

Eliza Koch, Justyna Kostaś, Marta Piotrowska,
Anna Protas, Magdalena Protas, Krzysztof Rachel
Studenckie Koło Naukowe Zarządzania Jakością „Q-mam”
Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu

System zarządzania wiedzą na przykładzie Banku BPH (Oddział w Wałbrzychu) i Urzędu Statystycznego we Wrocławiu

1. Zarządzanie wiedzą w organizacji

Teoretycy i praktycy zarządzania już od wielu lat uznają wiedzę za wiodący zasób organizacji, decydujący o sukcesie lub porażce firmy na rynku. Obecnie wiedzą zarządzają nie tylko te organizacje, w których jest ona zasobem strategicznym (instytucje naukowo-badawcze, firmy konsultingowe, rachunkowe itd.), ale również inne firmy, bez względu na branżę. Konieczne stało się traktowanie wiedzy jako zasobu, którym należy zarządzać, by w pełni wykorzystywać tkwiący w niej potencjał dla wypracowania sukcesu przedsiębiorstwa.

Wiedza może pełnić w organizacjach różne role, różne zatem będą sposoby zarządzania nią. Wyróżnia się cztery podstawowe podejścia do zarządzania wiedzą stosowane w różnych sektorach i branżach¹:

- Pierwsze polega na zarządzaniu wiedzą jako **kluczowym aktywem przedsiębiorstwa**. Zasób wiedzy postrzegany jest tu jako podstawowe i najważniejsze źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Celem jest jego ochrona i wykorzystanie do tworzenia nowych zasobów intelektualnych. Podejście to jest charakterystyczne dla przedsiębiorstw, których funkcjonowanie zdeterminowane jest przez poziom zdolności intelektualnych posiadanych pracowników, a nie przez zasoby materialne.
- Drugie traktuje zarządzanie wiedzą jako **sposób na doskonalenie produktów i usług**. To podejście dominuje w sektorach, w których nadal podstawowym aktywem przedsiębiorstwa są zasoby fizyczne. Kapitał intelektualny służy w nich

¹ por. A. Sopińska, P. Wachowiak, *Modele zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, czasopismo internetowe Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, http://www.e-mentor.edu.pl/artukul_v2.php?numer=14&id=275 (data pobrania – marzec 2008)

jedynie ulepszeniu i unowocześnieniu produktów, poprawiając ich pozycję konkurencyjną.

- Trzecie podejście polega na zarządzaniu wiedzą jako **podstawową działalnością firmy**. Sytuacja taka występuje w przypadku firm konsultingowych, urzędów statystycznych oraz przedsiębiorstw zajmujących się badaniami rynku. Zarządzanie wiedzą jest dla tych organizacji warunkiem przetrwania na rynku. Pozbawione narzędzi gromadzenia i tworzenia wiedzy nie są one w stanie sprzedawać swojego produktu, jakim jest wygenerowana wiedza.
- Ostatnie to zarządzanie wiedzą jako **sposób doskonalenia procesów**. Dotyczy to przedsiębiorstw działających w bardzo złożonych i zmiennych sektorach, w których wewnętrzne procesy są na tyle skomplikowane, iż wymagają ciągłego usprawniania.

Bez względu na wybrane podejście, każda strategia zarządzania wiedzą, realizowana przez organizację, obejmuje indywidualne i organizacyjne zdolności, wiedzę o rynku i klientach oraz wiedzę od klientów – są to kluczowe czynniki decydujące o przewadze konkurencyjnej organizacji. Wykorzystanie wiedzy w praktyce wymaga podejścia systemowego ze względu na cechy, jakimi się ona charakteryzuje – jest tworzona różnymi metodami, trudna do uchwycenia, dynamiczna, posiadająca zdolność do szybkiej dezaktualizacji². Stąd potrzeba ujęcia jej w systemie, który zagwarantuje, że wysokiej jakości wiedza dostępna będzie w tym miejscu i czasie gdzie jest potrzebna i dla osób, które jej oczekują.

Na systemowe podejście w zarządzaniu wiedzą zwraca uwagę wielu teoretyków i praktyków zarządzania. W. Grudzewski i I. Hejduk opisują zarządzanie wiedzą jako „nowoczesną i systemową koncepcję polegającą na efektywnym wykorzystaniu zasobów wiedzy organizacji”³. Według J. Penc’a zarządzanie wiedzą to „systematyczne tworzenie, upowszechnianie i wykorzystywanie wiedzy przez pracowników w najdogodniejszej dla nich formie, odnoszącej się do różnych dziedzin, jak metody produkcji, procedury biurowe, obsługa klienta, postawy, współpraca z partnerami wewnętrznymi i zewnętrznymi”⁴. M. i W. Kotarba określają zarządzanie wiedzą jako „systemowo uporządkowany

² Por. B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Difin, Warszawa 2002, str. 72

³ W. M. Grudzewski, I. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004, s.34, za: M. Morawski, *Zarządzanie wiedzą Organizacja – system – pracownik*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006, str. 135

⁴ J. Penc, *Nowe koncepcje zarządzania*, „Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa”, nr 7/2002, str. 5, za: M. Morawski, *Zarządzanie wiedzą ...*, wyd. cyt., str. 135

(zintegrowany) zbiór działań ukierunkowanych na gromadzenie, przetwarzanie i wskazywanie wiedzy przydatnej do optymalnej realizacji szeroko rozumianych procesów decyzyjnych w przedsiębiorstwie”⁵. W swojej definicji firma Ernst&Young zwraca uwagę na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej dzięki zarządzaniu wiedzą oraz na konieczność systemowego podejścia⁶.

2. Systemowe podejście w zarządzaniu wiedzą

„System zarządzania wiedzą możemy zdefiniować jako kompleks zasad, metod, środków, zbiorów informacji, ludzi i sieci ich wzajemnych powiązań, który pozwala przyjąć

i realizować strategię zarządzania wiedzą dla osiągnięcia celów organizacji⁷”.

Zarządzania wiedzą (ZW) może być wdrożone tylko wówczas, gdy w przedsiębiorstwie mamy do czynienia z celowym, świadomym kompleksowym i uporządkowanym zarządzaniem zasobami wiedzy w aspekcie strategii, struktury, kultury organizacyjnej, procesów, technologii i ludzi – dysponentów wiedzy⁸.

Obserwuje się różne podejścia w jego kształtowaniu w przedsiębiorstwie. Postać systemu zależy od wielu uwarunkowań i jest charakterystyczna dla danej firmy. Uwarunkowania te, to⁹:

- struktura organizacyjna,
- rodzaj działalności,
- możliwości finansowe,
- strategia (wyznaczone cele strategiczne),
- rodzaj już stosowanych koncepcji zarządzania,
- kultura organizacyjna,
- styl kierowania.

Powyższe czynniki wpływają między innymi na dobór postaci strategii zarządzania wiedzą oraz elementy systemu i sposób ich połączenia. Wśród elementów systemu zarządzania wiedzą wymienić można technologię informatyczną, kulturę organizacyjną

⁵ M. Kotarba, W. Kotarba, *Model zarządzania wiedzą*, „Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw”, nr 8/2003, s.14, za: M. Morawski, *Zarządzanie wiedzą ...*, wyd. cyt., str. 136

⁶ por. M. Morawski, *Zarządzanie wiedzą ...*, wyd. cyt., str. 136

⁷ B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2007, str. 121

⁸ por. M. Morawski, *Zarządzanie wiedzą ...*, wyd. cyt., str. 223

⁹ Tamże, s. 224

oraz czynniki strukturalne. Należy jednak stwierdzić, że dwa ostatnie pełnią główną rolę, natomiast technologia informatyczna jedynie wspomagającą¹⁰.

Przedsiębiorstwa zarządzające wiedzą mogą znaleźć się na różnych etapach implementacji tej koncepcji. Poniższe etapy wyróżnione zostały w wyniku badań przeprowadzonych w 1999 w 423-ech organizacjach, przez firmę konsultingową KPMG¹¹:
Etap I „**chaosu**” - organizacja nie dostrzega relacji pomiędzy koncepcją zarządzania wiedzą,

a realizacją swych celów,

Etap II „**świadomości**” - w przedsiębiorstwie rozpoczęto już wdrażanie pewnych projektów związanych z zarządzaniem wiedzą, jednak czynności te nie mają jeszcze charakteru sformalizowanego,

Etap III „**ukierunkowania**” - przedsiębiorstwo, dostrzegając korzyści dla biznesu płynące z wdrażania koncepcji, zaczyna stopniowo wykorzystywać procedury i narzędzia systemu zarządzania wiedzą,

Etap IV „**zarządzania**” - obejmuje pełne wykorzystanie systemu narzędzi i procedur, związanych z koncepcją, lecz istnieje jeszcze konieczność pokonywania pewnych barier technicznych, kulturowych, czasami również finansowych,

Etap V „**systemowego zintegrowania**” - oznacza, że system zarządzania wiedzą jest w pełni sformalizowany, będąc jednocześnie częścią wewnętrznych procesów organizacyjnych;

na tym etapie wiedza zaczyna kreować wartość dodaną przedsiębiorstwa.

Jeszcze kilka lat temu badania pokazywały, że polskie przedsiębiorstwa znajdują się na drugim z wyżej wymienionych etapów wdrażania koncepcji zarządzania wiedzą¹². Dowodzi to niskiej świadomości znaczenia zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach oraz niskiego zaawansowania prac wdrożeniowych.

3. System zarządzania wiedzą w badanych organizacjach

Celem niniejszego artykułu jest określenie poziomu zaawansowania zarządzania wiedzą na przykładzie wybranych organizacji, zidentyfikowanie procesów zarządzania wiedzą oraz stosowanego sposobu pomiaru skuteczności i efektywności systemu

¹⁰ Por. B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem ...*, wyd. cyt., str. 77

¹¹ Por. W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, Difin, Warszawa 2002, str. 36-37

¹² Badania pilotażowe Centrum Studiów Zarządzania Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, patrz: <http://mikro.univ.szczecin.pl/bp/index.php?a=h4f1> (data pobrania – marzec 2008)

zarządzania wiedzą. Badania zostały przeprowadzone w oparciu o kwestionariusz badawczy, składający się z pytań otwartych i zamkniętych w dwóch organizacjach:

- Urzędzie Statystycznym we Wrocławiu,
- Wałbrzyskim oddziale Banku BPH S.A.

Urząd Statystyczny we Wrocławiu jest jednostką budżetową prowadzącą swoją działalność w sferze administracji publicznej na terenie województwa dolnośląskiego. Produktem oferowanym przez Urząd Statystyczny jest informacja statystyczna, w postaci danych i wskaźników niezbędnych w procesie zarządzania przedsiębiorstwem i w procesach decyzyjnych jednostek rządowych i samorządowych. W Urzędzie Statystycznym we Wrocławiu występuje hierarchiczna struktura organizacyjna.

Bank Przemysłowo - Handlowy S.A. został wyodrębniony ze struktury NBP w 1989 roku. W 2001 roku w wyniku połączenia z Powszechnym Bankiem Kredytowym S.A. powstał Bank BPH PBK S.A. W 2004 roku zmieniono nazwę na Bank BPH S.A. 29 listopada 2007 roku nastąpił podział Banku, w wyniku którego większa część działalności biznesowej została włączona do Banku Pekao. Bank BPH S.A. Oddział w Wałbrzychu zajmuje się obsługą klientów detalicznych oraz sprzedażą kredytów hipotecznych. Dodatkowo w oddziale oferowane są produkty BPH Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A.

Przesłankami, które zadecydowały o wprowadzeniu systemu zarządzania wiedzą w Urzędzie Statystycznym były problemy związane ze sprawnym zarządzaniem organizacją. W Banku BPH w trakcie przeprowadzonych analiz stwierdzono nieefektywność dotychczas stosowanego zarządzania przez cele. Jako przyczynę tego stanu rzeczy określono nieumiejętność pełnego wykorzystania posiadanej w organizacji wiedzy.

Dodatkowe argumenty przemawiające za wprowadzeniem systemu zarządzania wiedzą zostały ujęte w poniższej tabeli (tab.1.).

Tabela 1. Czynniki decydujące o wprowadzaniu systemu zarządzania wiedzą

Bank BPH S.A. Oddział w Wałbrzychu	Urząd Statystyczny we Wrocławiu
<input type="checkbox"/> chęć zmiany kultury organizacyjnej,	<input type="checkbox"/> rodzaj prowadzonej działalności,
<input type="checkbox"/> chęć zmiany stylu zarządzania,	<input type="checkbox"/> chęć zmiany kultury organizacyjnej,
<input type="checkbox"/> chęć poprawy innowacyjności,	<input type="checkbox"/> chęć poprawy zarządzania informacją.
<input type="checkbox"/> chęć poprawy zarządzania informacją,	
<input type="checkbox"/> chęć realizacji celów strategicznych,	

Bank BPH S.A. Oddział w Wałbrzychu	Urząd Statystyczny we Wrocławiu
<input type="checkbox"/> istniejące w firmie koncepcje zarządzania nie rozwiązały wszystkich problemów.	

Źródło: opracowanie własne

Na postać systemu ZW w Urzędzie miała wpływ potrzeba standaryzacji działalności jednostki z zachowaniem istniejącego portalu intranetowego. W sprawnym funkcjonowaniu systemu znaczącą rolę pełni dział informatyczny, którego zadaniem jest rozpowszechnianie wiedzy zdobytej przez pracowników głównie w trakcie szkoleń.

4. Procesy zarządzania wiedzą

Zarządzanie wiedzą wyróżnia poszczególne procesy, których celem jest tworzenie, upowszechnienie i wykorzystanie wiedzy w organizacji. W zarządzaniu wiedzą wyróżnia się sześć procesów, których celem jest tworzenie, upowszechnienie i wykorzystanie wiedzy w organizacji. Ich charakterystyka w badanych organizacjach została poniżej przedstawiona:

A. Lokalizowanie wiedzy

Lokalizacji podlegają źródła wiedzy zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej. Lokalizacja źródeł wiedzy wewnętrznej polega na „opracowaniu metod odkrywania wiedzy organizacyjnej i jej szybkiego lokalizowania poprzez opracowanie struktur prezentacji zasobów intelektualnych przedsiębiorstwa”¹³. Lokalizowanie wiedzy wewnętrznej jest niezwykle ważne ze względu na możliwość uniknięcia błędów wcześniej popełnionych i długotrwałego poszukiwania rozwiązań, które już istnieją w innej jednostce, dziale czy komórce. Zewnętrzne źródła wiedzy związane są z partnerami, konkurentami oraz klientami¹⁴.

W obydwu organizacjach dokonano lokalizacji wiedzy zarówno wewnętrznej, jak i płynącej z ich otoczenia, również w obydwu dostrzeżono potencjał tkwiący w pracownikach – ich umiejętnościach, kwalifikacjach, doświadczeniu. Należy podkreślić, że w Urzędzie dotyczy to jedynie wybranych pracowników, co może wynikać z charakteru organizacji.

¹³ M. Morawski, *Ilościowe zarządzanie wiedzą – podejście zachodnie*, w: K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005, str. 80

¹⁴ Tamże; Patrz również: B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki (red.), *Podstawy zarządzania ...*, wyd. cyt., str. 137

Natomiast w otoczeniu wałbrzyskiego oddziału BPH wiedzę zlokalizowano w innych placówkach oraz u klientów, a w Urzędzie są to firmy zewnętrzne, z których wiedzy Urząd może korzystać.

Jednocześnie w badanych organizacjach nie opracowuje się map topograficznych, źródeł wiedzy, zasobów informacji, a także macierzy wiedzy czy systemów informacji geograficznej, które to są podstawowymi narzędziami lokalizowania wiedzy. Nie określono także luk wiedzy. W Banku przyjęto, iż należy jak najlepiej wykorzystywać nabytą wiedzę. Wszystkie informacje są zebrane w sieci wewnętrznej Intranet. Każdy pracownik ma do niej dostęp, dane są zgromadzone w postaci folderów zawierających pogrupowane tematycznie zagadnienia. Natomiast w Urzędzie istnieją bazy wiedzy i umiejętności pracowników, Intranet oraz bazy posiadanych zasobów informacji i wiedzy (książki, czasopisma, materiały szkoleniowe, raporty, analizy, itp.).

B. Pozyskiwanie (importowanie) wiedzy

Pozyskiwanie odbywa się ze źródeł zewnętrznych, poprzez kontakty z klientami (konceptja Customer Knowledge Management), dostawcami, firmami konkurencyjnymi, partnerskimi (benchmarking), również poprzez zakup, rozumiany jako zatrudnianie ekspertów, zakup patentów, czy przejmowanie firm o dużym potencjale innowacyjnym. Należy jednak pamiętać, że wiedza zawsze zależy od określonych uwarunkowań przedsiębiorstwa i jej pozyskiwanie nie może odbywać się bezkrytycznie¹⁵. Rozwiązania stosowane w badanych jednostkach zostały przedstawione w poniższej tabeli (tab. 2).

Tabela 2. Sposoby pozyskiwania wiedzy w badanych organizacjach

Bank BPH S.A. Oddział w Wałbrzychu	Urząd Statystyczny we Wrocławiu
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> comiesięczne szkolenia zewnętrzne dla wydelegowanych pracowników, <input type="checkbox"/> zatrudnianie specjalistów w danej dziedzinie, <input type="checkbox"/> poszukiwanie pracowników wśród studentów i absolwentów uczelni wyższych w ramach programów praktykant@sukces oraz absolwent@sukces, <input type="checkbox"/> pozyskiwanie wiedzy od klientów poprzez wywiady, bazy danych o klientach, 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> szkolenia zewnętrzne, <input type="checkbox"/> kontakty z ośrodkami badawczymi i akademickimi, <input type="checkbox"/> pozyskiwanie wiedzy od uczestników rynku, <input type="checkbox"/> nabywanie produktów związanych z wiedzą (oprogramowanie, płyty CD zawierające bazy danych, licencje, plany konstrukcyjne, wzory, projekty, książki, czasopisma).

¹⁵ Tamże; Patrz również: B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki (red.), *Podstawy zarządzania ...*, wyd. cyt., str. 136

Bank BPH S.A. Oddział w Wałbrzychu	Urząd Statystyczny we Wrocławiu
<input type="checkbox"/> współpraca z innymi przedsiębiorstwami. (fuzja z Bankiem PBK, wejście w skład Grupy UniCredit), <input type="checkbox"/> benchmarking wewnętrzny, oraz wykorzystywanie rozwiązań stosowanych u konkurentów.	

Źródło: opracowanie własne.

C. Rozwijanie wiedzy

Na ten proces składa się zdobywanie umiejętności, tworzenie nowych produktów, usprawnianie procesów, prowadzenie badań. Rozwijanie wiedzy często odbywa się w trakcie prac zespołów projektowych, zadaniowych, kół jakości i podczas codziennej praktyki¹⁶.

Wśród metod pobudzania kreatywności występujących w badanych jednostkach można wymienić następujące:

Tabela 3. Metody pobudzania kreatywności wśród pracowników

Bank BPH S.A. Oddział w Wałbrzychu	Urząd Statystyczny we Wrocławiu
<input type="checkbox"/> system motywacyjny sprzyjający kreatywności, <input type="checkbox"/> system ocen pracowników uwzględniający ocenę kreatywności, <input type="checkbox"/> kształtowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej kreatywności.	<input type="checkbox"/> system motywacyjny sprzyjający kreatywności.

Źródło: opracowanie własne.

Wymienione metody stosowane są w przypadku Urzędu w odniesieniu do wszystkich pracowników, natomiast w Banku kładzie się nacisk na pracowników działów bankowości detalicznej, a w szczególności pracowników zajmujących się sprzedażą usług bankowych, bowiem oni stanowią podmioty dostarczające kluczowych informacji - wiedzę o potencjalnych i rzeczywistych klientach i ich potrzebach. Ważną rolę w procesie tworzenia i rozwijania wiedzy pełni Biuro Jakości, które ma za zadanie sprawdzanie i szkolenie każdego pracownika w zakresie standardów obsługi klienta.

¹⁶ Tamże; Patrz również: B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami ...*, wyd. cyt., str. 137

D. Dzielenie się wiedzą i jej rozpowszechnianie

Proces ten ma na celu stworzenie z danego zasobu wiedzy, zasób ogólnie dostępny dla wszystkich zainteresowanych, jak również wzajemne przekazywanie sobie wiedzy w trakcie kontaktów nieformalnych, komunikacji i wzajemnej współpracy.

Dzielenie się wiedzą podlega ograniczeniom natury ekonomicznej, prawnej i organizacyjnej. Również bariery psychologiczne odgrywają tu dużą rolę. Wiedza stanowi cenny zasób, a w polskich przedsiębiorstwach nie ma jeszcze zwyczaju dzielenia się nią. W myśl powiedzenia „wiedza to władza”, wiedza związana jest z prestiżem, autorytetem, szansami na awans zawodowy, stąd niechęć do dzielenia się z innymi pracownikami – konkurentami na rynku pracy¹⁷.

Metody dzielenia się wiedzą i jej rozpowszechniania w organizacjach przedstawia tabela (tab. 4).

Tabela 4. Metody dzielenia się wiedzą i jej rozpowszechniania

Bank BPH S.A. Oddział w Wałbrzychu	Urząd Statystyczny we Wrocławiu
<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> cotygodniowa narada, podczas której omawiany jest mijający tydzień oraz wyznaczane cele na nadchodzący,<input type="checkbox"/> dostęp wszystkich pracowników do Intranetu,<input type="checkbox"/> otrzymywanie przez pracowników czasopisma Banku „Impuls”.	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> szkolenia wewnętrzne,<input type="checkbox"/> dostęp do sieci Intranet.

Źródło: opracowanie własne.

Na proces dzielenia się wiedzą znaczący wpływ mają kultura organizacyjna i system motywacyjny. Bank dokłada wszelkich starań, by motywować pracowników do dzielenia się wiedzą i ułatwiać im ten proces z technicznego punktu widzenia. W tym celu każdy pracownik posiada dostęp do wewnętrznej poczty Lotus notes, zatem istnieje możliwość bardzo szybkiego przekazywania skanów, dokumentów, informacji tekstowych do wybranego departamentu, centrum, sekcji (czy też imiennie do każdej osoby zatrudnionej w owej jednostce). Spłaszczona struktura organizacyjna oddziału sprzyja dzieleniu się wiedzą, dzięki ułatwionemu kontaktowi z kierownictwem.

¹⁷ Por: B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki (red.), *Podstawy zarządzania ...*, wyd. cyt., str. 137

W Urzędzie Statystycznym istnieje obowiązek dzielenia się wiedzą, dodatkowo rozpowszechnianie wiedzy (poprzez prowadzenie szkoleń wewnętrznych) promowane jest nagrodami.

E. Wykorzystywanie wiedzy

Samo posiadanie wiedzy nie jest wystarczające, należy jeszcze w odpowiedni sposób ją wykorzystać, co zależne jest od kultury organizacyjnej, zapewnienia w organizacji dostępności wiedzy i wygody jej użytkowania. Konieczne jest pokonanie barier związanych z rutyną, obawą o pozycję, przecenianiem własnej wartości, łamaniem niepisanych reguł, czy źle zorientowanym przywództwem¹⁸.

Badane jednostki korzystają z metod wspomagających optymalne wykorzystanie wiedzy, takich jak szkolenia czy stosownie systemów informatycznych. Obydwie organizacje jako kanał dostępu do potrzebnej wiedzy przez pracowników stosuje wewnętrzną sieć INTRANET, która zapewnia szybki wgląd w zasoby wiedzy organizacji. Ponadto Urząd Statystyczny udostępnia swoim pracownikom bibliotekę. Kolejnymi działaniami podejmowanymi zarówno przez Bank, jak i Urząd są zapewnienie pracownikom szkoleń dotyczących wykorzystaniem technologii informatycznych oraz zaznajomienie pracowników z posiadanymi źródłami informacji i wiedzy.

Jedynie Urząd Statystyczny wyróżnia informacje poufne i określa kryteria dostępu do nich. W obydwu organizacjach zwraca się również uwagę na czytelność wiedzy. Występują określone standardy opracowania dokumentacji, zapewniające jej czytelność. W przypadku Banku stosuje się schematy, tablice, ilustracje graficzne. Na uwagę zasługuje fakt, że w obydwu dobrze widziane jest kwestionowanie ustalonych schematów działania, co sprzyja tworzeniu innowacyjnych rozwiązań i korzystaniu z pomysłów i wiedzy pracowników.

F. Etap zachowywania wiedzy

Etap ten obejmuje selekcję, przechowywanie i aktualizowanie wiedzy. Pozwala przedsiębiorstwu uchronić się przed skutkami błędnych decyzji, podjętych na podstawie przestarzałej wiedzy i zapobiec utracie cennych zasobów intelektualnych¹⁹.

¹⁸ Por. Tamże; Patrz również: B. Mięka, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki (red.), *Podstawy zarządzania ...*, wyd. cyt., str. 137

¹⁹ Tamże, str. 137

Ważnym elementem zachowania posiadanej wiedzy jest zatrzymywanie kluczowych pracowników. W tym celu w obydwu organizacjach stosowane jest motywowanie płacowe adekwatne do umiejętności danego pracownika. Ponadto w Banku istnieje możliwość podnoszenia swoich kwalifikacji, dzięki uczestnictwu w różnego typu szkoleniach. Jednak nie określono sposobów utrzymania kontaktów z pracownikami, którzy zdecydowali się na odejście. Nie jest to właściwe działanie, gdyż pracownik taki z całą swoją wiedzą, kwalifikacjami oraz umiejętnościami, może przejść do innej organizacji, która skorzysta z jego wiedzy.

W bazie danych Banku zachowywane są rozwiązania wszystkich problemów jakie wystąpiły i zostały skutecznie rozwiązane. Dzięki temu stanowią wzorzec do naśladowania. Baza taka jest ciągle aktualizowana poprzez dodawanie do niej kolejnych sposobów pokonania napotykaných trudności. Natomiast w Urzędzie zachowywanie wiedzy dotyczącej sukcesów i porażek odbywa się poprzez tworzenie opinii, uwag, raportów podsumowujących zrealizowane projekty. Nie jest dokonywana selekcja danych, które mają zostać przechowane. Aktualizacja posiadanych informacji następuje poprzez monitorowanie informacji i dokonywanie analizy w stosunku do stanów poprzednich.

5. Celowość i efektywność systemu zarządzania wiedzą

Istotną kwestią jest również ocena wiedzy, polegająca na analizie stanu zaawansowania oraz pomiarze efektywności wykorzystania wiedzy. Efektywność systemu zarządzania wiedzą można mierzyć wieloma wskaźnikami, wśród których można wymienić te dotyczące odbiorcy (wzrost zaspokojenia potrzeb odbiorców, innowacje w sferze produkcji i serwisie, pomoc ze strony odbiorców w osiągnięciu pozytywnych rezultatów), wskaźników finansowych przedsiębiorstwa (podwyższenie rentowności, wzrost rocznego wyniku finansowego), związanych z kadrami (zmniejszenie fluktuacji, zaspokojenie oczekiwań pracowników)²⁰.

W obydwu organizacjach celem było usprawnienie działań oraz podnoszenie jakości efektów pracy. Bank jako cel ZW określił także poprawę innowacyjności, podniesienie świadomości pracowników o swojej roli w organizacji. Istnieje ścisły związek pomiędzy celami organizacji a celami zarządzania wiedzą. Należy podkreślić, że system zarządzania wiedzą traktowany jest jako system wspomagający realizację bieżących

²⁰ Por. B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem ...*, wyd. cyt., str. 98

i planowanych zadań. Zarówno w Banku, jak i Urzędzie po zakończeniu wprowadzania ZW nie wyznaczono celów na następny okres.

W Banku nie ocenia się skuteczności i efektywności systemu zarządzania wiedzą. Jest to błędne podejście zważywszy na fakt, iż został on wprowadzony w celu usprawnienia działań. Nie pozyskuje się również opinii od kadry kierowniczej i pracowników, co jest niewłaściwe ze względu na fakt, że podkreśla się znaczenie wiedzy i umiejętności pracowników. Pomijanie oceny systemu uniemożliwia jego modyfikację i usprawnienie. Można zatem stwierdzić, że Bank prezentuje niewłaściwe podejście do systemu, przez co nie wykorzystuje wszystkich możliwości jakie on stwarza.

Urząd Statystyczny monitoruje efektywność poprzez badanie zależności między upowszechnianiem wiedzy, a jakością uzyskiwanych wyników pracy. Istniejące uwarunkowania oraz stosowane w instytucji koncepcje nie mają wpływu na metodykę pomiaru skuteczności i efektywności systemu zarządzania wiedzą.

Jednostką odpowiedzialną za pomiar skuteczności i efektywności jest Dział Kadr oraz komórka koordynująca działania Urzędu. Po dokonaniu oceny informacje o jej wynikach przekazywane są tym pracownikom, od których wymagany jest określony poziom upowszechnionej wiedzy. Ocena skuteczności systemu nie ma wpływu na modyfikację systemu zarządzania jakością. W ocenie skuteczności brane są pod uwagę opinie kadry kierowniczej oraz pracowników.

6. Podsumowanie

W przypadku badanych organizacji możemy zauważyć odmienne podejście – Urząd planuje wykorzystanie jedynie sprawdzonych rozwiązań w zakresie zarządzania wiedzą, natomiast Bank kładzie nacisk również na poszukiwanie innowacyjnych metod. Różnica może wynikać ze specyfiki działania organizacji oraz ich otoczenia.

W obydwu poddanych badaniu organizacjach autorzy dostrzegają brak kompleksowego podejścia do zarządzania wiedzą. Ułomności systemu zarządzania wiedzą w przypadku Oddziału BPH wynikają z ignorowania porażek jako źródeł potencjalnej wiedzy, co nie pozwala na wyciągnięcie wniosków na przyszłość i podnosi ryzyko popełnienia tych samych błędów. Wśród braków można wymienić przede wszystkim brak monitoringu skuteczności i efektywności systemu. Nie pozwala to na ocenę systemu oraz jego modyfikację. Należy podkreślić, że brak oceny skuteczności funkcjonującego systemu podważa w pewnym zakresie sens jego istnienia. W tej sytuacji organizacja działa, nie znając braków systemu, ani możliwości jego doskonalenia. Metody oceny systemu

stosowane przez Urząd są dalekie od doskonałości - ocena dokonywana jest intuicyjnie poprzez obserwację. Nie dostarcza wniosków, w oparciu o które można by zidentyfikować rzeczywistą efektywność.

Obydwie organizacje starają się ukształtować pozytywne nastawienie pracowników do systemu zarządzania wiedzą – głównie dzięki motywacji finansowej. Należy stwierdzić, że w Banku BPH istnieją bardziej sprzyjające warunki do dzielenia się wiedzą, wynikające między innymi ze spłaszczonej struktury organizacyjnej oddziału, kultury organizacyjnej oraz systemu motywacji pracowników.

Na podstawie wyników przeprowadzonych badań autorzy podjęli się identyfikacji etapów zarządzania wiedzą w organizacjach. W przypadku obydwu badanych jednostek występują elementy zarządzania wiedzą, jednak w Urzędzie Statystycznym we Wrocławiu nie zostały wprowadzone w sposób metodyczny. Natomiast w Banku BPH są one bardziej widoczne w niektórych pionach, gdzie jest większe zapotrzebowanie na efektywniejsze wykorzystanie nabytej wiedzy, np. pion bankowości detalicznej, zarządzania ryzykiem, pion finansowy, zasobów ludzkich. Na podstawie zebranych informacji można ocenić poziom implementacji systemu zarządzania wiedzą na poziomie II (tj. świadomości) w przypadku Urzędu Statystycznego i na poziomie III (tj. ukierunkowania) w przypadku Banku.

Zdaniem autorów w badanych organizacjach docenia się korzyści wynikające z stosowania systemu zarządzania wiedzą, jednakże niepełna implementacja tego systemu zawęża spektrum możliwych do osiągnięcia pozytywnych efektów.

Literatura:

1. W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, Difin, Warszawa 2002
2. B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2007
3. B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Difin, Warszawa 2002
4. M. Morawski, *Zarządzanie wiedzą Organizacja – system – pracownik*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006
5. K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005

Źródła internetowe:

1. <http://mikro.univ.szczecin.pl/bp/index.php?a=h4f1> (data pobrania – marzec 2008)
2. A. Sopińska, P. Wachowiak, *Modele zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, czasopismo internetowe Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, http://www.e-mentor.edu.pl/artukul_v2.php?numer=14&id=275 (data pobrania – marzec 2008)

Eliza Koch, Justyna Kostaś, Marta Piotrowska,
Anna Protas, Magdalena Protas, Krzysztof Rachel

KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM IN BPH BANK (DEPARTMENT IN WALBRZYCH) AND STATISTICAL OFFICE IN WROCLAW

Summary

The aim of the article is to present level of implementation of knowledge management (KM) system in two organizations, as well as identification of knowledge management processes and methods of efficiency measurement. The research was based on questionnaire.