PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU nr 114
Nauki o Zarządzaniu 3 2010

Edyta Tabaszewska
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

SYSTEM ZARZĄDZANIA WIEDZĄ FIRMY ATLAS SP. Z O. O.*

Streszczenie: W artykule przedstawiono wyniki badania przeprowadzonego w firmie Atlas sp. z o. o. – dużym, wielozakładowym przedsiębiorstwie branży budowlanej. Celem artykułu jest prezentacja systemu zarządzania wiedzą badanej firmy ze wskazaniem na jego organizację i instrumentarium.

Słowa kluczowe: system zarządzania wiedzą, organizacja systemu zarządzania wiedzą, instrumentarium systemu zarządzania wiedzą.

1. Wstęp

Informacje i wiedza to zdaniem wielu autorytetów najważniejsze zasoby organizacji, decydujące obecnie o jej konkurencyjności. Już na początku lat 90. P. Drucker stwierdził, że wiedza staje się jedynym zasobem ekonomicznym, a kapitał, ziemia i praca jedynie ją wspomagają [Drucker 2000, s. 285]. Również R. Kaplan i D. Norton zauważyli, iż aktywa niematerialne stanowią kluczowe czynniki sukcesu w dzisiejszym konkurencyjnym otoczeniu i będą nimi w przyszłości [Kaplan, Norton 2001, s. 26-27]. Wraz ze stwierdzeniem, że to właśnie wiedza i umiejętność zarządzania nią w przedsiębiorstwie w coraz większym stopniu decyduje o sukcesie przedsiębiorstwa, powszechnie przyjęto twierdzenie wielu zarówno specjalistów zarządzania, jak i wizjonerów o nastaniu „ery wiedzy", zwanej także „nową ekonomią". W odpowiedzi na współczesne uwarunkowania funkcjonowania organizacji pojawiły się takie koncepcje, jak zarządzanie wiedzą (ZW) czy zarządzanie kapitałem intelektualnym, jak również nowe formy organizacji, takie jak: organizacja ucząca się, inteligentna czy wirtualna.

W niniejszym artykule autorka skupia się na pierwszej z wymienionych koncepcji, przedstawiając, jaką postać przybrał system zarządzania wiedzą (SZW) w firmie Atlas sp. z o. o. Przyjęto przy tym, że „system zarządzania wiedzą to kompleks zasad, metod, środków, zbiorów informacji, ludzi i sieci ich wzajemnych powiązań, służący do realizacji założeń koncepcji ZW, dla osiągnięcia celów organizacji"

* Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2007-2010 jako projekt badawczy.

[Mikuła 2007, s. 121]. Najczęściej owe instrumentarium i organizację[1] systemu ZW dzieli się na dwa obszary: zarządzania informacją i zarządzania zasobami ludzkimi, przyjmując ten podział zgodnie z potrzebą nadzorowania wiedzy zarówno jawnej – gromadzonej w różnego rodzaju repozytoriach, jak i cichej – znajdującej się w umysłach ludzkich [Morawski 2006, s. 221].

Badanie przeprowadzono w 2009 r. w centrali spółki zlokalizowanej w Łodzi na podstawie wywiadu skategoryzowanego prowadzonego przy użyciu kwestionariusza pytań. W wywiadzie uczestniczył wiceprezes spółki stojący na czele pionu badań i rozwoju, jak również dyrektorzy, kierownicy i specjaliści z wybranych komórek organizacyjnych tworzących system zarządzania wiedzą badanej firmy. W sumie w badaniu uczestniczyło dziesięć osób, w tym te odpowiedzialne za zarządzanie zasobami ludzkimi i technologie informatyczne. Uzyskane informacje uzupełniono o te przedstawione na firmowej stronie internetowej.

2. Charakterystyka badanej firmy

Atlas sp. z o. o., z główną siedzibą w Łodzi, jest producentem wyrobów z zakresu chemii budowlanej. Misją firmy jest stwierdzenie, iż „Atlas przyspiesza i ułatwia budowanie". Podstawowe produkty spółki to: materiały do układania okładzin ceramicznych i kamiennych, materiały gruntujące, czyszczące i zabezpieczające, gotowe zaprawy budowlane, materiały izolacyjne i uszczelniające, tynki szlachetne i bezspoinowe systemy ociepleń oraz produkty gipsowe.

Firma powstała w 1991 r. i w ciągu kilku zaledwie lat zdobyła pozycję lidera na polskim rynku. O skali jej rozwoju najlepiej świadczy fakt, że pierwsze wyroby powstawały w garażu, w pożyczonej betoniarce, w prymitywnych warunkach, podczas gdy już dwa lata później firma otrzymała godło *Teraz Polska*, a obecnie produkcja odbywa się w sześciu nowoczesnych zakładach zlokalizowanych w Piotrkowie Trybunalskim, Bydgoszczy, Niwnicach, Dąbrowie Górniczej, Suwałkach i Zgierzu. Ponadto firma jest współwłaścicielem jedenastu spółek zależnych, tworząc tym samym grupę kapitałową. W skład grupy wchodzą, oprócz przedsiębiorstw z tej samej branży, także spółki niezwiązane z produkcją wyrobów chemii budowlanej, jak np. firma transportowa. Spółka zatrudnia 835 osób, w tym ok. 160 w centrali; w całej grupie zatrudnienie wynosi 2046 pracowników.

Znaczny wpływ na rozwój firmy miały zwolnienia podatkowe, przysługujące jej do roku 2004 z racji tworzenia nowych miejsc pracy, jak również umiejscowienie czterech z nowo powstających zakładów w specjalnych strefach ekonomicznych, co także gwarantowało preferencyjne warunki. Niemniej jednak badana firma jest znakomitym przykładem znaczenia przedsiębiorczości dla osiągnięcia sukcesu w biznesie.

[1] Organizacja systemu to jego struktura w formie sieci relacji między elementami oraz własności tych relacji [Internet 2].

Spółka jest założycielem powołanej w 1996 r. Fundacji Dobroczynności Atlas oraz galerii sztuki współczesnej – Atlas Sztuki, powstałej w 2003 r. Założyciele i zarząd spółki realizują zatem zasady szeroko rozumianej odpowiedzialności społecznej. Między innymi w 2004 r. za działalność charytatywną, głównie za ideę budowy i sfinansowania hospicjum, fundacja została uhonorowana przez Kapitułę Akademii Rozwoju Filantropii tytułem Dobroczyńcy Roku.

W swojej działalności spółka odwołuje się do podstawowych wartości, takich jak uczciwość, odpowiedzialność i kierowanie się jasnymi zasadami. Kreując markę i wizerunek firmy, powołano się na treści narodowe, czego wyrazem jest hasło przewodnie: „Kocham Polskę!", jak również postać bociana, który stał się najbardziej rozpoznawalnym symbolem firmy obok nazwy marki i biało-czerwonej symboliki. O profesjonalnym marketingu można było jednak mówić dopiero po dwóch latach funkcjonowania firmy, kiedy to trzech założycieli – architekt, elektryk i budowlaniec – nawiązali współpracę ze specjalistami z tego zakresu. Pochodzili oni z Gdańska i do chwili obecnej właśnie w tym mieście znajduje się część pionu marketingu i rozwoju sprzedaży, dział *public relations*, jak również prowadzona jest tam wspomniana fundacja.

W 2007 r. założyciele firmy przeszli do rady nadzorczej i w ten sposób zmienił się sposób zarządzania firmą z właścicielskiego na menedżerski. Warto przy tym zauważyć, że wszyscy z czterech członków zarządu mają tytuł naukowy doktora [Internet 1].

Atlas prowadzi działalność na podstawie wymagań zintegrowanego systemu zarządzania, w skład którego wchodzą systemy: zarządzania jakością zgodnie z normą ISO 9001, zarządzania środowiskowego – ISO 14001 oraz zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy – BS OHSAS 18001. Wszystkie systemy są certyfikowane (audyt BS OHSAS 18001 odbył się w lipcu 2009 r.). Obecnie przedsiębiorstwo wdraża system zarządzania bezpieczeństwem informacji na bazie normy PN-ISO/IEC 27001. Certyfikacja w tym ostatnim przypadku jest planowana na 2011 r.

3. Organizacja i instrumentarium SZW badanej firmy

Należy podkreślić, że w firmie Atlas nie mówi się wprost o zarządzaniu wiedzą, jednak na podstawie badań można stwierdzić, że wiele założeń i narzędzi omawianej koncepcji jest stosowanych. Ponieważ badane przedsiębiorstwo stale wprowadza na rynek nowe wyroby, a ich zastosowanie wymaga merytorycznego przygotowania klientów, dlatego też zdaniem autorki szczególne miejsce w systemie ZW firmy Atlas mają jednostki odpowiedzialne za te dwa obszary. Ponadto firma należy do dużych, wielozakładowych przedsiębiorstw, szczególne znaczenie zatem ma również rozpowszechnianie wiedzy, co uzyskuje się przede wszystkim w drodze zastosowania rozwiązań informatycznych. Z racji roli człowieka w SZW, a przede wszystkim w tworzeniu i dzieleniu się wiedzą, istotne są również zadania komórki zajmującej się zarządzaniem zasobami ludzkimi. System motywacyjny, wsparcie

rozwoju pracowników czy kreowanie kultury organizacyjnej to kluczowe elementy zarządzania wiedzą. W związku z tym autorka za istotne uznała następujące obszary:

- tworzenie, gromadzenie i rozpowszechnianie informacji wewnątrz firmy,
- rozwój pracowników,
- edukacja klientów,
- pozyskiwanie informacji z zewnątrz.

Oczywiście właściwie każda z komórek organizacyjnych realizuje zadania związane z zarządzaniem wiedzą w ramach własnej specjalizacji, czyli gromadzi, wykorzystuje i tworzy nową wiedzę. Autorka wymienia poniżej jednak te, które mają szczególne znaczenie z punktu widzenia osiągania celów firmy Atlas. W tabeli 1 przedstawiono jednostki organizacyjne stanowiące trzon SZW badanej spółki oraz ich podstawowe zadania związane z ZW w podziale na cztery wyróżnione powyżej obszary.

Tabela 1. Jednostki organizacyjne stanowiące trzon SZW firmy Atlas sp. z o. o. oraz ich podstawowe zadania związane z ZW

Jednostka
Podstawowe zadania związane z ZW
Laboratorium badawczo-rozwojowe (pion badań)
A. Tworzenie, gromadzenie i rozpowszechnianie informacji wewnątrz firmy: – projektowanie wyrobów (receptur), – prowadzenie archiwum informacji dotyczących wyrobów, w tym wyników badań, – opracowywanie norm zakładowych na wyroby, opakowania, surowce oraz na metody badań, co jest szczególnie istotne ze względu na standaryzację działań laboratoriów kontroli jakości zlokalizowanych w poszczególnych zakładach, – współpraca z menedżerami produktów B. Rozwój pracowników: – szkolenia dla wybranych grup pracowników (produkcji, laboratoriów kontroli jakości, technologów, doradców), np. przy wprowadzaniu nowego wyrobu czy zmianie metod badań C. Edukacja klientów: – szkolenia z obsługi urządzeń mieszalniczych zainstalowanych w hurtowniach D. Pozyskiwanie informacji z zewnątrz: – prowadzenie biblioteki norm i czasopism, – gromadzenie materiałów z targów, materiałów szkoleniowych, ulotek reklamowych i gazetek konkurencji, informacji dotyczących dostawców, – archiwizacja informacji dotyczących wyrobów firm konkurencyjnych i surowców, w tym wyników badań, – udział w szkoleniach i konferencjach organizowanych przez dostawców surowców
Dział technologiczny (pion badań)
A. Tworzenie, gromadzenie i rozpowszechnianie informacji wewnątrz firmy: – projektowanie procesów produkcyjnych, – projektowanie opakowań pod względem użytych materiałów i wielkości, – opracowywanie dokumentacji technologicznej, – archiwizacja metod produkcji, – monitorowanie produkcji przez audyty technologiczne w zakładach produkcyjnych,

– współpraca z zakładowymi działami technologicznymi, w tym wymiana informacji dotyczących metod produkcji pomiędzy zakładami (benchmarking wewnętrzny) B. Rozwój pracowników: – szkolenia z zakresu metod produkcji
Pion zastosowań i wprowadzania wyrobów
A. Tworzenie, gromadzenie i rozpowszechnianie informacji wewnątrz firmy: ochrona znaków towarowych, w tym nadzorowanie bazy danych na ich temat i bazy znaków aktualnie badanych, – przekazywanie wykazów znaków chronionych w trybie miesięcznym do wszystkich osób zainteresowanych (głównie do dyrektora marketingu i menedżerów produktów), – nadzorowanie bazy wzorów opakowań, – prowadzenie archiwum wzorników, opakowań, kart technicznych wyrobów itp., – współpraca z menedżerami produktów, – organizacja w cyklu miesięcznym spotkań produktowych, na których omawiane są kierunki rozwoju produkcji, jak również sukcesy i porażki (uczestniczy w nich kadra wyższych szczebli – głównie pionu operacyjnego i pionu handlu i marketingu, w tym dyrektorzy handlowi, szef marketingu i menedżerowie produktów) B. Rozwój pracowników: – kwartalne szkolenia dla wybranych grup pracowników na temat parametrów technicznych wybranej grupy wyrobów, surowców czy procedury reklamacyjnej (głównie dla doradców lub osób nowo zatrudnionych) C. Edukacja klientów: – projektowanie opakowania, w tym opracowywanie instrukcji zastosowania i przechowywania wyrobu zamieszczonych na opakowaniu, – obsługa merytoryczna części strony internetowej zawierającej informacje dla klientów, w tym Alfabet Atlasa – encyklopedia wiedzy budowlanej, katalog produktów czy porady (informacje pogrupowane są ze względu na typ odbiorcy – wykonawcy, architekta, handlowca i inwestora indywidualnego), – obsługa merytoryczna bazy wiedzy zamieszczonej na portalu www.glazurnicy.pl (portal społecznościowy dla wykonawców robót budowlanych), także udzielanie porad w odpowiedzi na zapytanie użytkowników, – nadzór i obsługa merytoryczna bazy tekstów na temat wyrobów i technologii, które są wykorzystywane przez wszystkich pracowników opracowujących różnego rodzaju publikacje, – obsługa infolinii, dzięki której prowadzi się doradztwo techniczne klientów C. Pozyskiwanie informacji z zewnątrz: – analiza konkurencji w zakresie stosowanych opakowań, – walidacja projektu we współpracy z wytypowanymi ekipami budowlanymi z różnych rejonów Polski, – rozpatrywanie i analiza reklamacji, – uczestnictwo w szkoleniach (zob. pkt B) przedstawicieli dostawców lub innych ekspertów, np. konserwatorów zabytków, architektów itp., – prowadzenie biblioteki publikacji z zakresu prawa oraz wiedzy technicznej, – współpraca z firmami zewnętrznymi w zakresie graficznego projektu opakowań
Dział komunikacji branżowej (pion marketingu i rozwoju sprzedaży)
A. Edukacja klientów: – w ramach współpracy z Polskim Zrzeszeniem Płytkarzy: obsługa portalu www.glazurnicy.pl; umożliwianie klientom udziału w targach, w spotkaniach branżowych itp.; organizacja pikników regionalnych, na których odbywają się eliminacje w ramach Glazurniczych Mistrzostw Polski, jakrównież szkolenia na temat wyrobów i technologii; organizacja szkoleń kończących się uzyska-

Tabela 1, cd.

niem certyfikatów mistrzowskich i czeladniczych, organizacja Glazurniczych Mistrzostw Polski (odbywają się w ramach targów Budma), – decydowanie o rodzaju treści zamieszczanych na firmowej stronie internetowej (we współpracy z pionem zastosowań i wprowadzania wyrobów), – wydawanie miesięcznika „Atlas Budowlany", kierowanego do szkół średnich o profilu budowlanym B. Pozyskiwanie informacji z zewnątrz: – współpraca z Polskim Zrzeszeniem Płytkarzy (także sponsoring działalności), Związkiem Rzemiosła Polskiego i izbami rzemieślniczymi, a dzięki tej współpracy pozyskiwanie informacji od klientów, – organizacja walidacji produktów z udziałem klientów, – prowadzenie biblioteki publikacji
Menedżerowie produktów (dział marketingu, pion marketingu i rozwoju sprzedaży)
A. Tworzenie, gromadzenie i rozpowszechnianie informacji wewnątrz firmy: – wyznaczanie kierunków rozwoju produktów, – nadzorowanie wprowadzania nowych wyrobów we współpracy z innymi działami B. Rozwój pracowników: – uzgadnianie tematów szkoleniowych dla pracowników, szczególnie przy wprowadzaniu nowych wyrobów (w porozumieniu z działem szkoleń) C. Edukacja klientów: – udział w wybranych szkoleniach dla klientów, także organizowanych we współpracy z Polskim Zrzeszeniem Płytkarzy D. Pozyskiwanie informacji z zewnątrz: – analiza konkurencji, nowości w branży budowlanej przy wykorzystaniu publikacji, stron internetowych itp., – zbieranie informacji dzięki uczestnictwu w szkoleniach dla klientów, – kwartalne wizyty w regionach we współpracy z doradcami
Dział szkoleń (pion rynku)
A. Tworzenie, gromadzenie i rozpowszechnianie informacji wewnątrz firmy: – prowadzenie bazy materiałów szkoleniowych, – opracowywanie raportów ze szkoleń, w tym analiza potrzeb, problemów i sugestii klientów, – prowadzenie dla doradców biblioteki czasopism branżowych i opracowywanie przeglądu zawartych w nich treści, – współpraca z pionem badań i rozwoju, menedżerami produktów i działem komunikacji branżowej B. Rozwój pracowników: – liczne szkolenia, przede wszystkim dla pracowników kontaktujących się z klientem (doradcy, kierownicy regionalni sprzedaży) o różnej tematyce (produkty, technologia, odniesione sukcesy, specyfika pracy z klientem) i o różnym stopniu powtarzalności, prowadzone w regionach lub w ośrodku szkoleniowym w Nadarzynie C. Edukacja klientów: – szkolenia dla różnych grup klientów (wykonawcy, architekci, deweloperzy, handlowcy, organizacje branżowe) prowadzone w regionach lub ośrodku szkoleniowym w Nadarzynie, także we współpracy z Polskim Zrzeszeniem Płytkarzy D. Pozyskiwanie informacji z zewnątrz: – przez szkolenia dla klientów zdobywana jest wiedza o ich potrzebach, problemach i sugestiach, prowadzenie biblioteki publikacji

Doradcy techniczni, handlowi, sieciowi* (dział sprzedaży – rynek tradycyjny, pion rynku)
A. Tworzenie, gromadzenie i rozpowszechnianie informacji wewnątrz firmy: – codzienne zasilanie bazy informacji rynkowych raportami dotyczącymi uwag klientów, zgłaszanych reklamacji, postrzegania marki, odbioru aktualnych działań firmy, poczynań konkurencji itp. B. Rozwój pracowników: – prowadzenie szkoleń dla doradców z mniejszym doświadczeniem C. Edukacja klientów: – informowanie klientów i doradzanie klientom w zakresie wyboru i zastosowania produktów firmy D. Pozyskiwanie informacji z zewnątrz: – obserwacja rynku, zachowań klientów i poczynań konkurentów (zob. pkt A) * *doradcy techniczni – zajmują się obsługą rynku wykonawców,* *doradcy handlowi – zajmują się obsługą rynku hurtowni,* *doradcy sieciowi – zajmują się obsługą rynku sieci handlowych*
Doradcy inwestycyjni* (dział inwestycji strategicznych, pion rynku)
A. Tworzenie, gromadzenie i rozpowszechnianie informacji wewnątrz firmy: – codzienne zasilanie bazy informacji rynkowych raportami dotyczącymi uwag klientów, zgłaszanych reklamacji, postrzegania marki, odbioru aktualnych działań firmy, poczynań konkurencji itp., – nadzorowanie inwestycji przy użyciu SAFO (oprogramowania do nadzorowania przepływów materiałowych i informacyjnych), – współpraca z pozostałymi doradcami B. Edukacja klientów: – informowanie klientów i doradzanie klientom (wykonawcom lub inwestorom) w zakresie wyboru i zastosowania produktów firmy, – udzielanie pomocy w zakresie przygotowania dokumentacji wymaganej przy przystępowaniu do przetargów C. Pozyskiwanie informacji z zewnątrz: – obserwacja rynku, zachowań klientów i poczynań konkurentów (zob. pkt A), – nadzorowanie portali internetowych zawierających informacje o przetargach czy stron internetowych potencjalnych inwestorów, – współpraca z portalem Biznes Polska, dostarczającym uporządkowane, wyselekcjonowane informacje o przetargach * *doradcy inwestycyjni – zajmują się obsługą rynku dużych inwestycji*
Pion zatrudnienia i płac
A. Tworzenie, gromadzenie i rozpowszechnianie informacji wewnątrz firmy: – nadzorowanie informacji zamieszczanych w intranecie dotyczących zarządzania personelem (wnioski, dni wolne, regulaminy itp.), – gromadzenie informacji o potrzebach szkoleniowych poszczególnych jednostek, – badanie opinii klienta wewnętrznego oraz informowanie o jego wyniku B. Rozwój pracowników: – opracowanie i nadzorowanie realizacji planu szkoleń, w tym szkoleń: obowiązkowych, np. z zakresu bhp, związanych z podniesieniem kwalifikacji zawodowych czy poprawą umiejętności miękkich (stylu zarządzania, zarządzania czasem, prowadzenia negocjacji itp.), – dofinansowanie studiów, – stosowanie zarządzania przez cele i powiązanego z nim systemu motywacyjnego oraz ocen pracowników C. Pozyskiwanie informacji z zewnątrz: – współpraca z firmami headhunterskimi, szkoleniowymi, – pozyskiwanie informacji o zmianach w przepisach kodeksu pracy, głównie za pomocą systemu Lex

Tabela 1, cd.

Pion operacyjny
A. Tworzenie, gromadzenie i rozpowszechnianie informacji wewnątrz firmy: – współpraca z kierownictwem zakładów, – organizacja w cyklu miesięcznym spotkań produkcyjnych, na których omawiane są aktualne działania, problemy, sukcesy i porażki (uczestniczą w nich dyrektorzy poszczególnych zakładów oraz kadra kierownicza pionów: zakupów, sprzedaży oraz badań)

Źródło: opracowanie własne.

Jednostką skupiającą wiedzę specjalistyczną jest także grupa doradców zarządu. W jej skład wchodzą prawnicy, finansiści oraz eksperci z zakresu zarządzania, z którymi najwyższa kadra kierownicza współpracuje w przypadkach szczególnie istotnych kwestii związanych z prowadzeniem firmy.

Warto także wspomnieć o gazetce zakładowej pt. „Klekot" – dobrym narzędziu informowania o wewnętrznych sprawach firmy. Można tu znaleźć informacje o aktualnych działaniach spółki, odniesionych sukcesach, zmianach organizacyjnych, poznać nowych pracowników czy dowiedzieć się nawet o ważnych wydarzeniach w ich prywatnym życiu, np. o zmianie stanu cywilnego. Czasopismo wydawane jest przez dział *public relations* w trybie miesięcznym, przy czym używane jest przez różne jednostki do informowania o ich poczynaniach w zależności od potrzeb.

Podstawą funkcjonowania współczesnych organizacji są systemy i narzędzia informatyczne, szczególnie przydatne w dużych przedsiębiorstwach. Firma Atlas także aktywnie je wykorzystuje, a ich wdrożenie było zdaniem kierownictwa istotne dla rozwoju firmy i aktualnej centralizacji działań.

Wśród podstawowych rozwiązań informatycznych stosowanych w badanej firmie, nadzorowanych przez pion informatyki i teletransmisji, można wymienić:

1. Lotus Notes – oprogramowanie pozwalające m.in. na jednoczesny dostęp wielu użytkowników do tych samych zbiorów aktywów informacyjnych (baz danych, dokumentów, notatek), porządkowanie danych i informacji, pracę grupową według ustalonej procedury przepływu danych czy kontrolę spójności danych. Pośród wielu baz, zbiorów formularzy czy dokumentów są i takie, które zwierają nowe informacje, materiały szkoleniowe, dane kontaktowe pracowników czy informacje o klientach.

Ważnym elementem tego oprogramowania jest baza informacji rynkowej, stanowiąca podstawę systemu zarządzania relacjami z klientami. Baza ta jest uzupełniana przez doradców, którzy codziennie przekazują raport zawierający obserwacje na temat rynku.

2. SAFO – oprogramowanie służące do nadzorowania przebiegu procesów, a wykorzystywane głównie przez służby sprzedażowe, finansowe i marketingowe. Pozwala na gromadzenie danych w czasie rzeczywistym oraz robienie zbiorczych zestawień dzięki zastosowaniu hurtowni danych czy analiz statystycznych. Zasilany jest także przez systemy danych transakcyjnych wykorzystywane w zakładach produkcyjnych, w magazynach surowców i produktów gotowych.

3. Intranet pod nazwą Biuro Obsługi Zarządu (BOZ) – portal zawierający informacje dotyczące spraw administracyjnych firmy. Znajdują się tu różnego rodzaju dokumenty wewnętrzne, jak regulaminy, wnioski, informacje dotyczące wyposażenia biurowego, jak również komunikaty na temat aktualnych działań podejmowanych w firmie.

Poza tym w zależności od potrzeb wykorzystywane są inne specjalistyczne oprogramowania, np. w pionie zatrudnienia i płac stosowany jest system kadrowo-płacowy i program prawniczy Lex.

4. Podsumowanie

Przedstawiony system zarządzania wiedzą firmy Atlas powstawał w odpowiedzi na rozwój spółki, zmiany w niej się dokonujące oraz uwarunkowania rynkowe. Jak zostało to wcześniej wskazane, w badanej spółce nie mówi się wprost o ZW, przy czym od lat wprowadzane są rozwiązania związane z realizacją założeń tej koncepcji. Jest to postrzegane przede wszystkim jako działania konieczne, pozwalające na osiągniecie celów firmy. Plany przedsiębiorstwa dotyczą doskonalenia zarządzania informacją, rozwoju działań związanych z zarządzaniem personelem, jak również rozbudową i edukacją służb doradczych. Zdaniem kierownictwa firmy o sukcesie przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu decyduje nie jakość wyrobów, które po prostu muszą spełniać wymagania klientów, ale wartość dodatkowa w postaci udostępnianej im wiedzy. Dlatego też tak duże znaczenie spółka przypisuje edukacji klientów i ich aktywnemu udziałowi w doskonaleniu działań firmy.

Literatura

Drucker P., *Post – Capitalist Society*, Harper Business, New York 1993, za: E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2000.

Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna Karta Wyników. Jak przełożyć strategię na działania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

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

Morawski M., *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, AE, Wrocław 2006.

Źródła internetowe

[1] www.atlas.com.pl.

[2] www.wikipedia.pl.

KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM FOR ATLAS LTD. EXAMPLE – ORGANIZATION AND INSTRUMENTS

Summary: The article presents the results of research conducted in Atlas Ltd. – a large scale, multi-plant enterprise in building sector. The aim of this paper is to present KM system of researched company and to indicate its organization and basic instruments.