

Krzysztof BRZOSTEK  
KGHM Polska Miedź S.A.  
kbrzostek@o2.pl

Anna MICHNA  
Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania  
anna.michna@polsl.pl

## WDROŻENIE SYSTEMU ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W PRZEDSIĘBIORSTWACH SEKTORA MSP

**Streszczenie.** Badania dotyczące wdrożenia systemu zarządzania wiedzą skupiały się w większości na dużych podmiotach. W stopniu niewystarczającym uwzględniano w dotychczasowych refleksjach potrzeby podmiotów z sektora MSP, których specyfika wymaga odmiennego podejścia do procesu implementacji systemu zarządzania wiedzą. Złożoność systemu zarządzania wiedzą powoduje wysoki stopień skomplikowania procesu wdrożenia. Na potrzeby sektora MSP należy zidentyfikować elementy mające zasadniczy wpływ na funkcjonowanie danej organizacji. Wdrożenie systemu zarządzania wiedzą wymaga tym samym ujęcia organizacji z różnych perspektyw i zaangażowania pracowników z różnych obszarów organizacji oraz znajomości otoczenia rynkowego organizacji.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie wiedzą, małe i średnie przedsiębiorstwa, implementacja

## THE IMPLEMENTATION OF A KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM IN THE SME SECTOR

**Summary.** Studies concerning implementation of a knowledge management system focused mostly on large enterprises. The need of the SME sector entities, whose character requires a different approach to the implementation of a knowledge management system, have not been taken into sufficient account in the previous reflexions. In any rate insufficient taken into account in the previous reflections needs of the SME sector entities whose character requires a different approach to the implementation of a knowledge management system. The complexity of the knowledge management system causes a high degree of complexity of the implementation process. To meet the needs of SMEs the elements having a major impact on the functioning of the organization should be made to identify. The implementation of a knowledge management system requires therefore, approaching the organization from different perspectives, involvement of employees from different areas of the organization and knowledge of the market environment of the organization.

**Keywords:** knowledge management, small and medium-sized enterprises, implementation

## 1. Wstęp

Wewnątrz organizacji zgromadzona jest wiedza, która niejednokrotnie nie jest przez organizację wykorzystywana. Wynika to z faktu, iż wiedza jest rozproszona – poszczególne komórki organizacyjne tworzą bariery dla swobodnego przepływu wiedzy, ponadto dzielenie się wiedzą nie zawsze jest odpowiednio wspierane systemem motywacyjnym i zakresem odpowiedzialności. Autorzy zwracają uwagę, iż w praktyce istnieje duża rozbieżność między posiadaną wiedzą a umiejętnością jej zastosowania<sup>1</sup>. Powodem tego jest brak sprawdzonych modeli i procedur<sup>2</sup>, które mogłyby służyć organizacjom jako zbiór usystematyzowanych działań mających na celu implementację<sup>3</sup>. Wdrożenie systemu zarządzania wiedzą musi opierać się na aktywnym udziale pracowników organizacji znajdujących się na różnych szczeblach. Bez zrozumienia istoty wdrażanych działań przez pracowników oraz pełnego zrozumienia projektowanych zmian nie stworzy się systemu odpowiadającego potrzebom organizacji. Zarządzanie bez właściwej komunikacji oznacza ryzyko zaprzepaszczenia optymalnego wykorzystania potencjału wytwórczego pracowników w przedsiębiorstwie. Studia prowadzone przez T.H. Davenporta nad wykorzystaniem wiedzy w różnego typu firmach wykazują, że podstawą wykorzystania wiedzy w organizacjach jest przekonanie kierownictwa, że warto inwestować w rozwiązania ułatwiające zastosowanie zgromadzonej już wiedzy pracowników<sup>4</sup>.

Dotychczasowe rozważania na temat wdrożenia systemu zarządzania wiedzą skupiały swoją uwagę na dużych podmiotach. Nie uwzględniano w sposób wystarczający potrzeb sektora MSP, którego specyfika wymaga odmiennego podejścia do procesu wdrażania zarządzania wiedzą. Do realizacji tak postawionego celu wykorzystano refleksję nad definicjami systemu zarządzania wiedzą, opracowanymi procesami implementacji systemu zarządzania wiedzą, analizę literatury oraz własne badania i praktykę zdobytą w trakcie procesu implementacji zarządzania wiedzą.

---

<sup>1</sup> Więcej: Zack M., McKeen J., Singh S.: Knowledge Management and Organizational Performance: an Exploratory Analysis. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 13, No. 6, 2009, p. 392-409; Pfeffer J., Sutton R.I.: Wiedza a działanie. Przeszkody w wykorzystywaniu zasobów wiedzy w organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

<sup>2</sup> Gierszewska G.: Budowanie strategii zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach, [w:] J. Kisielnicki (red. nauk.), Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa im. R. Łazarskiego (Monografie i Opracowania, nr 4), Warszawa 2003, s. 62-88.

<sup>3</sup> Zaliwski A.: Zarządzanie wiedzą w organizacjach gospodarczych (1), *Infoman*, nr 2/3, 1999, s. 22-25.

<sup>4</sup> Davenport T.H.: Zarządzanie pracownikami wiedzy, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007, s. 69.

## 2. System zarządzania wiedzą

Wiedza w małych i średnich przedsiębiorstwach nie może być tworzona według tych samych procedur, które są realizowane w dużych organizacjach, co wynika z niewielkiego potencjału kadrowego, kapitałowego, technologicznego, rozwojowego. System zarządzania wiedzą powinien zapobiegać utracie wiedzy posiadanej przez organizację, ale także powinien w ramach istniejących zasobów kreować wiedzę. System ten musi stanowić próbę całościowego ujęcia zjawisk i procesów organizacyjnych. W każdej organizacji obszar kluczowych kompetencji będzie odmienny, co wiąże się z różnorodnością w doborze elementów systemu zarządzania wiedzą. Procesy wiedzy mogą być źródłem pozyskiwania wiedzy (w sensie zasobowym). Wiedza (w sensie zasobowym) może być podstawą do uruchomienia procesów wiedzy. W organizacji głównymi źródłami wiedzy są: wytwarzanie wiedzy własnej na podstawie aktywności kognitywnej pracowników lub adaptacja wiedzy inkorporowanej z zewnątrz.

W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele definicji oraz elementów składowych systemu zarządzania wiedzą.

Tabela 1

Główne elementy systemu zarządzania wiedzą według wybranych autorów

Autor	System zarządzania wiedzą /SZW/
Quintas, Lafrere, Jones (1997)	SZW muszą integrować ze sobą cztery obszary: strukturę organizacyjną, kulturę organizacyjną, aspekt ludzki i aspekt procesowy.
O'Dell, Grayson (1998)	SZW obejmuje infrastrukturę, kulturę organizacyjną, technologię i podsystem pomiarowy.
Tissen (1998)	SZW w wymiarze operacyjnym łączy ze sobą ludzi i ich motywację z wiedzą i systemami jej przetwarzania, natomiast w wymiarze strategicznym integruje ludzi i ich motywacje z rynkiem i strategią firmy oraz ze strukturami i z procesami.
Shin, Holden, Schmidt (2001)	SZW to łańcuch wartości zarządzania wiedzą, składającego się z czterech głównych działań: tworzenie wiedzy, magazynowanie wiedzy, dystrybucja i zastosowanie wiedzy.
Maier, Remus (2002)	SZW opiera się na systemie technologii informacyjnej albo platformie systemowej owej technologii. Technologia ta łączy i integruje funkcje ukierunkowanego przez inicjatywy zarządzania wiedzą przetworzenia przez organizację obu zależnych od kontekstu typów wiedzy – jawnej i ukrytej. System ten jest wspomagany przez sieci pracowników wiedzy, a realizacja przez niego operacyjnych zadań zarządzania wiedzą ma na celu zwiększyć dynamikę organizacyjnego uczenia się i efektywność całej organizacji.
Staniszki (2005)	SZW w przedsiębiorstwie stanowi kompleks wzajemnych powiązań: zbioru informacji, pracowników, metod, zasad i środków, które pozwalają realizować strategię zarządzania wiedzą i w konsekwencji cele strategiczne przedsiębiorstwa.
Tabaszewska (2012)	SZW to zestaw metod, technik i narzędzi stosowanych w ramach wzajemnie zależnych podsystemów: zarządzania wiedzą cichą i jawną, kulturą wiedzy, jak również rozwiązań organizacyjnych.

cd. tabeli 1

Stabryła (2015)	SZW obejmuje: (1) rejestrację i gromadzenie wiedzy, (2) dostarczenie informacji i wyników doświadczeń użytkownikom, (3) kształtowanie postępu w sferze naukowo-badawczej, (4) zastosowanie i transfer wiedzy, (5) integrowanie indywidualnej pracy twórczej i organizowanie pracy zespołowej, (6) kompleks zdeterminowany przez aspekty: celowościowy, podmiotowy, strukturalny, funkcjonalny, instrumentalny.
-----------------	--

Zródło: Na podstawie wskazanych pozycji literatury.

Analizując powyższe definicje oraz rozważania autorów, można stwierdzić, iż przez pojęcie systemu zarządzania wiedzą należy rozumieć procesy polegające na tworzeniu i nabywaniu wiedzy formalnej, a także wiedzy cichej, następnie jej kodyfikacji, gromadzeniu, ochronie i transferze oraz budowaniu organizacji opartej na wiedzy i zorientowanej na tworzenie wartości, przy wykorzystaniu technologii informatycznych i systemu mierników.

Kierownictwo organizacji musi samodzielnie stworzyć system zarządzania wiedzą w swojej organizacji, dostosowany do specyfiki przedsiębiorstwa i jego możliwości kadrowych oraz finansowych. Próba kompleksowej implementacji zarządzania wiedzą w MSP musi – przy uwzględnieniu skali – obejmować takie obszary, jak: system informatyczny, kulturę organizacyjną, zarządzanie pracownikami. Do uwarunkowań decydujących o skali implementowanych rozwiązań w danej organizacji należy zaliczyć: wielkość zatrudnienia, możliwości finansowe, obszar działania, zmienność otoczenia. Wszystkie elementy są ze sobą powiązane i wdrożenie określonych narzędzi w jednym obszarze wymaga implementacji rozwiązań w kolejnych obszarach. W konsekwencji implementacja systemu zarządzania wiedzą stanowi zarówno w dużych organizacjach, jak i MSP długoterminowe planowanie zasobów organizacyjnych, menedżerskich i technicznych<sup>5</sup>. W przedsiębiorstwie jednocześnie istnieją zasoby wiedzy i procesy wiedzy, które tylko częściowo są we wzajemnej relacji. Może być bowiem tak, że zasoby wiedzy istnieją obok procesów i procesy wiedzy mają się nijak do istniejących w firmie zasobów wiedzy. Wiedza organizacyjna jest dynamicznym stanem aktywności podmiotowej (pracowniczej) związanej treściowo z organizacją (przedsiębiorstwem) i jej otoczeniem, której skutkiem jest: poznanie nieznanych procesów, zasobów, zdarzeń, znaczeń, okoliczności i uwarunkowań organizacyjnych; lepsze poznanie znanych wcześniej procesów, zasobów, zdarzeń, znaczeń, okoliczności i uwarunkowań organizacyjnych; uzyskanie nowej wiedzy lub rozszerzenie istniejącej wiedzy na temat kontekstów i perspektyw funkcjonowania własnej organizacji; aplikowanie wiedzy istniejącej poza przedsiębiorstwem; uzyskanie wiedzy niezbędnej do podjęcia decyzji organizacyjnych.

<sup>5</sup> Bolisani E., Scarso E., Birolo A.: Variety of Strategic Planning Approaches for Knowledge Management, 2014, p. 74-82.

Rozwój zarządzania wiedzą uzmysłowił zarówno praktykom, jak i naukowcom, że skuteczna implementacja wiedzy wymaga wyraźnego formułowania długoterminowych celów, określenia odpowiednich środków, wypracowanego i podlegającego ciągłej modyfikacji planu realizacji. Posiadana wiedza połączona z kulturą organizacyjną pozwalającą na dzielenie się nią umożliwia gromadzenie dodatkowego, niewymiernego kapitału wyrażającego się innowacyjnością, zaufaniem, tożsamością, więziami społecznymi, które w efekcie budują nową wartość.

### 3. Wdrożenie systemu zarządzania wiedzą – wybrane podejścia

Małe i średnie przedsiębiorstwa w zależności od posiadanych zasobów oraz przedmiotu działalności wykazują odmienne zapotrzebowanie na wiedzę. Działanie przedsiębiorstw MSP w warunkach konkurencyjnego rynku przy jednoczesnym poszukiwaniu sposobów wzmocnienia pozycji konkurencyjnej oraz zwiększenia posiadanych zasobów wymusza zainteresowanie implementacją całościowego systemu zarządzania wiedzą lub jej elementów. Wdrożenie zarządzania wiedzą w organizacji nie należy do zadań łatwych, na co wpływ ma fakt, iż zagadnienie obejmuje swoim zasięgiem procesy informatyczne, kadrowe, możliwe modyfikacje kultury organizacyjnej, a także, w zależności od profilu działalności, inne elementy istotne dla danej organizacji<sup>6</sup>. W większości wypadków literatura dotycząca zarządzania wiedzą nie poświęca wiele miejsca zagadnieniom związanym z wdrożeniem, a implementacji systemu zarządzania wiedzą w MSP w niewielkim stopniu<sup>7</sup>. Punktem wyjścia powinna być analiza dostępnych metodyk wdrożenia zarządzania wiedzą. Poniżej przedstawiono wybrane propozycje rozwiązań dostępnych w literaturze przedmiotu.

---

<sup>6</sup> Tabaszewska E.: Wprowadzanie i funkcjonowanie systemów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 57.

<sup>7</sup> O trudnościach związanych z wdrożeniem zarządzania wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach piszą również: Barroso M.A., Sanguino G.R; Bañegil P.T.: Study of factors influencing knowledge transfer in family firms, *Intangible Capital*, Vol. 9, No. 4, 2013, p.1216-1238; Chawan A.N., Vasudevan H.: Modeling Knowledge Management Barriers in the Indian Manufacturing SMEs Using ISM Approach, *IUP Journal of Knowledge Management*, Vol. 11, No. 4, 2013, p. 36-52; Clercq D., Thongpapanl N., Dimov D.: Contextual ambidexterity in SMEs: the roles of internal and external rivalry, *Small Business Economics*, Vol. 42, No. 1, 2014, p. 191-205; Wong K.W.: Critical Success Factors for implementing Knowledge Management in Small and Medium Enterprises, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 105, No. 2, 2005, p. 261-279.

Tabela 2

## Wdrożenie systemu zarządzania wiedzą według wybranych autorów

Wiig, de Hoog Van der Spek (1997)	(1) pierwszy etap, określony jako „przeгляд”, obejmujący monitorowanie działalności i ocenę wyników, (2) drugi etap, określony jako „konceptualizacja”, obejmujący inwentaryzację zasobów wiedzy i analizę silnych i słabych stron posiadanej wiedzy, (3) trzeci etap, określony jako „planowanie”, obejmujący określenie usprawnień i zaplanowanie działań usprawniających, (4) kolejny etap to „działanie” przez rozwijanie wiedzy, łączenie wiedzy, rozpowszechnianie i zachowywanie wiedzy
Stankosky, Baldanza (2001)	(1) etap pierwszy (wejście) – opis otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego przedsiębiorstwa w celu stwierdzenia, w jaki sposób wiedza będzie pobierana i przekazywana; (2) etap drugi – określenie celów strategicznych przedsiębiorstwa i potrzeb informacyjnych (wiedzy) przy ich realizacji; (3) etap trzeci – wyróżnienie płaszczyzn zarządzania wiedzą (przywództwo, organizacja, technologia, uczenie się); (4) etap czwarty – określenie struktury funkcjonalnej systemu, z uwzględnieniem wpływu wcześniejszych etapów; (5) etap piąty (wyjście) – powstanie systemu zarządzania wiedzą, dostosowanego do przedsiębiorstwa, jego celów, otoczenia i sfer zarządzania
Dąbrowski, Kołodkiewicz (2003)	(1) etap chaosu, (2) etap świadomości, (3), etap ukierunkowania, (4) etap zarządzania, (5) etap systemowego zintegrowania
Tiwana (2003)	(1) faza pierwsza to ocena stanu wiedzy i strategiczne dopasowanie, w której etapami są: dopasowanie zarządzania wiedzą do potrzeb organizacji i przeprowadzenia audytu i analizy, (2) faza druga to tworzenie infrastruktury, której etapami są: stworzenie zespołu, zaprojektowanie infrastruktury, rozwinięcie i zastosowanie systemu, (3) faza trzecia to rozwój, pomiar i doskonalenie obejmujące: przywództwo, zarządzanie zmianą i kulturę organizacyjną oraz ocenę, pomiar i doskonalenie
Morawski (2006)	(1) analiza wewnętrznego potencjału organizacji z punktu widzenia posiadanych zasobów wiedzy, (2) analiza otoczenia, (3) sformułowanie strategii i wizji organizacji pod kątem realizowania procesów wiedzy, (4) określenie celów zarządzania wiedzą wynikających z nadrzędnych celów strategicznych, (5) stworzenie wariantów strategicznych zarządzania wiedzą, (6) analiza i ocena opracowanych wariantów, (7) wybór strategii dominującej, (8) niwelowanie barier i rozwiązywanie problemów organizacyjnych, (9) realizacja zarządzania wiedzą przez nieustanne doskonalenie i tworzenie nowych rozwiązań, (10) monitorowanie pod kątem sprawności i skuteczności w osiągnięciu celów zarządzania wiedzą
Tabaszewska (2008)	(1) faza wstępna, obejmująca: a) poinformowanie załogi o projekcie, b) ewentualne nawiązanie współpracy z konsultantem, c) analiza bieżącej sytuacji, d) powołanie zespołu ds. ZW, (2) faza właściwa, obejmująca: a) przeprowadzanie cyklu szkoleń i warsztatów, b) wyznaczenie celów ZW, c) wybór modelu ZW, d) przeprowadzenie badań dotyczących kultury organizacyjnej, f) opracowanie diagnozy dotyczącej ZW, g) przeprowadzanie działań usprawniających, (3) faza końcowa

Źródło: Na podstawie wskazanych pozycji literatury.

Wdrożenie systemu zarządzania wiedzą powinno obejmować uporządkowane zasady, których wypełnienie jest niezbędnym i podstawowym warunkiem oceny poprawności implementacji systemu zarządzania wiedzą. Wdrożenie tego systemu powinno określać poszczególne etapy wdrożenia, narzędzia i techniki niezbędne do osiągnięcia celu, jakim jest implementacja. Możliwość wypracowania uniwersalnej metodyki implementacji systemu zarządzania wiedzą może budzić wątpliwości ze względu na konieczność dostosowania systemu do wymagań i specyfiki poszczególnych organizacji. A. Tiwana wskazuje, iż nie jest możliwe zastosowanie tego samego rozwiązania dla różnych firm, ponieważ podważałoby to specyfikę i złożoność organizacji<sup>8</sup>. Wskazówki i propozycje dotyczące wdrożenia systemu zarządzania wiedzą są jednak ważnym źródłem wiedzy dla praktyków w organizacjach i umożliwiają budowanie własnej ścieżki postępowania.

Na istotne elementy w trakcie wdrożenia zarządzania wiedzą – jakim są pomiary – w małych i średnich podmiotach zwracają uwagę L. Cheng Sheng, W. Kuan Yew<sup>9</sup>. Autorzy słusznie podnoszą, iż bez koncepcji pomiaru istnieje ryzyko przedwczesnego porzucenia implementacji, szczególnie w sytuacji konieczności wdrożenia korekt w obszarach, które nie zostały zaadaptowane do potrzeb organizacji w stopniu satysfakcjonującym. Wprowadzenie systemu pomiarowego będzie istotnym krokiem do trwałego i udanego programu implementacji zarządzania wiedzą. Jednocześnie zwracają uwagę, iż w odniesieniu do podmiotów MSP, jeśli chodzi o zarządzanie wiedzą i pomiar, wciąż brakuje umiejętności, doświadczenia i ustandaryzowanych narzędzi.

#### **4. Uwarunkowania wdrożenia systemu zarządzania wiedzą w podmiotach MSP**

Struktury organizacyjne przedsiębiorstw sektora MSP wyróżniają się niewieloma szczeblami zarządzania, małą rozpiętością, krótkimi kanałami przepływu informacji oraz praktycznie jednym centrum decyzyjnym<sup>10</sup>. Wymagania stawiane wobec wdrażanych systemów zarządzania w podmiotach MSP są inne niż w przedsiębiorstwach dużych – system zarządzania wiedzą musi spełniać cechy prostoty, funkcjonalności i łatwości zrozumienia przez pracowników na wszystkich szczeblach. Celem nadrzędnym wdrożenia systemu powinno być upowszechnienie wiedzy, co docelowo wpłynie na wzrost kompetencji

---

<sup>8</sup> Tiwana A.: *The Knowledge Management Toolkit*, Prentice Hall PTR, 1999, *The Knowledge Management Toolkit* by Amrit Tiwana.pdf, [www.filestube.com](http://www.filestube.com), luty 2015.

<sup>9</sup> Cheng Sheng L., Kuan Yew W.: *Knowledge Management Performance Measurement in SMEs*. Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning, 2014, p. 502-507.

<sup>10</sup> Skowronek-Mielczarek A.: *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania*. Wydawnictwo CH BECK, Warszawa 2003, s. 1; Dominiak P.: *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 27-30.

pracowników, a to w sposób bezpośredni lub pośredni przełoży się na zwiększenie konkurencyjności firmy. Do podstawowych celów należy zaliczyć również m.in.: ochronę posiadanych zasobów wiedzy, łatwy dostęp do zasobów wiedzy jawnej przez wykorzystanie narzędzi informatycznych, znajomość konkurencji, wiedzę o obecnych i przyszłych potrzebach klientów, opracowanie i wdrożenie systemu motywacyjnego.

Przekazywaniu wiedzy, tworzeniu sieci wiedzy i rozpowszechnianiu wiedzy w MSP sprzyja zdecydowanie prostsza struktura organizacyjna, a co z tym jest związane – łatwiejsza komunikacja pomiędzy pracownikami. Wiedza w podmiotach małych i średnich w dużej mierze jest przekazywana słownie. Tworzenie kodyfikacji wewnątrz danej organizacji jest albo niecelowe, albo utrudnione ze względu na szczupłość zasobów ludzkich. Funkcjonowanie małych i średnich podmiotów w znacznym stopniu jest uzależnione od reagowania na oczekiwania zmieniającego się rynku. MSP muszą w równym stopniu analizować zewnętrzne i wewnętrzne determinanty zmian w turbulentnym otoczeniu. Osiągnięcie, a następnie utrzymanie przewagi konkurencyjnej jest warunkowane wdrożeniem w poszczególnych podmiotach innowacyjności, wykorzystaniem technologii, zwłaszcza IT, oraz budową procesów i zasobów wiedzy ukierunkowanych na otoczenie rynkowe. Zarządzanie wiedzą ma na celu zapewnienie właściwej informacji dla właściwego merytorycznie personelu w odpowiednim czasie. P. Quintas i V. Hutchinson<sup>11</sup>, badając zarządzanie wiedzą w organizacjach z sektora MSP, ustalili, że mimo nieprzyznawania się do stosowania koncepcji zarządzania wiedzą MSP wykorzystują narzędzia służące zarządzaniu wiedzą, jednak nie posługują się nomenklaturą charakterystyczną dla zarządzania nią. Badania zrealizowane przez R. McAdama i R. Reid<sup>12</sup> wskazują, że procesy zarządzania wiedzą są obecne i intensywne w badanych organizacjach MSP.

E. Olczyk, analizując krytyczne czynniki sukcesu w trakcie implementacji systemu zarządzania wiedzą w MSP, zwróciła uwagę na następujące elementy: (1) wsparcie naczelnego kierownictwa, (2) kultura organizacji, (3) technologia informatyczna, (4) strategia i cele organizacji, (5) pomiar wiedzy, (7) infrastruktura organizacyjna, (8) procesy, (9) system motywacyjny, (10) zasoby organizacji, (11) szkolenia i edukacja oraz (12) zarządzanie zasobami ludzkimi<sup>13</sup>. Podobny zbiór czynników wskazali w swych analizach T.C. Wang, T.H. Chang, wymieniając wśród krytycznych czynników sukcesu np. charakter załogi<sup>14</sup>. Większość przeanalizowanych badań pokazuje, że pracownicy i ich postawy są istotnym elementem w procesie wdrożenia zarządzania wiedzą. Rolą kadry zarządzającej jest takie

<sup>11</sup> Hutchinson V., Quintas P.: Do SMEs do knowledge management?: Or simply manage what they know? *International Small Business Journal*, Vol. 26, No. 2, 2008, p. 146.

<sup>12</sup> McAdam R., Reid R.: SME and large organization perceptions of knowledge management: comparisons and contrasts, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, No. 3, 2001, p. 239-240.

<sup>13</sup> Olszak C.M.: Krytyczne czynniki sukcesu wdrażania zarządzania wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach, Uniwersytet Szczeciński, *Zeszyty Naukowe*, nr 702, Szczecin 2012, s. 110-120.

<sup>14</sup> Wang T.-C., Chang T.-H.: Application of consistent fuzzy preference relations in predicting the success of knowledge management implementation, *European Journal of Operational Research*, November, Vol. 182, No. 3, 2007, p. 1317.



kształtowanie wartości i postaw pracowników, aby chcieli wychodzić poza podstawowe wymagania ukształtowane w danej organizacji<sup>15</sup>. W odniesieniu do MSP należy skupić się na kilku podstawowych uwarunkowaniach w trakcie procesu implementacji zarządzania wiedzą, do których należy zaliczyć:

1. Pracowników.

Dla pełnego wdrożenia systemu zarządzania wiedzą wskazane jest utworzenie systemów motywacyjnych i wdrożenie systemu ocen pracowniczych. Wiedza to pracownicy, których pozyskanie jest jednym z najważniejszych zadań działów HR. Zarządzanie wiedzą jest w sposób znaczący powiązane z funkcjonowaniem komórek personalnych. Wdrażanie systemu zarządzania wiedzą musi zostać powiązane z określeniem strategii personalnej w kontekście nowych wymagań, jakie stawia proces zarządzania wiedzą. Strategia zarządzania wiedzą powinna współgrać ze strategią zarządzania ludźmi w organizacji. Kształtowanie systemu zarządzania kompetencjami i wdrożenie procesu zarządzania pracownikami jako kompleksowej strategii zarządzania wiedzą powinno odbyć się przez: powiązanie projektu z podejmowanymi działaniami, budowę systemu motywacyjnego, wsparcie działań bezpośrednio skierowanych do pracowników. Wdrożenie systemów motywacyjnych wiąże się z praktycznym aspektem – pracownicy małych firm po uzyskaniu doświadczeń, nawiązaniu kontaktów z przedstawicielami innych organizacji oraz w celu poprawy sytuacji finansowej, awansu, rozwoju zawodowego przechodzą do dużych organizacji, nie przekazując wiedzy w dotychczasowym miejscu pracy. Implementacja systemu zarządzania wiedzą może wiązać się bowiem z oporem pracowników, wynikającym z braku zrozumienia dla wdrażanych rozwiązań. Jednocześnie systemy motywacyjne czy ocen pracowniczych mogą wzbudzać niechęć pracowników. Wiele obszarów funkcjonowania organizacji w trakcie implementacji systemu będzie musiało zostać sformalizowanych – co również wiąże się z koniecznością zapoznawania się przez pracowników z wewnętrznymi uregulowaniami. W literaturze wskazuje się również na rolę upewnocnienia pracowników, rozumianego między innymi jako proces zwiększania poczucia własnej skuteczności wśród członków organizacji przez identyfikację warunków, które sprzyjają niemocy i ich usunięcie z wykorzystaniem formalnych praktyk organizacyjnych i metod nieformalnych, zapewniających informacje o skuteczności członków organizacji<sup>16</sup>. Badacze wskazują, iż większe upewnocnienie determinuje większą wewnętrzną motywację do pracy, większą satysfakcję z pracy, większe zaangażowanie pracowników i mniejszy stres związany z pracą<sup>17</sup>.

---

<sup>15</sup> Harris L.C., Ogbonna E.: Leadership style and market orientation: an empirical study, *European Journal of Marketing*, No. 5/6, 2001, p. 756-757.

<sup>16</sup> Kmieciak R., Michna A., Męczyńska A.: Wyniki badań związku upewnocnienia pracowników i innowacyjności wśród śląskich małych i średnich przedsiębiorstw, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, seria: Organizacja i Zarządzanie, z. 61, 2012, s. 221-231.

<sup>17</sup> Niehoff B.P., Moorman R.H., Blakely G., Fuller J.: The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment, *Group & Organization Management*, Vol. 26, No. 1, 2001, p. 93-113.

## 2. Kulturę organizacyjną.

Proces wdrożenia, a następnie efektywne wykorzystanie przez organizację wiedzy może zapewnić zbudowanie nowoczesnej kultury organizacyjnej. Brak podstaw ładu w organizacji w zasadzie wyklucza możliwość wdrożenia procesu zarządzania wiedzą<sup>18</sup>. Kultura organizacyjna to pewien system wartości, norm, symboli, celów charakterystycznych dla danej organizacji<sup>19</sup>. Analizując oddziaływanie kultury organizacyjnej na zarządzanie organizacją, należy zwrócić uwagę, iż ma ona istotny wpływ na kształtujące się w danej organizacji takie elementy, jak: poczucie tożsamości pracowników, wpływ na pracowników przez nieuświadomione zasady, które kształtują postawy pracowników, trwałość powstających w organizacji systemów społecznych<sup>20</sup>. Komunikacja pomiędzy zespołem, pracownikami a kadrami zarządzającą/właścicielem jest niezbędnym i koniecznym czynnikiem, którego pominięcie może przyczynić się do niepowodzenia wdrożenia metodyki. Kształtowanie kultury organizacyjnej jest zadaniem czasochłonnym i skomplikowanym. Jego podstawą jest diagnoza różnic między stanem faktycznym a oczekiwanym oraz analiza zachowań i postaw pracowników, która pozwoli rozwiązać problemy i właściwie ukierunkować kulturę organizacyjną<sup>21</sup>. Normy kultury organizacyjnej sprzyjają implementacji systemu zarządzania wiedzą.

## 3. Technologie informacyjne.

Istotnym, a wręcz niezbędnym rozwiązaniem w ramach systemu zarządzania wiedzą jest stworzenie i wdrożenie odpowiedniej platformy komunikacyjnej w postaci intranetu wraz z dostosowanymi do potrzeb organizacji narzędziami pozwalającymi na wymianę informacji, a także dostęp do baz wiedzy. Rozwiązania informatyczne implementowane w organizacji mają na celu wspomaganie zarządzania dokumentami w formie elektronicznej i umożliwiają szybkie odnajdywanie ich w bazach danych, udostępnianie, przeszukiwanie zawartości, edycję oraz archiwizację (zabezpieczenie przed utratą). Małe i średnie przedsiębiorstwa natrafiają na wiele barier we wdrażaniu technologii informacyjnych, co przekłada się na mniejszy stopień wykorzystania IT w MSP niż w przedsiębiorstwach dużych. Najczęściej wymienia się<sup>22</sup>: ograniczone zasoby ludzkie, niewystarczającą wiedzę pracowników na temat technologii informacyjnych, brak doświadczenia i wiedzy we wdrażaniu rozwiązań IT, ograniczone środki finansowe; często MSP wybierają tańsze rozwiązania, mimo że mogą one być nieodpowiednie dla ich potrzeb, ograniczony wybór oprogramowania dostosowanego do potrzeb MSP; brak odpowiedniej kultury innowacyjnej, niepewność co do osiągnięcia przez

<sup>18</sup> Jasaphara A.: Zarządzanie wiedzą, PWE, Warszawa 2006, s. 240.

<sup>19</sup> Pfeffer J.: Management as symbolic action; the creation and maintenance of organizational paradigms, [in:] Research in Organizational Behaviour (eds. Cummings L., Staw B.), JAI Press, Greenwich 1981, p. 1-52.

<sup>20</sup> Marcus T., Shoham S.: Knowledge assimilation by employees in learning organizations, Learning Organization, Vol. 21, No. 6, 2014, p. 350-368.

<sup>21</sup> Aniszewska G.: Kultura organizacyjna – istota zjawiska, [w:] Kultura organizacyjna w zarządzaniu, (red.) G. Aniszewska, PWE, Warszawa 2007, s. 25.

<sup>22</sup> Kowalski A., Nasierowski W.: Bariery wdrażania innowacji: perspektywa ICT w polskich MSP, Organizacja i Kierowanie, nr 1, 2007, s. 87-99; Arendt L.: Barriers to ICT Adoption in SMEs: How to Bridge the Digital Divide? Journal of Systems and Information Technology, Vol. 10, No. 2, 2008, p. 95 i nast.

przedsiębiorstwo korzyści z wdrożenia technologii informacyjnych. Literatura wskazuje na istotne znaczenie technologii informacyjnych we wspomaganiu działań z obszaru zarządzania wiedzą. Współczesne technologie poprawiają i w sposób zdecydowany przyspieszają możliwości pozyskiwania, przechowywania i przesyłania danych, informacji i wiedzy. Jednak technologie informacyjne mają ograniczone możliwości interpretowania informacji i nadawania im określonego znaczenia, a tym samym tworzenia wiedzy<sup>23</sup>.

#### 4. Pomiar efektywności.

Wyniki pomiaru powinny dać możliwość kadrze zarządzającej właściwego określania celów organizacji, a następnie optymalizować tworzenie celów cząstkowych dla poszczególnych komórek organizacyjnych i stanowisk pracy. Na podstawie diagnozy należy określić, jakie elementy w największym stopniu wpłynęły na wynik organizacji oraz realizację postawionych zadań i celów, a także, jeżeli to możliwe, wskazać te wyniki, które decydują o kształtowaniu kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Tworzy to warunki do oddziaływania na te czynniki, aby w sposób optymalny wpływały na przyszłą sytuację podmiotu. J. Penc definiuje efektywność organizacyjną jako „zdolność przedsiębiorstwa do bieżącego i strategicznego przystosowania się do zmian w otoczeniu oraz produktywnego i oszczędnego wykorzystania posiadanych zasobów dla realizacji przyjętej struktury celów”<sup>24</sup>. Autor wskazuje, iż w naukach o zarządzaniu efektywność jest utożsamiana ze sprawnością, czyli zarówno ze skutecznością, jak i korzystnością (ekonomicznością, efektywnością finansową). Audyt i ocena stanowią czynniki związane z koniecznością ustalenia przez organizację zasad przeprowadzania audytu realizacji projektu, jak również systemu oceny jego zarządzania. Organizacja powinna zapewniać jasny system nagród lub kar, uzależnionych od wkładu pracowników w implementację ZW<sup>25</sup>.

## 5. Podsumowanie i kierunki dalszych badań

Przeprowadzone badania literaturowe wskazują, że brak jest badań dotyczących wdrożenia systemu zarządzania wiedzą odnoszących się do MSP i ujmujących kompleksowo ten obszar. Dotychczasowe badania koncentrowały się przede wszystkim na dużych organizacjach, w których procesy zarządzania wiedzą mają bardziej złożony i formalny charakter w porównaniu z sytuacją w MSP. Różnice wynikają przede wszystkim ze specyfiki MSP, w tym m.in. z: relatywnie niskiego poziomu nakładów na technologię informatyczną,

---

<sup>23</sup> Wang E., Klein G., Jiang J.J.: IT Support in Manufacturing Firms for a Knowledge Management Dynamic Capability Link to Performance, *International Journal of Production Research*, Vol. 45, No. 11, 2007, p. 2419-2434.

<sup>24</sup> Penc J.: *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 100.

<sup>25</sup> Morawski M., Prudzienica M. (red.): *Zarządzanie wiedzą w kreowaniu innowacji zarządczych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 67.

braku odpowiedniej kultury innowacyjnej, braku czasu na dostateczne zaangażowanie się kluczowych osób w przedsiębiorstwie w proces implementacji, rozmiarów przedsiębiorstwa, niesformalizowanej struktury organizacyjnej, braku środków finansowych na zatrudnianie specjalistów, niskiego poziomu akceptacji nowych rozwiązań w obszarze zarządzania ze strony pracowników, który często wiąże się z brakiem szkoleń, obawami o utratę pracy i postrzeganą przez pracowników trudnością w obsłudze nowych rozwiązań, informacyjnych, niesformalizowanych relacjach z otoczeniem. Wnioski wskazują na konieczność podjęcia badań w tym zakresie. Celem dalszych analiz będzie przeprowadzenie badań zrealizowanych za pomocą narzędzia badawczego w wybranym przedsiębiorstwie sektora MSP, zbudowanie modelu implementacji systemu zarządzania wiedzą, ponadto określenie różnic pomiędzy implementacją w dużych podmiotach i MSP. Wybrane podejście do wdrożenia systemu zarządzania wiedzą w MSP zostanie rozwinięte w kolejnym artykule. Rezultaty planowanych badań empirycznych powinny być pomocne właścicielom/menedżerom MSP w trakcie implementacji systemu zarządzania wiedzą.

## **Bibliografia**

1. Aniszewska G.: *Kultura organizacyjna – istota zjawiska*, [w:] Aniszewska G. (red.): *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*. PWE, Warszawa 2007.
2. Arendt L.: *Barriers to ICT Adoption in SMEs: How to Bridge the Digital Divide?* *Journal of Systems and Information Technology*, Vol. 10, No. 2, 2008, p. 95 and next.
3. Bolisani E., Scarso E., Birolò A.: *Variety of Strategic Planning Approaches for Knowledge Management*, 2014.
4. Chawan A.N., Vasudevan H.: *Modeling Knowledge Management Barriers in the Indian Manufacturing SMEs Using ISM Approach*, *IUP Journal of Knowledge Management*, Vol. 11, No. 4, 2013.
5. Cheng Sheng L., Kuan Yew W.: *Knowledge Management Performance Measurement in SMEs*. *Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning*, 2014.
6. Clercq D., Thongpapanl N., Dimov D.: *Contextual ambidexterity in SMEs: the roles of internal and external rivalry*, *Small Business Economics*, Vol. 42, No. 1, 2014.
7. Dąbrowski J., Kołodkiewicz I.: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach działających w Polsce – wyniki badań*, [w:] Wawrzyniak B. (red.): *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, LKAEM Publisher, Warszawa 2003.
8. Dominiak P.: *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
9. Harris L.C., Ogbonna E.: *Leadership style and market orientation: an empirical study*, *European Journal of Marketing*, No. 5/6, 2001.
10. Hutchinson V., Quintas P.: *Do SMEs do knowledge management? Or simply manage what they know?*, *International Small Business Journal*, Vol. 26, No. 2, 2008.

11. Kmiecik R., Michna A., Męczyńska A.: Wyniki badań związku upoważnienia pracowników i innowacyjności wśród śląskich małych i średnich przedsiębiorstw, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie*, z. 61, 2012.
12. Kowalski A., Nasierowski W.: Bariery wdrażania innowacji: perspektywa ICT w polskich MSP, *Organizacja i Kierowanie*, nr 1, 2007.
13. Maier R., Remus U.: Defining process-oriented knowledge management strategies. *Journal of Process and Knowledge Management*, Vol. 9, No. 2, 2002.
14. Marcus T., Shoham S.: Knowledge assimilation by employees in learning organizations. *Learning Organization*, Vol. 21, No. 6, 2014.
15. McAdam R., Reid R.: SME and large organization perceptions of knowledge management: comparisons and contrasts, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, No. 3, 2001.
16. Morawski M.: *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006.
17. Morawski M., Prudzienica M. (red.): *Zarządzanie wiedzą w kreowaniu innowacji zarządczych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
18. Niehoff B.P., Moorman R.H., Blakely G., Fuller J.: The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment. *Group & Organization Management*, Vol. 26, No. 1, 2001.
19. O'Dell C., Grayson C.J. Jr: *If Only We Knew What We Know: The Transfer of Internal Knowledge and Best Practices*, The Free Press, New York 1988.
20. Olszak C.M.: Krytyczne czynniki sukcesu wdrażania zarządzania wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach, Uniwersytet Szczeciński, *Zeszyty Naukowe*, nr 702, Szczecin 2012.
21. Penc J.: *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.
22. Pfeffer J.: Management as symbolic action; the creation and maintenance of organizational paradigms, [in:] *Research in Organizational Behaviour* (eds. Cummings L., Staw B.), JAI Press, Greenwich 1981.
23. Pfeffer J., Sutton R.I.: *Wiedza a działanie. Przeszkody w wykorzystywaniu zasobów wiedzy w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
24. Quintas P., Lefrere P., Jones G.: Knowledge Management: a Strategic Agenda, *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 3, 1997.
25. Shin M., Holden T., Schmidt R.A.: From Knowledge Theory to Management Practice: towards an Integrated Approach, *Information Processing and Management*, Vol. 37, No. 1, 2001.
26. Skowronek-Mielczarek A.: *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania*, Wydawnictwo CH BECK, Warszawa 2003.
27. Stabryła A.: Koncepcja zarządzania wiedzą i rozwojem przedsiębiorstwa, *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, t. 26, nr 1. Tarnów 2015.

28. Staniszki W.: Architektura systemu zarządzania wiedzą, [w:] Studia i materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą, Drelichowski L. (red.), Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Wiedzą, Bydgoszcz 2005.
29. Stankosky M., Baldanza C.: A System Approach to Engineering a Knowledge Management System, [in:] Knowledge Management. The Catalyst for Electronic Government, Managemnt Concepts, Virginia 2001.
30. Strojny M.: Zarządzanie wiedzą. Ogólny zarys koncepcji, Przegląd Organizacji, nr 2, 2000.
31. Tabaszewska E.: Implementacji systemu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach produkcyjnych, Zarządzanie Przedsiębiorstwem, nr 2, 2008.
32. Tabaszewska E.: Metodyka implementacji systemu zarządzania wiedzą, Zarządzanie Przedsiębiorstwem, nr 1, 2008.
33. Tabaszewska E., Wprowadzanie i funkcjonowanie systemów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.
34. Tissen R., D. Andriessen, Deprez F.L.: Value-Based Knowledge Management. Creating 21<sup>st</sup> Century Company: Knowledge Intensive, People Rich, Addison Wesley Longman, Amsterdam 1998.
35. Tiwana A.: Przewodnik po zarządzaniu wiedzą, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2003.
36. Tiwana A.: The Knowledge Management Toolkit, Prentice Hall PTR, 1999, The Knowledge Management Toolkit by Amrit Tiwana.pdf, www.filestube.com, luty 2015.
37. Wang E., Klein G., Jiang J.J.: IT Support in Manufacturing Firms for a Knowledge Management Dynamic Capability Link to Performance, International Journal of Production Research, Vol. 45, No. 11, 2007.
38. Wang T.C., Chang T.H.: Application of consistent fuzzy preference relations in predicting the success of knowledge management implementation, European Journal of Operational Research, Vol. 182, No. 3, November 2007.
39. Wiig K.M., Hoog R. de, Van der Spek R., Supporting Knowledge Management: A Selection of Methods and Techniques, Expert Systems with Applications, Vol. 13, No. 1, 1997.
40. Wong K.W.: Critical Success Factors for implementing Knowledge Management in Small and Medium Enterprises, Industrial Management & Data Systems, Vol. 105, No. 2, 2005.
41. Zack M., McKeen J., Singh S.: Knowledge Management and Organizational Performance: an Exploratory Analysis, Journal of Knowledge Management, Vol. 13, No. 6, 2009.

## Abstract

The need of the SME sector entities, whose character requires a different approach to the implementation of a knowledge management system, have not been taken into, sufficient account in the previous reflexions. The complexity of the knowledge management system

causes a high degree of complexity of the implementation process. For the purposes of SMEs should be made to identify the elements having a major impact on the functioning of the organization. The implementation of a knowledge management system requires thereby approach organizations from different perspectives and involvement of employees from different areas of the organization, and knowledge of the market environment of the organization.