

Wybrane problemy strategicznego zarządzania wiedzą w małych i średnich firmach Małopolski

<https://doi.org/10.33141/po.2007.05.07>

Przeład Organizacji, Nr 5 (808), 2007, ss. 31-34
www.przeładorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Bogusz Mikuła, Marek Makowiec

Wprowadzenie

Jedną z najpopularniejszych koncepcji zarządzania w ostatnich latach jest zarządzanie wiedzą (ZW). Na temat ZW wydano już w języku polskim setki publikacji. Można się więc spodziewać, że w praktyce gospodarczej widoczne powinny być pierwsze wdrożenia systemów ZW. Ta sytuacja powinna dotyczyć zwłaszcza małych i średnich firm, w których wdrożenie przynajmniej podstawowych elementów koncepcji ZW wydaje się najłatwiejsze i najtańsze. Te przypuszczenia stały się podstawą podjęcia badań koncentrujących się na poziomie wykorzystania strategicznego ZW w małych i średnich fir-

mach. Fragmenty tych badań zostaną przedstawione w niniejszym artykule.

Hipotezy badawcze

Hipoteza główna, jaką postawiono przed przystąpieniem do badań, brzmiała: małe i średnie przedsiębiorstwa w Małopolsce są świadome znaczenia wiedzy w działalności gospodarczej i dlatego też podejmują działania mające na celu jej pozyskanie i optymalne wykorzystanie. Przyjęto między innymi następujące hipotezy cząstkowe:

- małe i średnie firmy w swojej strategii zawarły wymagania w stosunku do zasobu wiedzy, jaki powi-

Tab. 1. Pytania dotyczące strategii wiedzy i warunki wewnątrz organizacji

1.1. Czy strategia przedsiębiorstwa uwzględnia problematykę wiedzy organizacji?	tak – w pełni	tak – ale nie w pełnym stopniu	tak – ale w niewielkim stopniu	nie
jeśli tak, to co i w jakim zakresie wskazuje:				
a) wagę wiedzy dla organizacji	tak – w pełni	tak – ale nie w pełnym stopniu	tak – ale w niewielkim stopniu	nie
b) podejścia w zarządzaniu wiedzą (techniczne lub społeczne)	tak – w pełni	tak – ale nie w pełnym stopniu	tak – ale w niewielkim stopniu	nie
c) obszary szczególnie ważnej wiedzy dla organizacji	tak – w pełni	tak – ale nie w pełnym stopniu	tak – ale w niewielkim stopniu	nie
d) sposoby zdobywania wiedzy wyróżniającej	tak – w pełni	tak – ale nie w pełnym stopniu	tak – ale w niewielkim stopniu	nie
e) zagadnienia relacji z otoczeniem	tak – w pełni	tak – ale nie w pełnym stopniu	tak – ale w niewielkim stopniu	nie
1.2. Czy organizacja na bieżąco analizuje rozwój wiedzy na świecie?	tak – ciągle	tak – okresowo	tak – sporadycznie	nie
1.3. Czy identyfikuje się i analizuje luki wiedzy?	tak – w pełni	tak – ale nie w pełnym stopniu	tak – ale w niewielkim stopniu	nie
1.4. Czy identyfikuje się i analizuje luki relacji z otoczeniem	tak – w pełni	tak – ale nie w pełnym stopniu	tak – ale w niewielkim stopniu	nie
1.5. Czy określa się strategię zapełnienia luk wiedzy?	tak – w pełni	tak – ale nie w pełnym stopniu	tak – ale w niewielkim stopniu	nie
1.6. Czy określa się strategię zapełnienia luk relacji?	tak – w pełni	tak – ale nie w pełnym stopniu	tak – ale w niewielkim stopniu	nie
1.7. Czy ocenia się efektywność powyższych działań – 1.2–1.6 (także od strony ekonomicznej)?	tak – w pełni	tak – ale nie w pełnym stopniu	tak – ale w niewielkim stopniu	nie
1.8. Czy system motywacji zachęca do pozyskiwania, tworzenia i wykorzystania wiedzy przez pracowników?	tak – w pełni	tak – ale nie w pełnym stopniu	tak – ale w niewielkim stopniu	nie
1.9. Czy struktura organizacyjna jest dostosowana do implementacji strategii zarządzania wiedzą?	tak – w pełni	tak – ale nie w pełnym stopniu	tak – ale w niewielkim stopniu	nie
1.10. Czy kultura organizacyjna sprzyja pozyskiwaniu, dzieleniu się, tworzeniu i wykorzystaniu wiedzy?	tak – w pełni	tak – ale nie w pełnym stopniu	tak – ale w niewielkim stopniu	nie

Źródło: [Mikuła, 2005b].



Tab. 2. Wielkość zatrudnienia w badanych firmach

Kategoria	Liczebność	Liczebność skumulowana	Procent	Procent skumulowany
Do 5 osób	10	10	6,66667	6,6667
5–20 osób	36	46	24,00000	30,6667
20–50 osób	37	83	24,66667	55,3333
50–100 osób	47	130	31,33333	86,6667
100–200 osób	18	148	12,00000	98,6667
Powyżej 200 osób	2	150	1,33333	100,0000

Źródło: opracowanie własne.

nien być w posiadaniu organizacji, aby zrealizować założone cele,

- małe i średnie firmy analizują na bieżąco zmiany zachodzące w zasobach wiedzy otoczenia i dążą do ich pozyskania,
- badane przedsiębiorstwa kładą duży nacisk na kształtowanie relacji z otoczeniem,
- wewnętrzne warunki przedsiębiorstw są dostosowane do potrzeb ZW, a więc ich środowiska wewnętrzne sprzyjają generowaniu i wykorzystaniu wiedzy (zwłaszcza systemy motywacyjne, struktura organizacyjna i kultura organizacyjna sprzyjają dzieleniu się wiedzą, kreowaniu i optymalnemu jej wykorzystaniu).

Metoda badawcza i charakterystyka respondentów

Do celów badawczych opracowano metodę w postaci listy pytań kontrolnych wstępnej identyfikacji zakresu zastosowania strategicznego ZW i problemów z nim związanych¹⁾. Część

tej listy, z której wyniki prezentowane są poniżej, przedstawiono w tabeli 1.

Badaniem objęto ponad 200 respondentów (studentów studiów zaocznych) pracujących w firmach zlokalizowanych w Małopolsce, zatrudniających do 250 pracowników. Do obliczenia wyników wykorzystano 150 użytecznych kwestionariuszy. Wszyscy badani przed wypełnieniem kwestionariusza przeszli kurs z ZW i tylko u 5,3% badanych staż pracy w danej firmie był mniejszy niż 1 rok. Można więc założyć, że błąd w uzyskanych odpowiedziach był minimalny, gdyż respondenci dobrze znają swoje firmy i jednocześnie orientują się w istocie ZW. Wielkość zatrudnienia badanych firm przedstawiono w tabeli 2.

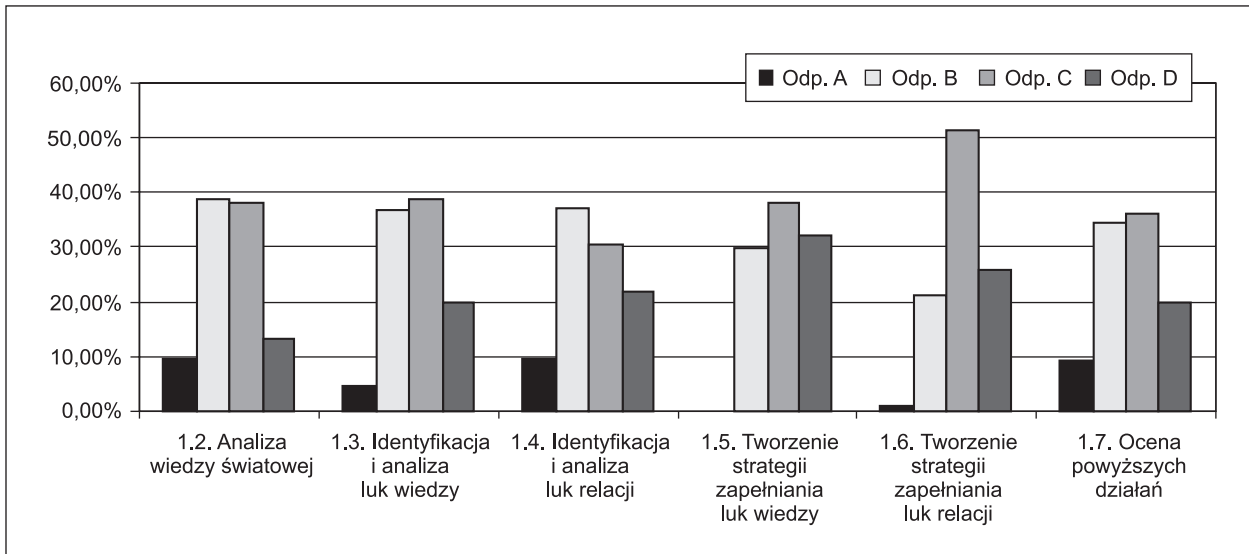
Wyniki badania

Uzyskane wyniki badania przedstawia tabela 3 (odpowiedzi – A odpowiada *tak*, D – *nie*, B i C są stwierdzeniami pośrednimi). Z przeprowadzonych badań wynika, że małe i średnie przed-

Tab. 3. Wyniki badania na temat strategii wiedzy i warunków wewnątrz organizacji

Badany czynnik	Liczbowo				Procentowo			
	Odp. A	Odp. B	Odp. C	Odp. D	Odp. A	Odp. B	Odp. C	Odp. D
1.1. Uwzględnienie wiedzy w strategii przedsiębiorstwa:	2	83	56	9	1,33%	55,33%	37,33%	6,00%
a) waga wiedzy	7	82	54	7	4,67%	54,67%	36,00%	4,67%
b) podejście w zarządzaniu wiedzą	8	52	65	25	5,33%	34,67%	43,33%	16,67%
c) obszary wiedzy szczególnie istotnej	21	84	40	5	14,00%	56,00%	26,67%	3,33%
d) sposoby zdobywania wiedzy wyróżniającej	12	71	54	13	8,00%	47,33%	36,00%	8,67%
e) relacje z otoczeniem	29	46	57	18	19,33%	30,67%	38,00%	12,00%
1.2. Analiza wiedzy światowej	15	58	57	20	10,00%	38,67%	38,00%	13,33%
1.3. Identyfikacja i analiza luk wiedzy	7	55	58	30	4,67%	36,67%	38,67%	20,00%
1.4. Identyfikacja i analiza luk relacji	15	56	46	33	10,00%	37,33%	30,67%	22,00%
1.5. Tworzenie strategii zapełniania luk wiedzy	0	45	57	48	0,00%	30,00%	38,00%	32,00%
1.6. Tworzenie strategii zapełniania luk relacji	2	32	77	39	1,33%	21,33%	51,33%	26,00%
1.7. Ocena powyższych działań	14	52	54	30	9,33%	34,67%	36,00%	20,00%
1.8. Dostosowanie systemu motywacji do potrzeb zarządzania wiedzą	8	16	47	79	5,33%	10,67%	31,33%	52,67%
1.9. Dostosowanie struktury organizacyjnej	0	26	64	60	0,00%	17,33%	42,67%	40,00%
1.10. Dostosowanie kultury organizacyjnej	7	40	60	43	4,67%	26,67%	40,00%	28,67%

Źródło: opracowanie własne.

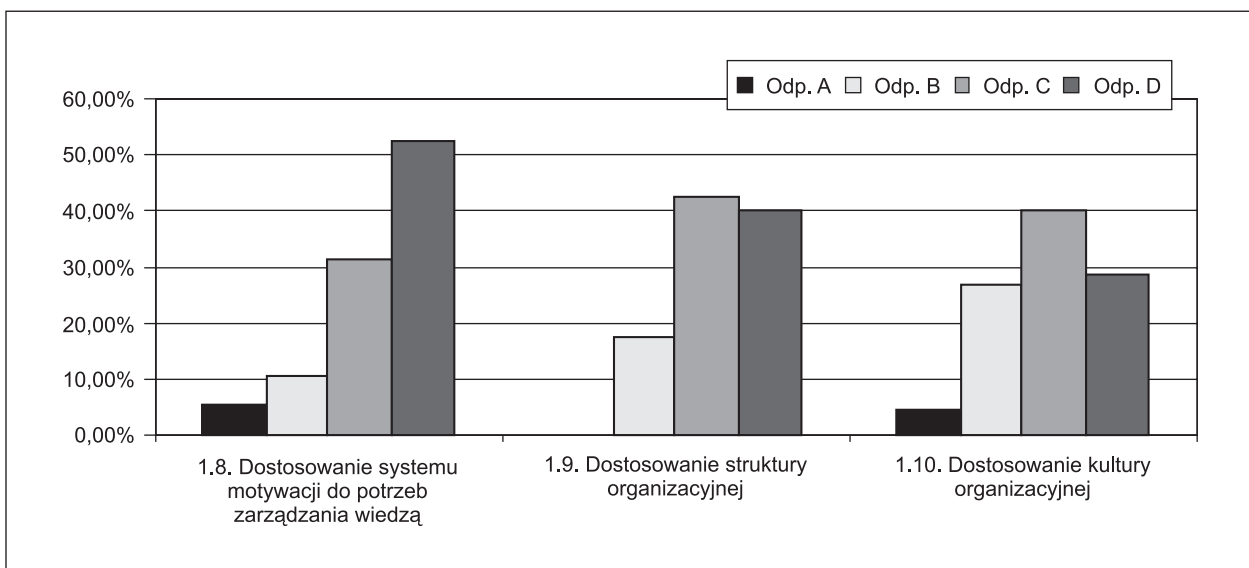


Rys. 1. Poziom realizacji podstawowych zadań z zakresu strategicznego zarządzania wiedzą
 Źródło: opracowanie własne.

siębiorstwa Małopolski w niewielkim stopniu uwzględniają zagadnienie wiedzy w ramach zarządzania strategicznego (pytanie 1.1). Na pełne uwzględnienie wiedzy wskazano tylko w dwóch spośród 150 firm. W ogóle nie lub w niewielkim stopniu wiedza jest wpisana w strategię aż w 43,33% badanych przedsiębiorstw. Dalsze pytania (1.1.a–1.1.e) przy uśrednieniu potwierdzają uzyskany ogólny wynik, obrazując połowiczne wskazanie wagi zasobu wiedzy, podejścia w ZW, obszaru wiedzy szczególnie istotnej, sposobu zdobywania wiedzy i relacji z otoczeniem w strategii przedsiębiorstwa.

Kolejne pytania (1.2–1.7) dotyczyły poziomu realizacji sześciu podstawowych zadań z zakresu strategicznego ZW. Wyniki przedstawia rysunek 1. Jak widać na wykresie, aż 32% badanych przedsiębiorstw

nie określa strategii zapełniania luk wiedzy (strategii ZW). Część z nich jest świadoma istnienia luk wiedzy, gdyż tylko 20% badanych stwierdziło, że w ogóle nie identyfikuje luk wiedzy, a 38,67% czyni to tylko sporadycznie. Oczywiście brak formalnego sformułowania strategii ZW dla celów eliminacji luk wiedzy nie musi oznaczać braku takich strategii, gdyż mogą one mieć postać strategii wyłaniających się. Jednak skoro jest niski poziom identyfikacji luk wiedzy, spodziewać się można, że nie jest to podejście dominujące, a raczej pojawia się w sytuacjach nagłego i ważnego zapotrzebowania na wiedzę. Natomiast żadna z badanych firm nie tworzy strategii ZW. Podobnie jest z lukami relacji, choć dwie firmy w pełni realizują zadanie dotyczące identyfikacji i zapełniania luk relacji, ale zaledwie 1,33% badanych. Z analizy wyników wy-



Rys. 2. Wynik badania podstawowych warunków sprzyjających zarządzaniu wiedzą
 Źródło: opracowanie własne.



ciągnąć można natomiast wniosek, że jeśli w jakimś zakresie pierwszych sześć zadań jest podejmowanych, to również są one oceniane.

Ostatnia część prezentowanych tu wyników badań dotyczyła poziomu dostosowania systemu motywacji, struktury i kultury organizacyjnej do potrzeb ZW. Wybór tych czynników nie był przypadkowy, gdyż jak wynika z badań, obok technologii informacyjnej stanowią one zasadnicze czynniki determinujące efektywność ZW (zob.: [Heisig, Vorbeck 2001, s. 106]). Aż 52,67% spośród badanych firm ma znaczące dysfunkcje w systemach motywacyjnych, gdyż systemy te, zdaniem respondentów, są w ogóle niedostosowane do potrzeb pozyskiwania wiedzy, dzielenia się nią, kreowania i wykorzystania jej. Tylko zaledwie 8 firm (tj. 5,33%) ma swoje systemy motywacji dostosowane do tych celów. Słabość systemów motywacji małych i średnich przedsiębiorstw potwierdzają też inne badania – zob.: [Mikuła, Makowiec 2006]. Ani jedna z badanych firm, zdaniem respondentów, nie ma całkowicie odpowiedniej do potrzeb ZW struktury organizacyjnej, a pełne niedostosowanie występuje u 40% przedsiębiorstw. Nieco lepsza sytuacja w opinii respondentów dotyczy kultury organizacyjnej, choć wyniki można uznać również za niezadowalające (rys. 2).

Wnioski z badań

Niestety, na podstawie przeprowadzonych badań (wyników tu prezentowanych oraz nieopisanych w niniejszej publikacji) wyprowadzone cząstkowe hipotezy badawcze nie zostały pozytywnie zweryfikowane. Pierwsza z tych hipotez zakładała, że małe i średnie firmy uwzględniają rozwój i wykorzystanie zasobów wiedzy w swojej strategii zarządzania. Blisko połowa firm nie zwraca w istotnym stopniu uwagi na zasób wiedzy, traktując go jako podstawę swojej działalności (43,33%). Pozostałe uwzględniają w szerszym stopniu zasób wiedzy w swojej strategii, jednak niewielka ich część przekłada swoje deklaracje na działania w zakresie strategicznego ZW. Podkreślić należy, że połowa z badanych podmiotów nawet nie analizuje zmian w zasobach wiedzy otoczenia (13,33%) lub czyni to w niewielkim stopniu (38%). Także stopień realizacji zadań zmierzających do pozyskania wiedzy otoczenia jest zbyt niski, aby przyjąć drugą z hipotez. Co się tyczy trzeciej hipotezy cząstkowej (badane przedsiębiorstwa kładą duży nacisk na kształtowanie relacji z otoczeniem), z całości badań wynika, że kształtowanie relacji z otoczeniem związanych z generowaniem i wykorzystaniem zasobów wiedzy jest u większości badanych firm bardziej deklarowane niż rzeczywiście realizowane. Również odrzuca się przypuszczenia, jakoby badane firmy miały dostosowane wewnętrzne warunki do potrzeb ZW, a więc ich środowiska wewnętrzne sprzyjały generowaniu i wykorzystaniu wiedzy.

Przyznać należy, że wyprowadzona na wstępie badań hipoteza główna była bardzo optymistyczna i nie została potwierdzona. Wydaje się, że większość z badanych firm nie jest świadoma znaczenia zasobów wiedzy w działalności gospodarczej i funkcjonowania w rozwijającej się gospodarce opartej na wiedzy. Natomiast część z przedsiębiorstw zdaje sobie sprawę

z konieczności ZW, jednak nie podejmuje odpowiednich działań w tym zakresie. Wnioski te wyprowadzić można na całość małych i średnich przedsiębiorstw Małopolski. W przypadku pozostałych województw Polski, porównując poziom ich rozwoju gospodarczego i wykształcenia ludności z województwem małopolskim, przypuszczać można, że w niektórych z nich zaangażowanie w ZW jest na jeszcze niższym poziomie. Jednak, aby to potwierdzić, konieczne jest przeprowadzenie szerszych badań empirycznych.

dr hab. Bogusz Mikuła
mgr Marek Makowiec

Katedra Zachowań Organizacyjnych
Akademii Ekonomicznej w Krakowie

- ¹⁾ Do celów zweryfikowania narzędzia badawczego metoda była dwukrotnie zastosowana w przedsiębiorstwach. Opis tych zastosowań został zawarty [w:] [Mikuła, Turcza 2005, s. 369–380, Turcza 2005]. Z całym kwestionariuszem metody oraz interpretacją podstawowych pojęć można się zapoznać [w:] [Mikuła 2005a, s. 185–203, Mikuła 2005b, s. 225–234].

BIBLIOGRAFIA

- [1] HEISIG P., VORBECK J., *Benchmarking Survey Result*, [w:] *Knowledge Management. Best Practices in Europe*, praca zbiorowa pod red.: K. MERTINS, P. HEISIG, J. VORBECK, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg 2001.
- [2] MIKUŁA B., *Identyfikacja poziomu realizacji strategicznego zarządzania wiedzą w organizacji*, [w:] *Wybrane aspekty zarządzania organizacjami*, pod redakcją W. ADAMUSA, Zeszyty Naukowe Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2005a.
- [3] MIKUŁA B., *Technika identyfikacji poziomu realizacji strategicznego zarządzania wiedzą w organizacji*, [w:] *INTELEKT 2005. Kapitał intelektualny jako szansa na poprawę jakości zarządzania w warunkach globalizacji. Materiały z konferencji naukowej Kazimierz Dolny, 25–27 listopada 2005, pod red. E. Skrzypek, tom 1*, UMCS w Lublinie, Lublin 2005b.
- [4] MIKUŁA B., MAKOWIEC M., *Systemy motywacji pracowniczej małych i średnich firm Małopolski*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 6.
- [5] MIKUŁA B., TURCZA P., *Strategie zarządzania wiedzą w praktyce*, [w:] *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, pod red. A. STABRYŁY, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2005.
- [6] TURCZA P., *Elementy strategicznego zarządzania wiedzą w praktyce na przykładzie dwóch firm*, [w:] *INTELEKT 2005. Kapitał intelektualny jako szansa na poprawę jakości zarządzania w warunkach globalizacji. Materiały z konferencji naukowej Kazimierz Dolny, 25–27 listopada 2005, pod red. E. Skrzypek, tom 1*, UMCS w Lublinie, Lublin 2005.

Summary

This article presents the results of empirical researches on strategic knowledge management usage in the small and medium-sized enterprises in the southern part of Poland. As the researches show the small and medium-sized enterprises take into consideration the knowledge resources only in a slight extent in their strategies. A half of researched enterprises do not even do the analysis of changes that take place in the knowledge resources in the environment. The creation of connections with the environment which aims to generate and to use the knowledge resources, is more promised than really realized in the most researched enterprises. These enterprises do not put emphasis on the creation of the conditions encouraging the knowledge management. The most of researched enterprises seem to be unaware of the meaning of knowledge resources in a business.