stosowanych w pracach diagnostycznych, w projektowaniu i implementacji systemów zarządzania wiedzą; jego determinanty to:

- analiza strategiczna (zwłaszcza strategiczna karta wyników);
- benchmarking;
- współpraca z innymi firmami i instytucjami;
- fuzje wewnętrzne i tworzenie sieci;
- dokumenty, bazy danych, najlepsze praktyki, mapy wiedzy, pamięć indywidualna i zbiorowa;
- komunikacja;
- praktyki, staże, studia literatury, szkolenia wewnętrzne, prace zespołowe, listy dyskusyjne, brokerzy wiedzy, targi wiedzy, programy mentorskie⁸;
- uczenie się poprzez działanie, wdrażanie innowacji procesowych i produktowych⁹;
- instrumenty zarządzania zorientowane na wiedzę handlową i tę dotyczącą procesów wytwórczych: *mass customization*, *business intelligence*, *group-team ware*, *kaizen*, koła jakości, ringi, analiza wartości, burza mózgów, metody scenariuszowe, metoda delficka, metoda otwartej dyskusji, *open space-technology*, *coaching*, mentoring, *learning sets*, *e-learning*, wspólnoty praktyków¹⁰.

System zarządzania wiedzą można również ująć jako „kompleks zasad, metod, środków, zbiorów informacji, ludzi i sieci ich wzajemnych powiązań, który pozwala przyjąć i realizować strategię zarządzania wiedzą dla osiągnięcia celów organi-

⁸ T. Małkus, A. Stabryła, S. Wawak, K. Woźniak, *Organizacja systemów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, [w:] *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, red. A. Stabryła, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 423-425.

⁹ A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007, s. 131.

¹⁰ B. Mikula, *Organizacje oparte...*, s. 179-183.

zacji”¹¹. System ten stanowi jeden z kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstwa i przyczynia się do poprawy jego pozycji konkurencyjnej¹². Jego budowa zależy od przyjętej orientacji w zarządzaniu wiedzą:

- technologicznej – system zarządzania wiedzą traktuje się jako zbiór odpowiednio dobranych i wykorzystywanych narzędzi techniki komputerowej, przyczyniających się m.in. do usprawnienia zarządzania informacjami (koncentracja na wiedzy skodyfikowanej);
- humanistycznej – system zarządzania wiedzą opiera się na sieciach powiązań międzyludzkich (koncentracja na indywidualnej i organizacyjnej wiedzy spersonalizowanej).

Wzajemny stosunek występowania orientacji technologicznej i humanistycznej w praktyce organizacyjnej zależy od stopnia wykorzystania strategii personalizacji i kodyfikacji¹³. Strategie te wskazują bowiem, na jakiej orientacji przedsiębiorstwo oprze swój system zarządzania wiedzą oraz w jaki sposób będą w nim realizowane podstawowe procesy z udziałem wiedzy. Pokazują one również, w jaki sposób przedsiębiorstwo będzie obsługiwać swoich klientów. W przypadku strategii kodyfikacji (określanej także jako „ludzie do dokumentów”) system zarządzania wiedzą opiera się na technice komputerowej wykorzystywanej jako narzędzie uzyskiwania, przesyłania i składowania wiedzy. W przedsiębiorstwach stosujących tę strategię wiedza jest starannie kodyfikowana i magazynowana w bazach danych, które umożliwiają swobodne korzystanie z niej przez osoby posiadające dostęp do danej bazy. Z kolei strategia personalizacji (określana również jako „człowiek do człowieka”) opiera się na założeniu, że wiedza jest ściśle związana z człowiekiem, to człowiek bowiem zdobywa, rozwija i dzieli się wiedzą, głównie poprzez kontakty z innymi ludźmi. Podstawowym sposobem realizacji tej strategii jest tworzenie sieci powiązań oraz umożliwienie im wymiany i rozwijania wiedzy. W praktyce zarządzania wiedzą w danym przedsiębiorstwie jedna z tych strategii powinna zostać przyjęta jako dominująca¹⁴.

Sposób interpretowania systemu zarządzania wiedzą jest w znacznym stopniu uzależniony od celu jego tworzenia. Można jednak wyróżnić uniwersalny zbiór elementów tego systemu, który obejmuje:

- zbiory wiedzy – bazy i banki danych/wiedzy,
- sieci relacji i sposoby transferu wiedzy,
- systemy informatyczne,

¹¹ Tamże, s. 127.

¹² J. Walas-Trębacz, M. Tyrańska, *Poziom rozwoju elementów systemu zarządzania wiedzą w polskich przedsiębiorstwach w świetle badań empirycznych*, [w:] *Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym*, Studia i Prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 1, t. 2, red. A. Stabryła, Wydawnictwo UE, Kraków 2008, s. 557.

¹³ Tamże, s. 126.

¹⁴ B. Mięka, *Zarządzanie wiedzą...*, s. 121-122.

- sieci informacyjne (intranet, ekstranet, Internet),
- systemy semantyczne – język organizacji i język systemu zarządzania wiedzą,
- kulturę organizacyjną¹⁵.

4. Znaczenie systemu zarządzania wiedzą w firmie

Rolę systemu zarządzania wiedzą wraz ze sprecyzowaną metodyką jego implementacji w przedsiębiorstwie można określić następująco:

- umożliwia wprowadzenie w organizacji zintegrowanego podejścia do zarządzania wiedzą w sposób uporządkowany, kontrolowany i zorganizowany;
- pozwala pracownikom zrozumieć, na czym polega zarządzanie wiedzą i w jaki sposób może pomóc w rozwoju firmy;
- wspiera sprawną komunikację pomiędzy poszczególnymi pionami i szczeblami organizacji dzięki posługiwaniu się jednolitym językiem opartym na terminologii z zakresu zarządzania wiedzą, z którą pracownicy powinni zostać zapoznani;
- zapewnia plan działania w zakresie wdrażania zarządzania wiedzą, wraz z określeniem etapów postępowania, rodzaju zadań i stosowanych metod oraz zakresu odpowiedzialności poszczególnych pracowników mających realizować te zadania¹⁶;
- umożliwia monitorowanie skuteczności szkoleń, poprzez określenie stopnia wzrostu poziomu wiedzy w wyniku szkolenia i zakresu wykorzystywania jej w praktyce¹⁷;
- pozwala na selekcję i ocenę wiedzy zgromadzonej w przedsiębiorstwie, zorientowaną na wskazanie i udostępnienie poszczególnym pracownikom wiedzy przydatnej w ich pracy;
- umożliwia eliminację wiedzy, która nie znajduje zastosowania w działalności firmy¹⁸;
- pomaga w realizacji kluczowych procesów zarządzania wiedzą (lokalizowania, pozyskiwania, rozwijania, dzielenia, rozpowszechniania, wykorzystywania i zachowywania wiedzy¹⁹);

¹⁵ J. Beliczyński, C. Mesjasz, A. Stabryła, *Podstawy teoretyczne gospodarki opartej na wiedzy*, [w:] *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, red. A. Stabryła, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 198.

¹⁶ K.Y. Wong, E. Aspinwall, *Knowledge management implementation frameworks: a review*, "Knowledge and Process Management" 2004, vol. 11, no. 2, s. 95, [za:] E. Tabaszewska, *O potrzebie opracowania metodyki implementacji systemów zarządzania wiedzą*, [w:] *Kierunki i dylematy rozwoju nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 34, Wydawnictwo UE, Wrocław 2008, s. 68.

¹⁷ M. Morawski, *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1146, Wydawnictwo AE, Wrocław 2006, s. 171.

¹⁸ E. Stańczyk-Hugiet, *Wiedza jako zasób strategiczny – wyniki badań*, [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie – nowe kierunki*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, nr 129, red. K. Zimmiewicz, Wydawnictwo UE, Poznań 2009, s. 553.

¹⁹ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 42.

- motywuje pracowników do dzielenia się wiedzą i stwarza dogodne warunki do jej przekazywania;
- ułatwia generowanie i pozyskiwanie wiedzy niezbędnej w procesach innowacyjnych zachodzących w firmie;
- daje możliwość wykorzystania metod i technik zarządzania wiedzą do wspierania funkcjonowania przedsiębiorstwa, rozwiązywania problemów i zwiększania innowacyjności firmy;
- pomaga określić, które instrumenty zarządzania wiedzą są wykorzystywane, a jakie należy jeszcze wprowadzić.

5. Systemowe zarządzanie wiedzą w praktyce gospodarczej

Analiza literatury przedmiotu dowodzi, że koncepcja zarządzania wiedzą charakteryzowana jest głównie w ujęciu teoretycznym. Liczne publikacje naukowe zawierają rozważania dotyczące takich zagadnień, jak: wiedza w porównaniu z danymi i informacjami, zarządzanie wiedzą wraz z instrumentami, które mogą zostać wykorzystane w tym procesie, modele generowania wiedzy itp. Odniesienia do praktycznej możliwości wykorzystania systemowego zarządzania wiedzą w literaturze polegają głównie na prezentacji mniej lub bardziej rozbudowanych modeli systemów zarządzania wiedzą. Można spotkać opisy takich systemów funkcjonujących głównie w przedsiębiorstwach: japońskich, niemieckich czy amerykańskich. Pojawiają się także opracowania dotyczące wdrożeń zarządzania wiedzą w polskich firmach. Na ogół nie są to jednak kompleksowe systemy zarządzania wiedzą. Publikowane badania dotyczące praktyki zarządzania wiedzą w polskich przedsiębiorstwach również świadczą o braku całościowego spojrzenia na zarządzanie wiedzą.

Wywiady na temat możliwości wdrożenia systemowego zarządzania wiedzą, przeprowadzone przez autora z przedsiębiorcami, wskazują, że koncepcja ta nie jest w dostatecznym stopniu znana zarządzającym firmami. Często zarządzanie wiedzą utożsamiane jest z zarządzaniem danymi przy użyciu różnych systemów komputerowych i baz danych, z zarządzaniem dokumentami lub wiedzą skodyfikowaną w różnej formie. Brak jest natomiast odniesienia do zarządzania wiedzą spersonalizowaną. W porównaniu z zarządzaniem jakością, które stało się bardzo popularne (liczne firmy posiadają certyfikaty potwierdzające wprowadzenie systemu zarządzania jakością w oparciu o normy serii ISO), koncepcja systemowego zarządzania wiedzą jest wykorzystywana w nikłym stopniu. W przekonaniu autora korzyści, jakie może przynieść wdrożenie systemowego zarządzania wiedzą, nie są wystarczająco zauważane przez przedsiębiorców i menedżerów. Brak jest również precyzyjnego zrozumienia roli takiego systemu w przedsiębiorstwie.

Zdaniem autora koncepcja kompleksowego zarządzania wiedzą powinna z czasem zyskiwać na popularności, tak jak miało to miejsce w przypadku zarządzania jakością. W tym kontekście ważne są metodyki tworzenia i wdrażania systemów zarządzania wiedzą, które mogłyby ułatwić praktykom życia gospodarczego wdro-

zenie takich systemów. Duże znaczenie ma również współpraca nauki i biznesu, która powinna się rozwijać, pozwalając na transfer wiedzy i wykorzystywanie teoretycznych koncepcji w praktyce.

6. Zakończenie

Analiza literatury przedmiotu oraz wywiady z przedsiębiorcami dowodzą, że zarządzanie wiedzą nie jest w wystarczającym stopniu wykorzystywane w praktyce gospodarczej. Szczególnie ważne jest wprowadzanie w przedsiębiorstwach systemowego zarządzania wiedzą, które dzięki swojej kompleksowości pozwala na pełne wykorzystanie możliwości, jakie daje skuteczne zarządzanie wiedzą uwzględniające specyfikę danej firmy. System zarządzania wiedzą może bowiem w znacznym stopniu pomóc pracownikom w realizacji kluczowych procesów zarządzania wiedzą niezbędnych dla rozwoju przedsiębiorstwa.

Wśród praktyków gospodarczych brakuje świadomości roli, jaką system zarządzania wiedzą mógłby odegrać w ich firmach. Natomiast w literaturze podejmującej problematykę zarządzania wiedzą jest zbyt mało praktycznych przykładów i metodik pozwalających przedsiębiorcom na implementację systemowego zarządzania wiedzą. Ważny jest zatem dalszy rozwój koncepcji kompleksowego zarządzania wiedzą ukierunkowany na jej popularyzację wśród praktyków gospodarczych.

Literatura

- Becker J., *Propedeutyka informatyki ekonomicznej*, [w:] *Informatyka ekonomiczna. Podręcznik akademicki*, red. S. Wrycza, PWE, Warszawa 2010.
- Beliczyński J., Mesjasz C., Stabryła A., *Podstawy teoretyczne gospodarki opartej na wiedzy*, [w:] *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, red. A. Stabryła, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
- Markus T., Stabryła A., Wawak S., Woźniak K., *Organizacja systemów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, [w:] *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, red. A. Stabryła, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Mikuła B., *Generowanie wiedzy w organizacji*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, red. B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Difin, Warszawa 2002.
- Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
- Mikuła B., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, [w:] *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, red. B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Difin, Warszawa 2007.
- Morawski M., *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1146, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

- Stabryła A., *Metodyka analizy i projektowania systemów zarządzania procesowego*, [w:] *Analiza i projektowanie systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, red. A. Stabryła, Wydawnictwo Miles.pl, Kraków 2010.
- Stańczyk-Hugiet E., *Wiedza jako zasób strategiczny – wyniki badań*, [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie – nowe kierunki*, red. K. Zieniewicz, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu nr 129, Wydawnictwo UE, Poznań 2009.
- Tabaszewska E., *Etapy rozwoju systemów zarządzania wiedzą globalnych organizacji doradczych – studium przypadków*, [w:] *Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym*, Studia i Prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 1, t. 2, red. A. Stabryła, Wydawnictwo UE, Kraków 2008.
- Tabaszewska E., *Metodyka implementacji systemu zarządzania wiedzą*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem” 2008, nr 1.
- Tabaszewska E., *O potrzebie opracowania metodyki implementacji systemów zarządzania wiedzą*, [w:] *Kierunki i dylematy rozwoju nauki o przedsiębiorstwie*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 34, red. J. Lichtarski, Wydawnictwo UE, Wrocław 2008.
- Walas-Trębacz J., Tyrańska M., *Poziom rozwoju elementów systemu zarządzania wiedzą w polskich przedsiębiorstwach w świetle badań empirycznych*, [w:] *Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym*, Studia i Prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 1, t. 2, red. A. Stabryła, Wydawnictwo UE, Kraków 2008.
- Wong K.Y., Aspinwall E., *Knowledge management implementation frameworks: a review*, “Knowledge and Process Management” 2004, vol. 11, no. 2.

SYSTEM KNOWLEDGE MANAGEMENT FROM THEORETICAL AND PRACTICAL PERSPECTIVE

Summary: The article shows the essence of the concept of knowledge management system in relation to business practice. The paper is divided into four parts. The first presents theoretical aspects of knowledge management. The second part of the paper contains a discussion of the concept of knowledge management system in the enterprise. Then the third part presents the importance of this system in business practice. The last part shows the author's observations on the use of system knowledge management in practice.

Keywords: knowledge, knowledge management system, enterprise.