

Dr Irena Figurska

Katedra Ekonomii i Prawa

Wyższa Hanzeatycka Szkoła Zarządzania w Słupsku

WYKORZYSTYWANIE WIEDZY W TEORII I PRAKTYCE ORGANIZACJI

Wprowadzenie

Nadejście czasów społeczeństwa informacyjnego i wypieranie tradycyjnej gospodarki przez gospodarkę wiedzy zostało przewidziane przez przedstawicieli świata nauki wiele lat temu [Probst, Raub, Romhardt, 2002, s. 14]. Współcześnie na całym niemal świecie obserwuje się ogromny wzrost zainteresowania tematyką związaną z budowaniem GOW. Publikuje się na ten temat wiele książek i artykułów, znajduje to swoje odzwierciedlenie w oficjalnych dokumentach Unii Europejskiej i jej poszczególnych państw członkowskich, przejawia się w liczbie konferencji poświęconych tej problematyce i wachlarzu usług firm konsultingowych zorientowanych na szkolenia i projekty z zakresu zarządzania wiedzą [Figurska, 2005, s. 85]. Gospodarka oparta na wiedzy stała się wielkim wyzwaniem dla Europy XXI wieku [*Rola uniwersytetów ...*, 2003; *Edukacja w Europie ...*, 2003]. W Polsce, znajdującej się we wstępnej fazie procesu kształtowania GOW, jej wdrażanie zostało wpisane do Założeń Narodowego Planu Rozwoju na lata 2007-2013, jako polityczny priorytet.

W nowoczesnej gospodarce, a taką jest GOW, wiedza, będąc zasobem strategicznym społeczeństwa, staje się podstawą jej funkcjonowania. Gospodarka taka w coraz większym stopniu bazuje na produkcji i wymianie niematerialnych dóbr i usług [Wawrzyniak, 2003, s. 28], a bogactwo w ogromnym stopniu pochodzi z wytwarzania, transferu i wykorzystywania wiedzy [*Proponowane kierunki ...*, 2004].

Budowa i rozwój GOW wymagają zrozumienia i poparcia tej idei przez wszystkich członków społeczeństwa – polityków, przedstawicieli nauki, władze wszystkich szczebli, pracodawców i pracobiorców, przełożonych i podwładnych. Wymagają także podejmowania działań nakierowanych na realizację tej idei na szczeblu międzynarodowym, krajowym, regionalnym a także poszczególnych podmiotów gospodarczych i ryn-

ków. W przypadku organizacji działania te powinny być nakierowane na zwiększenie ich konkurencyjności, o której współcześnie decydują przede wszystkim wiedza i doświadczenie pracowników. Konkurencyjność organizacji z kolei uzależniona jest w coraz większym stopniu od jej zdolności do uczenia się i od efektywności zarządzania wiedzą [Bukowska, 2005, s. 464]. Zarządzanie wiedzą, umożliwiające tworzenie nowych wartości dla otoczenia i organizacji w oparciu o zasoby intelektualne [*Strategie...*, 2005, s. 13], to ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystywanie wiedzy do realizacji celów organizacji [Brdulak, 2005, s. 19]. Zarządzanie wiedzą będzie efektywne wtedy, kiedy wszystkie wymienione procesy będą przebiegały efektywnie.

Odkąd zrozumiano, że świat nieuchronnie zmierza w stronę gospodarki opartej na wiedzy, zarządzanie wiedzą cieszy się coraz większym zainteresowaniem zarówno wśród przedstawicieli świata nauki, jak i biznesu [Jashapara, 2006, s. 11]. Jednak nie wszyscy przedsiębiorcy widzą potrzebę podejmowania działań zmierzających w kierunku wdrażania procedur związanych z zarządzaniem wiedzą w swoich organizacjach, ci zaś, którzy taką potrzebę dostrzegają – nie zawsze wiedzą, jak to uczynić.

Teoretyczne aspekty wykorzystywania wiedzy

Jednym z procesów składających się na zarządzanie wiedzą jest wykorzystywanie wiedzy w działaniach. Temu właśnie procesowi została poświęcona dalsza część niniejszego artykułu.

Jest wiele definicji zarządzania wiedzą, lecz bez względu na to, czy ich autorzy podchodzą do tego zagadnienia od strony zarządzania zasobami ludzkimi, systemów informacyjnych czy zarządzania strategicznego, definiując je podkreślają wagę wykorzystywania wiedzy dla realizacji celów przedsiębiorstwa [Jashapara, 2006, s. 27]. Wskazuje się wręcz, iż wykorzystanie wiedzy grup i jednostek powinno być priorytetowym zadaniem każdego procesu zarządzania wiedzą [Probst, Raub, Romhardt, 2002, s. 212]. Można bowiem wiele wysiłku włożyć w tworzenie wiedzy, jej lokalizowanie czy dzielenie się nią, jeśli jednak nie zostanie ona zastosowana w praktyce, wówczas wysiłek ten, a także związany z jego podjęciem koszt, będą daremne.

Wykorzystywanie wiedzy polega na przekładaniu jej na działania poprzez podejmowanie trafnych decyzji i odzwierciedlanie wiedzy w produktach, usługach, procedurach itd. W tym celu wykorzystuje się wiedzę własną – zarówno jawną, jak i ukrytą - a także wiedzę pochodzącą z innych źródeł, np. od współpracowników, ekspertów zewnętrznych, klientów, konkurentów, dostawców, z baz danych, dokumentów itd.

Stosowanie wiedzy ma służyć dążeniu do ideału organizacji uczącej się i pomnażaniu kapitału intelektualnego [Jashapara, 2006, s. 23]. Znaczenie tego procesu wynika z faktu, iż to właśnie od niego zależy efektywność czynników decydujących o sukcesach przedsiębiorstwa, takich, jak prędkość reagowania na zmiany, elastyczność czy innowacyjność [Fazlagić, *Co to...*, (http)]. Ponadto wykorzystywanie wiedzy zwiększa jej wartość, a tym samym zwiększa wartość samej organizacji.

Wydaje się logiczne, iż raz zdobyta wiedza powinna być efektywnie wykorzystywana – tak się jednak często nie dzieje. Badania wykazują, że nieumiejętność efektywnego wykorzystywania wiedzy stanowi jeden z głównych problemów związanych z zarządzaniem wiedzą [Jashapara, 2006, s. 30].

Warunki efektywnego wykorzystywania wiedzy

Aby proces wykorzystywania wiedzy w organizacji przebiegał efektywnie, musi być spełnionych kilka warunków.

1. Trzeba mieć *co* wykorzystywać.

Aby można było wykorzystywać wiedzę w działaniu, trzeba ją posiadać i rozwijać. Wymaga to od wszystkich członków organizacji systematycznego powiększania jej zasobów poprzez np. uczestnictwo w szkoleniach, zdobywanie nowych doświadczeń, wspólne rozwiązywanie problemów itd. Jeśli organizacja chce zwiększyć swoją konkurencyjność, jej pracownicy muszą zdobywać wiedzę szybciej, niż konkurenci i efektywniej niż konkurencja wykorzystywać ją w działaniach.

2. Trzeba *chcieć* wykorzystywać wiedzę.

Zachęcanie pracowników do wykorzystywania wiedzy jest jednym z większych wyzwań w systemie zarządzania wiedzą. Przede wszystkim aby chcieć wykorzystywać wiedzę trzeba odnosić korzyści z jej stosowania.

Wszelkie decyzje dotyczące podjęcia lub też nie określonych działań, poprzedza wnikliwa analiza korzyści i kosztów z tymi działaniami związanych. Dotyczy to również wykorzystywania wiedzy. Jeśli oczekuje się, iż korzyści ze stosowania wiedzy będą większe od związanych z tym kosztów, wówczas jest duże prawdopodobieństwo, że proces ten będzie przebiegał efektywnie. Jeśli jednak nie, wówczas pracownik nie będzie miał bodźca ani do dzielenia się wiedzą ze współpracownikami, ani do wykorzystywania jej w praktyce, ani też do poszerzania wiedzy.

Wykorzystywaniu wiedzy sprzyjają systemy motywacyjne, które zachęcają pracowników do pomagania innym i dzielenia się posiadaną

wiedza. Aby pracownik chciał wykorzystać w praktyce posiadaną wiedzę musi być pewien, że nie zostanie za to ukarany, a podjęcie przezeń ryzyka związanego np. z nową koncepcją nie spotka z naganą nawet wówczas, gdy nie sprawdzi się ona w praktyce.

3. Trzeba wiedzieć, *jaką* wiedzę wykorzystać.

Współcześnie problem stanowić może nie tylko brak wiedzy, ale także jej nadmiar. Ponieważ celem przedsiębiorstwa jest wykorzystywanie ściśle określonej wiedzy, dlatego też bardzo ważna jest umiejętność jej selekcjonowania. Zdolność do wykorzystywania właściwej wiedzy jest jedną z faz rozwoju organizacji uczącej się.

Nie zawsze wiedza, którą dysponuje pracownik jest wystarczająca do rozwiązania pojawiającego się problemu, dlatego stosowanie wiedzy w praktyce niejednokrotnie uzależnione jest od posiadania informacji na temat wiedzy i doświadczenia współpracowników, wiedzy ekspertów, a także informacji zawartych w bazach danych itd.

Kontynuując rozważania na temat, *jaką* wiedzę wykorzystać, można też odpowiedzieć, że najlepszą pod względem jakości, czyli dającą duże korzyści w wyniku jej przyswojenia i stosowania, a także dostosowaną do oczekiwań jej użytkowników [Probst, Raub, Romhardt, 2002, s. 213]. Wskazuje się, iż między wartością wiedzy a intensywnością jej wykorzystania istnieje zwykle wyraźna dodatnia korelacja [Probst, Raub, Romhardt, 2002, s. 219].

4. Trzeba mieć *warunki* do wykorzystywania wiedzy.

Efektywne wykorzystywanie wiedzy będzie miało miejsce tylko w tych organizacjach, w których zostanie stworzone szeroko rozumiane środowisko sprzyjające realizacji tego procesu. Przede wszystkim musi istnieć odpowiednia kultura organizacyjna, bazująca na wzajemnym zaufaniu i współpracy. Jeśli pracownicy są motywowani do pracy głównie strachem przed jej utratą, jest mało prawdopodobne, że będą robić coś więcej, niż robili w przeszłości i popadną w rutynę [Pfeffer, Sutton, 2002, s. 103].

Stworzone też powinny być odpowiednie warunki pracy, w tym przyjazne środowisko pracy, właściwie zarządzana przestrzeń biurowa i odpowiednia organizacja stanowiska pracy [Probst, Raub, Romhardt, 2002, s. 222].

Efektywność wykorzystania wiedzy wzrasta wówczas, gdy dostęp do niej nie jest skomplikowany. Niebagatelną rolę w ułatwianiu dostępu do wiedzy pełnią technologie informacyjne, takie jak fax, telefon, e-mail, Intranet, Internet itd., których wybór uzależniony powinien być od specyfiki organizacji. Wszelkie trudności w dotarciu do wiedzy zmniejszają prawdopodobieństwo jej wykorzystania z pożytkiem dla organizacji [Probst, Raub, Romhardt, 2002, s. 216].

Ponadto, aby móc wykorzystać wiedzę pracownik musi dysponować czasem, którego przy dużym obciążeniu obowiązkami służbowymi często brakuje. Przełożeni powinni więc tak organizować pracę podwładnym, aby umożliwić im wymianę doświadczeń i spostrzeżeń czy sięgnięcie do zewnętrznych źródeł wiedzy.

5. Trzeba *potrafić* wykorzystywać wiedzę.

Posiadanie wiedzy jest warunkiem koniecznym, ale nie wystarczającym, aby mogła ona zostać efektywnie wykorzystana do podjęcia trafnych decyzji. W literaturze zwraca się uwagę na fakt, że istnieje zaledwie luźny związek pomiędzy posiadaną wiedzą a umiejętnością jej zastosowania w praktyce [Pfeffer, Sutton, 2002, s. 32]. Wskazuje się też, że najlepiej jest, gdy wiedza jest tworzona przez tych samych ludzi, którzy ją potem gromadzą, przekazują innym a następnie stosują sami i pomagają innym w jej stosowaniu [Pfeffer, Sutton, 2002, s. 29]. Dlatego też wykorzystywaniu wiedzy sprzyjają szkolenia w miejscu pracy [Probst, Raub, Romhardt, 2002, s. 219].

O wykorzystaniu wiedzy decydują też takie elementy, jak stopień jej nagromadzenia i forma przekazu. Gdy jest ona niewłaściwie przekazywana, to w konsekwencji nie zostaje zrozumiana przez tych, którzy powinni ją wykorzystywać w swoich działaniach.

Aby umieć wykorzystać wiedzę trzeba też być kreatywnym, nastawionym na sukces i nie obawiać się szukać wiedzy – u współpracowników, przełożonych, ekspertów itd.

6. Trzeba wiedzieć, *po co* wykorzystywać wiedzę.

Wykorzystywanie wiedzy nie jest celem samym w sobie. Jest jednym ze ściśle powiązanych ze sobą procesów zarządzania wiedzą i służyć ma realizacji celów organizacji prowadzących do zwiększenia jej konkurencyjności. Rolą przełożonych jest informowanie pracowników, czemu ma służyć wykorzystywanie przez nich wiedzy w działaniach i w jaki sposób przyczyni się do realizacji celów organizacji, a także uzmysłowienie im, że sukces organizacji, uzależniony w dużej mierze od efektywności wykorzystywania wiedzy jest też sukcesem pracowników.

Wykorzystywanie wiedzy w świetle badań

Na potrzeby niniejszego artykułu przeprowadzono wśród osób pracujących, studentów zaocznych WHSZ, badanie ankietowe, którego celem było określenie, w jakim stopniu określone procedury warunkujące wykorzystywanie wiedzy w działaniach (ułatwiające lub utrudniające realizację tego procesu) są stosowane w organizacjach, w których respondenci pracują. Ankietowani w swoich odpowiedziach określili, w jakim

stopniu zgadzają się (lub też nie), że opisane procedury odpowiadają rzeczywistości. Następnie odpowiedzi zostały ocenione według sześciostopniowej skali ocen, w której 1 punkt przyporządkowano odpowiedzi „zdecydowanie nie”, a 6 punktów - „zdecydowanie tak”, po czym obliczono średnią ocen, jakie otrzymały poszczególne pytania.

W badaniu wzięło udział 130 osób. W tabeli 1 zawarto procentowe dane obrazujące rozkład odpowiedzi respondentów na poszczególne pytania.

Tabela 1. Stosowanie wybranych procedur warunkujących wykorzystywanie wiedzy w organizacjach

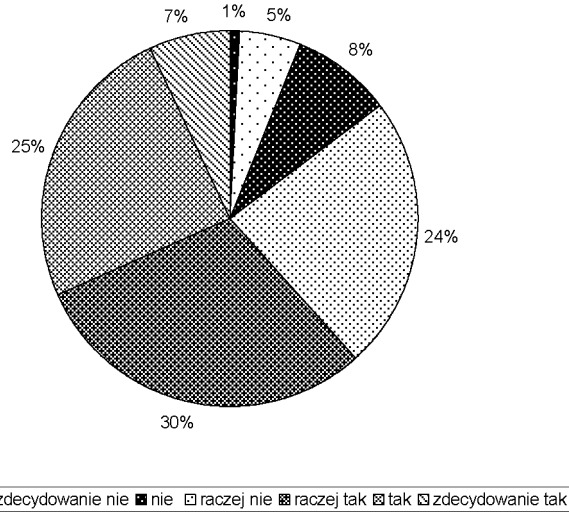
Pytania	Średnia ocen	Razem odpowiedzi (w %)	W tym (w %)						
			nie wiem	zdecydowanie nie	nie	raczej nie	raczej tak	tak	zdecydowanie tak
Pracownicy mają możliwości rozwoju.	3,81	100	0,8	5,4	8,5	23,8	30,0	24,6	6,9
Pracownicy dysponują dostępem do źródeł wiedzy niezbędnych do rozwiązywania pojawiających się problemów.	3,94	100	3,8	3,8	10,0	15,4	31,5	30,0	5,4
Wiedza wyniesiona ze szkoleń pracowniczych ma zastosowanie praktyczne.	4,09	100	2,3	3,1	8,5	12,3	36,9	26,9	10,0
Pracownicy chętnie dzielą się informacjami na temat swojej wiedzy i umiejętności.	3,92	100	0,8	0,8	6,2	27,7	33,8	26,9	3,8
Wiedza i doświadczenie pracowników są w pełni wykorzystywane przez przełożonych.	3,99	100	2,3	0,8	8,5	20,8	34,6	26,9	6,2
Pracownicy są zachęceni przez przełożonych do szukania innowacyjnych rozwiązań.	3,58	100	2,3	4,6	14,6	23,8	29,2	24,6	0,8
W firmie wykorzystuje się najlepsze rozwiązania stosowane w innych przedsiębiorstwach.	3,72	100	16,2	3,1	11,5	16,2	35,4	10,0	7,7

Źródło: opracowanie własne.

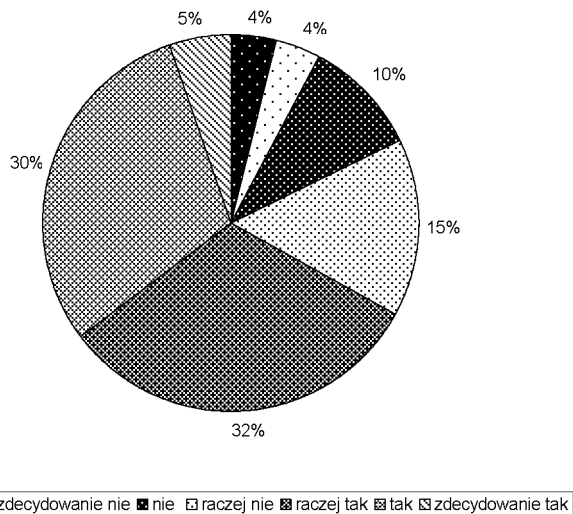
Jak już wspomniano we wcześniejszym fragmencie artykułu, aby wykorzystywać wiedzę, w szczególności do szukania innowacyjnych rozwiązań, trzeba ją posiadać i rozwijać. Zapytano więc pracowników, czy mają w swoich organizacjach możliwości rozwoju.

Spśród wszystkich ankietowanych niemal 38% takich możliwości nie miało lub raczej nie miało (rysunek 1). W grupie osób, które udzieliły pozytywnej odpowiedzi na to pytanie niemal połowa raczej dostrzegła takie

możliwości, pozostałe osoby wskazały zaś, że miały lub zdecydowanie miały możliwości rozwoju. Średnia ocen odpowiedzi na to pytanie wyniosła 3,81, plasując się bliżej odpowiedzi „raczej tak” niż „raczej nie”.



Rysunek 1. Pracownicy mają możliwości rozwoju
Źródło: opracowanie własne.



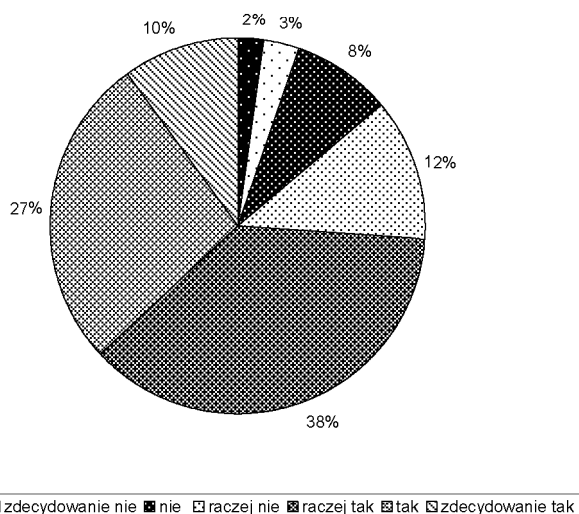
Rysunek 2. Pracownicy dysponują dostępem do źródeł wiedzy niezbędnych do rozwiązywania pojawiających się problemów
Źródło: jak w rysunku 1.

Pracownicy powinni wykorzystywać nie tylko wiedzę własną, ale także wiedzę pochodzącą z innych źródeł. Zadano więc respondentom pytanie, czy pracownicy dysponują dostępem do źródeł wiedzy niezbędnych do rozwiązywania pojawiających się problemów.

Niespełna 30% osób uczestniczących w badaniu takim dostępem nie dysponowało lub raczej nie dysponowało, natomiast 2/3 osób udzieliło odpowiedzi pozytywnej (rysunek 2). W tej grupie ankietowanych 47% raczej taki dostęp do źródeł wiedzy posiadało, a pozostali odpowiedzieli „tak” i „zdecydowanie tak”. Średnia ocen odpowiedzi na to pytanie wyniosła 3,94, odpowiadając niemal dokładnie liczbie punktów przydzielonych odpowiedzi „raczej tak”.

Jednym z istotniejszych elementów rozwoju pracowników jest możliwość podnoszenia przez nich kwalifikacji i powiększania swojej wiedzy. Nie zawsze jednak wiedza teoretyczna wyniesiona ze szkoleń ma zastosowanie praktyczne. Respondentów zapytano, jak sytuacja ta wygląda w organizacjach, z których się wywodzą.

Niespełna 1/4 ankietowanych stwierdziła, iż nie wykorzystuje w praktyce wiedzy wyniesionej ze szkoleń pracowniczych, a niemal 3/4 uczestników badania uznało, że wiedza ta ma zastosowanie praktyczne (rysunek 3). Dokładnie połowa osób z tej grupy raczej wykorzystywała nabytą wiedzę w praktyce, a pozostałe osoby odpowiedziały, że „tak” i „zdecydowanie tak”. Średnia ocen odpowiedzi na to pytanie wyniosła 4,09 i odpowiadała odpowiedzi „raczej tak”.

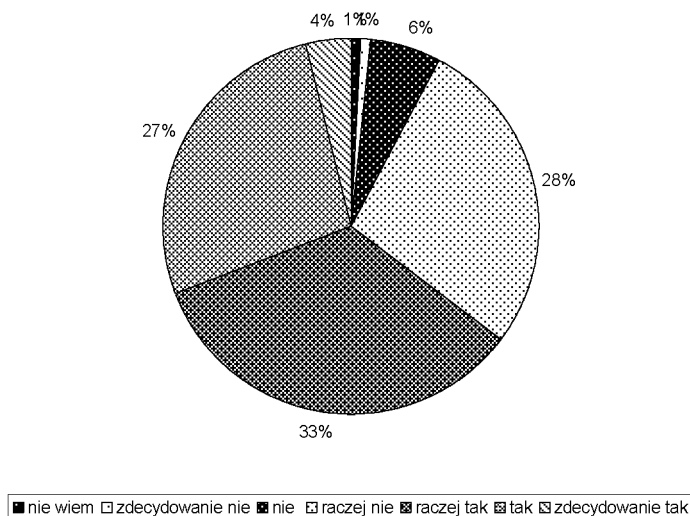


Rysunek 3. Wiedza wyniesiona ze szkoleń pracowniczych ma zastosowanie praktyczne

Źródło: jak w rysunku 1.

Każdy z pracowników oprócz wiedzy jawnej posiada także wiedzę ukrytą. O wiedzy tej, która może być bardzo ważna dla organizacji, wie najczęściej tylko on sam. Dlatego zadano respondentom pytanie, czy w ich organizacjach pracownicy chętnie dzielą się informacjami na temat swojej wiedzy i umiejętności (rysunek 4).

Nieco ponad $\frac{1}{3}$ respondentów wskazała, że pracownicy „raczej nie”, „nie” lub „zdecydowanie nie” dzielą się informacjami na ten temat. Brak tego typu informacji stanowi istotną barierę w wykorzystywaniu wiedzy w organizacji, bowiem utrudnia dotarcie do osób dysponujących doświadczeniem czy umiejętnościami, które mogą być pomocne przy rozwiązywaniu pojawiających się problemów. Wśród tych respondentów, którzy udzielili pozytywnej odpowiedzi na to pytanie 52,3% ankietowanych oceniło, że pracownicy „raczej” dzielą się takimi informacjami, pozostali zaś stwierdzili, że „tak” i „zdecydowanie tak”. Średnia ocen odpowiedzi na to pytanie wyniosła 3,92, plasując się bardzo blisko odpowiedzi „raczej tak”.



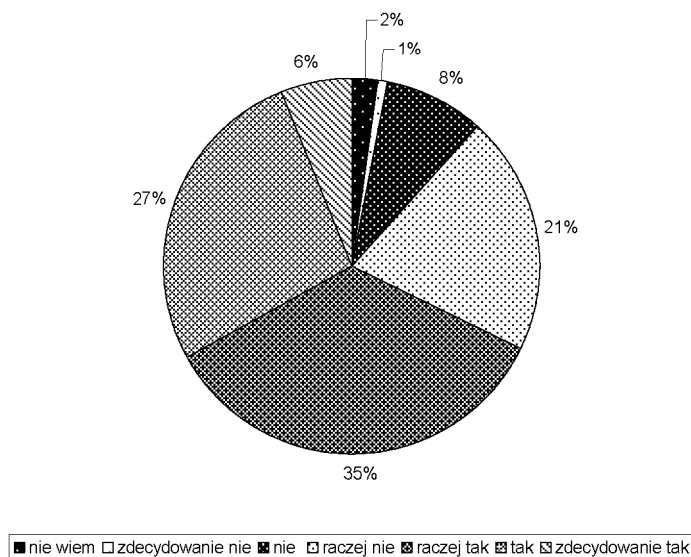
Rysunek 4. Pracownicy chętnie dzielą się informacjami na temat swojej wiedzy i umiejętności

Źródło: jak w rysunku 1.

Zakładając nawet, iż w organizacji istnieje przejrzystość dotycząca wiedzy i doświadczenia posiadanego przez innych członków organizacji, nie musi to oznaczać, iż są one w pełni wykorzystywane przez przełożonych. Aby wyjaśnić tę kwestię, zadano respondentom pytanie dotyczą-

ce stopnia wykorzystania posiadanej przez nich wiedzy i doświadczenia przez przełożonych.

Około 30% respondentów uznało, iż ich wiedza i doświadczenie „zdecydowanie nie”, „nie” lub „raczej nie” są wykorzystywane przez przełożonych (rysunek 5). Nieco ponad 2/3 respondentów udzieliło odpowiedzi przeciwnej, przy czym w grupie tej 51% wskazało, że „raczej tak”, a pozostali odpowiedzieli bardziej jednoznacznie, iż „tak” i „zdecydowanie tak” się dzieje w organizacjach, w których pracują. Średnia odpowiedzi na to pytanie wyniosła 3,99, odpowiadając stwierdzeniu „raczej tak”.



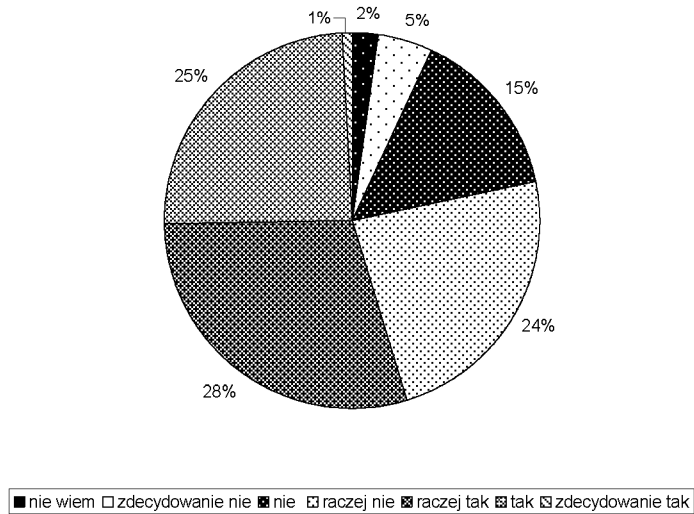
Rysunek 5. Wiedza i doświadczenie pracowników są w pełni wykorzystywane przez przełożonych

Źródło: jak w rysunku 1.

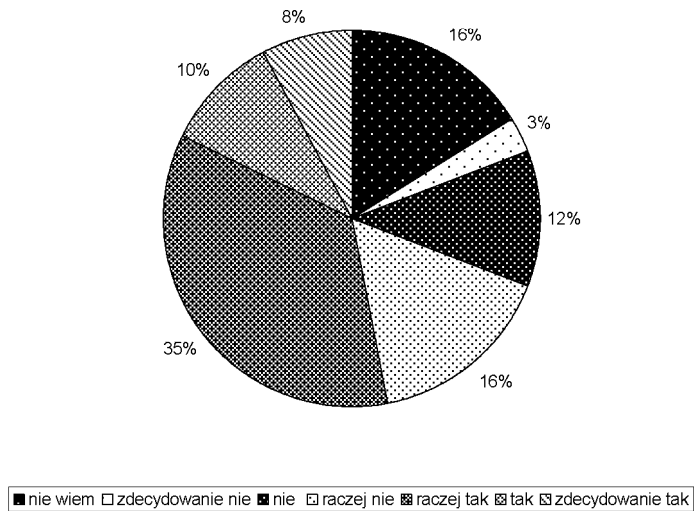
Współcześnie ogromnym wyzwaniem dla menadżerów jest motywowanie podwładnych do tego, aby byli bardziej przedsiębiorczy w kwestii stosowania procedur związanych z zarządzaniem wiedzą, w tym wykorzystywaniu wiedzy. Zapytano więc respondentów, czy przełożeni zachęcają pracowników do szukania innowacyjnych rozwiązań.

Osoby, które udzieliły na to pytanie odpowiedzi negatywnej stanowiły 43% ankietowanych (rysunek 6). Spośród osób, które zadeklarowały, iż przełożeni motywują je do szukania innowacyjnych rozwiązań, niemal 54% stwierdziło, że takie działania raczej mają miejsce, pozostali odpowiedzieli „tak” i „zdecydowanie tak”. Średnia ocen odpowiedzi na to

pytanie wyniosła 3,58, plasując się nieco tylko bliżej odpowiedzi „raczej tak” niż „raczej nie”.



Rysunek 6. Pracownicy są zachęceni przez przełożonych do szukania innowacyjnych rozwiązań
Źródło: jak w rysunku 1.



Rysunek 7. W firmie wykorzystuje się najlepsze rozwiązania stosowane w innych przedsiębiorstwach
Źródło: jak w rysunku 1.

Kolejne pytanie, które zadano respondentom, dotyczyło wykorzystywania wiedzy pochodzącej z innych organizacji. Respondentów zapytano, czy w ich firmach wykorzystuje się najlepsze rozwiązania stosowane w innych przedsiębiorstwach.

Stosunkowo znaczny odsetek uczestników badania (16,2%) nie potrafił udzielić na to pytanie jednoznacznej odpowiedzi (rysunek 7). Osoby te nie wiedziały, czy takie praktyki w ich przedsiębiorstwach są stosowane. Nieco ponad 53% ankietowanych wskazała, że w ich przedsiębiorstwach wykorzystuje się najlepsze rozwiązania z innych przedsiębiorstw, a w grupie tej 2/3 osób określiło, że „raczej tak” się robi. Średnia ocen odpowiedzi na to pytanie wyniosła 3,72 i uplasowała się nieco bliżej odpowiedzi „raczej tak” niż „raczej nie”.

Podsumowanie

Posiadanie odpowiedniej wiedzy we właściwym czasie i stosowne spożytkowanie jej w postaci dobrych decyzji stanowi „być albo nie być” wielu organizacji [*Generowanie...*, 2004, s. 8]. Tymczasem w wielu przedsiębiorstwach jest jeszcze dużo do zrobienia w kwestii wykorzystywania wiedzy w praktyce, co potwierdzają wyniki przeprowadzonego badania. Szczególnie dotyczy to kwestii:

1. Podejścia przełożonych do motywowania pracowników do wykorzystywania wiedzy w działaniach i szukania innowacyjnych rozwiązań. Pracowników nierzadko powstrzymują przed korzystaniem z wiedzy, a w szczególności z nowych idei i koncepcji, bariery natury psychologicznej i organizacyjnej [Probst, Raub, Romhardt, 2002, s. 211]. Motywowanie swoich podwładnych do tego, aby byli bardziej przedsiębiorczy w zakresie nabywania, wykorzystywania i dzielenia się wiedzą jest jednym z podstawowych zadań przełożonych [Fazlagić, *Co to...*, (http)]. Muszą oni tak modyfikować kulturę organizacyjną, aby sprzyjała ona stosowaniu wiedzy [Probst, Raub, Romhardt, 2002, s. 216].
2. Wdrażania i stosowania dobrych praktyk stosowanych w innych organizacjach. W literaturze zwraca się uwagę na fakt, że patologie związane z wykorzystywaniem wiedzy jako jednym z procesów zarządzania wiedzą dotyczą m.in. syndromu „nie wynaleziono tutaj” [Fazlagić, *Knowledge...*, (http)]. Wielu menadżerów wciąż jeszcze uważa, że to, co nie nasze nie jest dobre.
3. Stworzenia pracownikom możliwości rozwoju. Pracownicy, którzy nie będą mieli perspektywy rozwoju nie będą skłonni ani swojej wiedzy rozwijać, ani jej wykorzystywać. Osoby takie, mając poczucie, że ich wiedza nie jest wykorzystywana nie będą w stanie zaspokoić potrzeby

samorealizacji. Nie będą więc czuć się związani z firmą na tyle mocno, aby się z nią identyfikować i staną się bardziej podatni na propozycje dotyczące zmiany miejsca pracy.

Wyniki badania wskazują również, iż w wielu organizacjach występuje niewystarczająca przejrzystość, zarówno w kwestii wymiany informacji na temat posiadanej przez pracowników wiedzy i umiejętności, jak i dostępu do źródeł wiedzy niezbędnych do rozwiązywania pojawiających się problemów.

Należy też zwrócić uwagę na fakt, iż większość respondentów wskazuje na to, że procedury określone w pytaniach a związane z wykorzystywaniem wiedzy są „raczej” stosowane w organizacjach. Oznaczać to może, iż albo te procedury są stosowane przez niektórych członków organizacji, albo też częściej są niż nie są stosowane. Badanie nie rozstrzygnęło tej wątpliwości. Znacznie mniej odpowiedzi wskazuje na to, iż stosowanie tych procedur stało się w organizacjach, w których pracują ankietowani, regułą.

Reasumując, nierzadko zasoby wiedzy w organizacji są duże, ale nie są właściwie wykorzystywane i przez to wiedza ta nie przynosi wymiernych efektów dla przedsiębiorstwa. Wiedza, która nie znajduje zastosowania w praktyce jest bezużyteczna. Niebagatelne znaczenie ma też fakt, że wiedza jest zasobem, który jednocześnie może być wykorzystywany w wielu miejscach, przez wiele osób lub organizacji [Jarugowa, Fijałkowska, 2002, s. 17-18]. Kwestią jest więc nie tylko wykorzystywanie wiedzy w ogóle, ale robienie tego lepiej, szybciej niż inni. Współcześnie jest to warunkiem budowania przewagi konkurencyjnej organizacji.

Trzeba też pamiętać, że wszelkie działania mające na celu lepsze wykorzystanie wiedzy w organizacjach przyczyniają się do budowy i rozwoju gospodarki opartej na wiedzy.

LITERATURA

- Brdulak J.J., *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej*, SGH, Warszawa 2005.
- Bukowska U., *Zmiana w organizacji – w kierunku organizacji uczącej się*, [w:] *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Poczowski A. (red.), Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Edukacja w Europie: różne systemy kształcenia i szkolenia – wspólne cele do roku 2010. Program prac dotyczący przyszłych celów systemu edukacji*, Komunikat Komisji Europejskiej, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2003.
- Fazlagić A., *Knowledge workers – rynek pracy w gospodarce postindustrialnej*, <http://www.fazlagic.egov.pl> (stan na kwiecień 2006).
- Fazlagić A., *Co to jest organizacja ucząca się?*, <http://www.fazlagic.egov.pl> (stan na kwiecień 2006).

- Figurska I., *Rola uczelni wyższych w zacieśnianiu współpracy pomiędzy miastami Nowej Hanzy w aspekcie budowania gospodarki opartej na wiedzy*, [w:] *Hanza wczoraj dziś i jutro. Kierunki współpracy w nowej Europie*, Janowicz E., Górawski J.(red.), WSZ, Słupsk 2005.
- Generowanie wiedzy dla przedsiębiorstwa, metody i techniki*, Nycz M. (red.), AE im. O. Lange, Wrocław 2004.
- Jarugowa A, Fijałkowska J., *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym, koncepcje i praktyka*, ODDK, Gdańsk 2002.
- Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2006.
- Pfeffer J., Sutton R.I., *Wiedza a działanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Proponowane kierunki rozwoju nauki i technologii w Polsce do 2013 roku*, KBN, Warszawa 2004.
- Rola uniwersytetów w Europie wiedzy. Kierunki Polityki edukacyjnej Unii Europejskiej*, Komunikat Komisji Europejskiej, Bruksela, 10.01.2003.
- Strategie przedsiębiorstw a zarządzanie wiedzą*, Dąbrowski J., Gierszewska G. (red.), Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2005.
- Wawrzyniak B., *Strategie budowania w Polsce gospodarki opartej na wiedzy*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wawrzyniak B. (red.), Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003.

Streszczenie

Procesy kształtowania nowoczesnej gospodarki związane są z budowaniem gospodarki opartej na wiedzy. Gospodarki, w której wiedza staje się zasobem strategicznym społeczeństwa, tym samym stając się podstawą jej funkcjonowania.

Budowanie gospodarki opartej na wiedzy wymaga podejmowania przez wszystkie organizacje i na wszystkich szczeblach działań nakierowanych na tworzenie, transfer i wykorzystywanie wiedzy dla zwiększenia konkurencyjności. Innymi słowy wymaga wprowadzania i realizowania w organizacjach procedur związanych z zarządzaniem wiedzą.

W artykule podjęto temat wykorzystywania wiedzy jako jednego z procesów zarządzania wiedzą w organizacji. Omówiono znaczenie wykorzystywania wiedzy dla realizacji zarządzania wiedzą. Odniesiono się też do warunków, jakie muszą być spełnione, aby proces ten był realizowany z pożytkiem dla organizacji i wszystkich jej członków. W końcowej części artykułu przedstawiono także wyniki badań przeprowadzone na grupie osób pracujących odnoszące się do stosowania procedur związanych z realizacją procesu wykorzystywania wiedzy w przedsiębiorstwach.

Using Knowledge in an Organization in Theory and in Practice

Summary

The processes of forming a modern economy are connected with constructing a knowledge based economy. In this economy knowledge is becoming the main resource of society, the basis for a functioning of modern economy.

Constructing a knowledge based economy demands implementation of the activities, which are focused on creating, transferring and using knowledge for increasing competitiveness by all organizations. It demands the implementation of procedures connected with knowledge management.

This article deals with using knowledge as a one of the processes of knowledge management in organizations. The author discussed the importance of using knowledge for the successful realization of knowledge management and conditions, which should be fulfilled to realize this process effectively.

Article presents results of research carried out on working people, which shows the application of the procedures connected with the realization of using knowledge in firms.