



## ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W ORGANIZACJACH POŻYTKU PUBLICZNEGO CZYNNIKIEM ICH SUKCESU

**Anna Wąsowska**

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania  
(uczestnik studiów doktoranckich)

**Streszczenie:** Według badaczy zajmujących się rozwojem organizacji współczesne zarządzanie jest pochodną wiedzy i informacji, zaś zarządzanie wiedzą zaczyna być coraz ważniejszym obszarem aktywności współczesnych podmiotów życia publicznego, a do takich zalicza się również organizacje pożytku publicznego. Artykuł ma na celu przedstawienie czytelnikowi czynników wpływających na efektywność przepływu wiedzy w organizacji. Podjęto próbę charakterystyki organizacji pożytku publicznego, według obowiązujących przepisów prawa, jak również próbę charakterystyki wiedzy, jej znaczenia, istoty i podziału w świetle teorii. Opiszano problematykę zarządzania wiedzą jako szansę na sukces organizacji. Zwrócono również uwagę na strategiczny i operacyjny wymiar zarządzania wiedzą w organizacji. Są to rozważania teoretyczne w oparciu o dostępną literaturę naukową z tego zakresu.

**Słowa kluczowe:** organizacja pożytku publicznego, procesy zarządzania wiedzą, system zarządzania wiedzą, wiedza deklaratywna, wiedza proceduralna, zarządzanie wiedzą

**DOI:** 10.17512/znpcz.2018.3.24

### Wprowadzenie

Organizacja pożytku publicznego jest specyficznym podmiotem życia publicznego i społecznego. Tworzy bowiem określoną grupę społeczną i działa w danej społeczności, nawet jeżeli będzie przykładowo fundacją założoną przez jednego fundatora, który będzie piastował funkcję prezesa zarządu i zapewni sobie jednoosobową wyłączność jej reprezentacji na zewnątrz. Pierwsze lata po zmianie systemu politycznego Polski i przejście na gospodarkę wolnorynkową po roku 1989 stały się swoistą eksplozją organizacji pożytku publicznego, zwanych również trzecim sektorem, a z ich rozwojem związanych jest wiele pożytecznych osiągnięć, ale także i sporo patologii. Wiele osób z życia publicznego mniema, że sfera administracji publicznej jest zła, a sfera pozarządowa – dobra. Jest to przeświadczenie błędne, ponieważ klucz do sukcesu znajduje się we właściwym współdziałaniu trzech sektorów:

- organizacji publicznych,
- biznesu,
- organizacji pozarządowych.

Gospodarkę opartą na wiedzy powinno zatem cechować posiadanie zasobów niematerialnych, przede wszystkim wiedzy i kapitału ludzkiego, które będą wspierane przez nowoczesne technologie informatyczno-informacyjne. Szansą dla rozwoju organizacji pożytku publicznego jest bezsprzeczne dysponowanie ludzkim kapitałem intelektualnym oraz wiedzą związaną nie tylko ze sztuką zarządzania organizacją, ale również z najnowszymi osiągnięciami techniki i współczesnej nauki. Niewątpliwie ważnym elementem działania, który będzie miał wpływ na rozwój trzeciego sektora, jest inwestowanie w wiedzę i kompetencje pracowników. Nie mniej ważne będzie również zarządzanie tą wiedzą, ponieważ dzięki prawidłowemu zarządzaniu inwestuje się nie tylko w organizację, ale również w jej zasoby ludzkie, uważane w dzisiejszych czasach za najcenniejszy kapitał każdej organizacji. Odpowiednio sterowane zarządzanie wiedzą w każdej organizacji (w tym także w organizacjach pożytku publicznego) prowadzi do sprawnego jej funkcjonowania na rynku i bez najmniejszej wątpliwości przyczynia się do jej sukcesu.

Celem artykułu jest zaprezentowanie podstaw teoretycznych podejmowania działań związanych z zarządzaniem wiedzą. Wyszczególnione zostały również następujące cele szczegółowe, które są składową celu głównego:

- zaprezentowanie pojęcia organizacji pożytku publicznego i jej podział, zgodnie z obowiązującym prawem polskim;
- ukazanie istoty wiedzy i jej pojęcie;
- przedstawienie koncepcji zarządzania wiedzą, jako istotnego czynnika osiągnięcia sukcesu organizacji.

W osiągnięciu założonego celu pomoże autorce artykułu systematyka zagadnień związanych z zarządzaniem wiedzą, w oparciu o dostępną literaturę naukową z tego zakresu. Jako metodę badawczą wybrano studia literaturowe, polsko- i anglojęzyczne, dzięki czemu dokonano analizy systemu poglądów różnych autorów na te ważne i interesujące tematy, mające istotne znaczenie, aby organizacje pożytku publicznego mogły sprawnie działać i odnosić sukcesy na trudnym i konkurencyjnym rynku.

## **Pojęcie organizacji pożytku publicznego i ich podział**

Rozważając znaczenie określenia „organizacje pozarządowe”, widzimy bardzo wyraźnie akcentowanie niezależności tych organizacji od administracji publicznej, ale również przyjęcie ich roli do funkcjonowania w społeczeństwie; nazywane też trzecim sektorem, różnią się od sektora administracji publicznej oraz sfery biznesu, którego działalność nastawiona jest na zysk. Cechą organizacji pożytku publicznego, odróżniającą ją od innych podmiotów działających na rynku, jest działalność non profit, czyli działalność nienastawiana na osiągnięcie zysku (Lettieri, Borga, Savoldelli 2004, s. 16-30). Można się spotkać także z określeniem, że są to organizacje działające wolontarystycznie, ponieważ ich działalność jest w znacznym stopniu oparta na działaniu wolontariuszy, czyli ochotników. Termin „sektor non profit”, występuje także w literaturze pod takimi nazwami, jak (Kietlińska 2010, s. 52-53):

- a) sektor dobrowolny (*voluntary sector*),
- b) sektor niezależny (*independent sector*),
- c) ekonomia społeczna (*social economy*).

Dosyć często możemy spotkać się również z określeniem organizacji pozarządowej, stosowanym powszechnie na arenie międzynarodowej oraz używanym przez Organizację Narodów Zjednoczonych, będącym skrótem angielskich słów „*Non-Governmental Organization*”, w skrócie NGO. Inne spotykane nazwy dla tego typu organizacji to „organizacje społeczne” lub „organizacje użyteczności publicznej”. Te sformułowania wskazują bardzo wyraźnie i podkreślają, że ich aktywność powinna być nastawiona na cele związane z zaspokajaniem różnych potrzeb społecznych w wymiarze publicznym, szerszym „niż partykularny interes ich założycieli, członków jej organów lub członków organizacji” (Supra-Markowska 2015, s. 52) i skierowana na takie obszary, jak (art. 4 przedmiotowej ustawy (Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. ...)):

1. szeroko rozumiana pomoc społeczna;
2. działalność charytatywna oraz promocja i organizacja wolontariatu;
3. ochrona i promocja zdrowia oraz działalności na rzecz osób niepełnosprawnych;
4. akcje charytatywne;
5. działalność wspomagająca rozwój wspólnot i społeczności lokalnych;
6. nauka, szkolnictwo wyższe, edukacja, oświata i wychowanie;
7. ekologia i ochrona zwierząt oraz przyrody;
8. upowszechnianie i ochrona wolności i praw człowieka oraz swobód obywatelskich, jak również działań wspierających rozwój demokracji.

Widać zatem bardzo wyraźnie, że są to dziedziny (obszary) skierowane na działania, które służą dobru publicznemu. Działalność organizacji pozarządowych w Polsce reguluje art. 3 ust. 2 Ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i wolontariacie (Dz.U. 2003 nr 96 poz. 873, z późn. zm.). Według niej są to:

1. podmioty niebędące jednostkami sektora finansów publicznych;
2. podmioty niedziałające w celu osiągnięcia zysku;
3. osoby prawne i jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej, którym odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, w tym fundacje i stowarzyszenia z wyłączeniem:
  - partii politycznych;
  - związków zawodowych i organizacji pracodawców;
  - fundacji, których jedynym fundatorem jest Skarb Państwa lub jednostka samorządu terytorialnego, chyba że:
    - przepisy odrębne stanowią inaczej,
    - majątek fundacji nie jest w całości państwowym, komunalnym, pochodzącym z publicznych środków, albo
    - fundacja prowadzi działalność statutową w szczególności na rzecz nauki;

- fundacji utworzonych przez partie polityczne;
- spółek działających na podstawie przepisów o kulturze fizycznej.

Z treści przedmiotowej ustawy wynika jednoznacznie, że podmiotami, które spełniają ustawowe warunki i posiadają status organizacji pożytku publicznego, są fundacje i stowarzyszenia, ponieważ obie instytucje są podmiotami powołanymi do realizacji celów niegospodarczych, czyli celów społecznie użytecznych. Oba te podmioty funkcjonują jako osoby posiadające osobowość prawną (fundacje samodzielne i stowarzyszenia rejestrowane) bądź jako jednostki nieposiadające osobowości prawnej (stowarzyszenia zwykłe, fundacje niesamodzielne) (Cioch 2000, s. 19-20). Do organizacji pozarządowych zalicza się również izby gospodarcze (Kopyra 2005, s. 39).

Aby podmiot mógł uzyskać status organizacji pożytku publicznego, musi spełnić określone wymogi, które zostały wskazane w art. 20 ust. 1 ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie. Zatem organizacją pożytku publicznego może być podmiot, który spełnia niżej wymienione wymagania:

1. Prowadzi działalność pożytku publicznego, która w przypadku stowarzyszeń nie jest skierowana wyłącznie do jego członków.
2. Może prowadzić działalność gospodarczą tylko jako dodatkową w stosunku do działalności pożytku publicznego.
3. Nadwyżkę przychodów nad kosztami przeznacza na działalność pożytku publicznego.
4. Posiada kolegialny statutowy organ kontroli lub nadzoru, który jest odrębny od organu zarządzającego.
5. Członkowie organu zarządzającego nie byli skazani prawomocnym wyrokiem za przestępstwo z oskarżenia publicznego lub skarbowego.
6. Posiadają statut lub inne akty wewnętrzne, które zabraniają udzielania pożyczek, przekazywania i wykorzystywania majątku organizacji przez członków lub pracowników oraz ich bliskich oraz zakupu towarów lub usług od podmiotów, w których uczestniczą te osoby, jeżeli miałyby się to odbywać na innych zasadach niż w stosunku do osób trzecich.

Należy pamiętać o tym, że podmiot może uzyskać status organizacji pożytku publicznego pod warunkiem, że jego działalność w omawianym w artykule obszarze jest prowadzona nieprzerwanie przez okres co najmniej dwóch lat (art. 22 ust. 1 przedmiotowej ustawy). Status ten zostanie uzyskany z chwilą wpisania do Krajowego Rejestru Sądowego informacji o spełnieniu wymagań ustawowych. Uzyskanie takiego statusu wiąże się z przywilejami, ale też i obowiązkami. Do korzyści można zaliczyć możliwość korzystania z ustawowych zwolnień od:

- a) podatku dochodowego od osób prawnych,
- b) podatku od nieruchomości, czynności cywilnoprawnych,
- c) opłaty skarbowej,
- d) opłaty sądowej (art. 24 ust. 1 przedmiotowej ustawy).

Korzystanie z wyżej wymienionych zwolnień przysługuje jedynie w zakresie nieodpłatnej działalności pożytku publicznego (Kurleto 2008, s. 84).

Oprócz zwolnień podmioty mogą również korzystać z następujących przywilejów:

1. nabywania na preferencyjnych warunkach praw użytkowania nieruchomości będących własnością Skarbu Państwa lub jednostki samorządu terytorialnego (art. 24 ust. 2 przedmiotowej ustawy);
2. korzystania z pracy osób skierowanych do odbycia służby zastępczej (art. 25 przedmiotowej ustawy);
3. możliwości nieodpłatnego informowania w publicznej telewizji i radiu o swojej działalności (art. 26 przedmiotowej ustawy);
4. możliwości przekazania przez podatnika podatku dochodowego od osób fizycznych w wysokości 1% podatku, przy czym środki te muszą być wykorzystane tylko na działalność pożytku publicznego (art. 27 ust. 1 i 2);
5. możliwości korzystania z nieodpłatnej pracy wolontariuszy (art. 42 przedmiotowej ustawy).

Do dodatkowych obowiązków należeć będzie sporządzanie rocznych merytorycznych i finansowych sprawozdań z prowadzonej działalności oraz umieszczanie ich w internetowej bazie, prowadzonej przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej (art. 23 przedmiotowej ustawy).

Prowadzona działalność pożytku publicznego przez podmioty mające status organizacji pożytku publicznego nie jest co do zasady w rozumieniu przepisów prawa działalnością gospodarczą, ale może mieć charakter nieodpłatny, jak i odpłatny (art. 6 przedmiotowej ustawy). Działalność nieodpłatna jest prowadzona przez podmioty w sferze działań publicznych, za które nie pobierają one wynagrodzenia. Z kolei odpłatną będzie działalność w sferze zadań publicznych, m.in.: sprzedaż towarów i usług wytworzonych lub świadczonych przez osoby bezpośrednio korzystające z działalności pożytku publicznego w zakresie rehabilitacji oraz przystosowania do pracy zawodowej osób niepełnosprawnych, jak również reintegracji zawodowej i społecznej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym (art. 7 przedmiotowej ustawy). Przychód z takiej działalności może być wykorzystany tylko i wyłącznie do prowadzenia działalności pożytku publicznego (art. 8 ust. 1 i 2 przedmiotowej ustawy).

Na podstawie dotychczasowych rozważań widać jednoznacznie, że organizacje pożytku publicznego muszą w swojej działalności uwzględnić orientację zarządzania strategicznego oraz wykorzystywanie mechanizmów i instrumentów rynkowych (Gierszewska 2011, s. 41). Nie jest to zadanie łatwe i proste, ponieważ wymaga od osób zarządzających nimi nie tylko dobrej znajomości zagadnień z zakresu zarządzania organizacją, ale również prawa i zasad etycznego postępowania.

## Pojęcie i istota wiedzy

Wiedza ujmowana jest w formie trwałej reprezentacji rzeczywistości i posiada postać uporządkowanej i wzajemnie powiązanej struktury informacji kodowanej w długotrwałej pamięci. Jako zapis pamięciowy jest w szczególności sposób usystematyzowana i podlega ewaluacji ze strony jednostki. Jest informacją przetworzoną

na najgłębszym poziomie z odniesieniem do systemu przekonań i sądów włącznie. Wiedzę można też definiować jako płynną kompozycję ukierunkowanego doświadczenia, użytecznych informacji, wartości i fachowego spojrzenia, stwarzającego podstawy do oceny i przyswojenia nowych doświadczeń i informacji (Davenport, Prusak 1998, s. 5).

Polska badaczka E. Skrzypek wskazuje na uporządkowane odzwierciedlenie stanu rzeczywistości w umyśle człowieka, postawy twórczej i kreowania nowych procesów oraz rozwiązań (Skrzypek 2000, s. 23). Można łatwo odczytać, że dokonano tu rozróżnienia na wiedzę deklaratywną i proceduralną. Wiedza deklaratywna dotyczy więc danych kodowanych w pamięci trwałej i może odnosić się do wiedzy autobiograficznej, epizodycznej lub ogólnej. Dlatego, że wiedza deklaratywna ma wyraźny kontekst znaczeniowy, jest więc łatwa do werbalizacji. Nabywana jest dyskretnie, poprzez włączenie jakiejś informacji w pamięć. Wiedza proceduralna odnosi się do kodowanych procedur w pamięci trwałej. Ten rodzaj wiedzy jest dużo trudniejszy do werbalizacji. Wynika to z różnic w sposobie jej reprezentowania w pamięci ludzkiej. Ta wiedza nabywana jest w toku trwania ciągłego treningu.

Należy wspomnieć też o metawiedzy, która jest koncepcją wiedzy powstałej w wyniku wnioskowania lub innych procesów poznawczych, jak również utrwalania wiedzy już posiadanej przez danego człowieka. Dotyczy więc wiedzy o wiedzy posiadanej, może ujawniać się wprost, kiedy uświadamiamy sobie zakres niewiedzy czy wiedzy na jakiś temat.

Można również spotkać się w literaturze z innym podziałem wiedzy, mianowicie istnieje podział na (Ahmed, Lim, Loh 2002, s. 48):

1. wiedzę jawną (*explicit*),
2. wiedzę niejawną (*implicite*),
3. wiedzę ukrytą (*tacit*).

Wiedza niejawna i ukryta mają zbliżone znaczenie. Powinniśmy jednak pamiętać, że określenie wiedzy ukrytej będzie dotyczyć wiedzy, o której jednostka nie wie, że ją posiada, a nabywana jest przez nią drogą doświadczenia i zdobytej praktyki (Chmielewska-Banaszak 2010, s. 13-22).

Nieco inaczej określają wiedzę ukrytą R.K. Wagner i R.J. Sternberg, którzy uważają, że wiedza ukryta to taka, która nie jest bezpośrednio wyrażana, a jej pozyskiwanie odbywa się dzięki indywidualnemu doświadczeniu człowieka. Charakteryzują ją trzy niżej wymienione właściwości (Sternberg i in. 2000, s. 48-50):

- Nabywana jest samodzielnie przez jednostkę.
- Ma z reguły charakter proceduralny.
- Stosowana jest bezpośrednio w praktyce.

Takie ujęcie sprawia, że wiedza jest specyficzna i konkretna dla kontekstu, ponieważ dotyczy skutecznych sposobów działania w danej sytuacji. Kontekstem dla tak rozumianej wiedzy może być doświadczenie życiowe jednostki, ale również i środowisko pracy. Obszerna wiedza ukryta jest także źródłem kombinacji znanych procedur, co daje jej możliwość elastyczniejszej adaptacji do nowych warunków.

ków. Będzie to polegało na kreatywnym wykorzystaniu poznanych schematów i procedur, nabytych w trakcie zdobywania wiedzy, ale również i informacji.

W kontekście omawianego już tu podziału na wiedzę deklaratywną i proceduralną (niedeklaratywną) można zauważyć u niektórych badaczy utożsamianie wiedzy ukrytej z proceduralną. Wiedza niejawna może być także mieszanką tych dwóch rodzajów wiedzy, a wyróżniającą ją cechą będzie specyficzny transfer, który dokonuje się również w sposób niejawny na nowe sytuacje. Transfer ten dotyczy abstrakcyjnej struktury lub reguł (będzie więc wiedzą deklaratywną), ale należy pamiętać, że wymaga zastosowania odpowiedniej formy wnioskowania (czyli wiedzy proceduralnej).

Nabywanie wiedzy niejawnej odbywa się przez mimowolne uczenie się, które nie stanowi odpowiedzi na polecenia i nie wynika z powziętej samodzielnie intencji (Nęcka, Orzechowski, Szymura 2006, s. 140), lecz pozwala na zdobywanie jej, a ta jest wiedzą abstrakcyjną. Proces indukcji pozwala nam uczyć się mimowolnie oraz budować głęboką reprezentację wiedzy, uwzględniającą abstrakcyjne relacje między poszczególnymi elementami środowiska. Przyswojona tak wiedza niejawna może być użyta w procesie rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji w sytuacjach mniej lub bardziej podobnych do tej, w której nastąpiło uczenie się. Różne opinie naukowców daje się zauważyć również w kwestii możliwości świadomego dostępu do wiedzy niejawnej. Wyrażają oni pogląd, że możliwość wydobycia wiedzy niejawnej będzie występować tylko wtedy, kiedy poziom tej wiedzy będzie dosyć wysoki (Nęcka, Orzechowski, Szymura 2006, s. 146).

Można zatem przyjąć, że wiedza niejawna to taka, która nie jest całkowicie dostępna świadomości, może być jednak dostępna fragmentarycznie i może być wtórnie uświadomiona w wyniku określonych zabiegów (np. werbalizacji). Rozumiana w taki sposób wiedza niejawna jest zazwyczaj wynikiem procesu mimowolnego uczenia się, chociaż w niektórych przypadkach tworzy się w wyniku uczenia zamierzonego i intencjonalnego (Nęcka, Orzechowski, Szymura 2006, s. 147-148).

Reasumując krótko, należy stwierdzić bezsprzecznie, że tak postrzegana i rozumiana wiedza stanowi o dużych możliwościach i użyteczności zasobów ludzkich organizacji, uważanych w dzisiejszych czasach za najcenniejszy kapitał organizacji, i zdecydowanie powinna być doceniana oraz wykorzystywana przez menedżerów zarządzających każdą organizacją, bez względu na profil prowadzonej działalności.

### **Zarządzanie wiedzą jako czynnik sukcesu organizacji**

Zarządzanie wiedzą jest uniwersalną koncepcją i dobrym sposobem na zarządzanie każdą organizacją, bez względu na to, czy będzie to podmiot nastawiony na działalność biznesową, czy też organizacja pożytku publicznego, dlatego że dotyczy zasobu, który jest w posiadaniu każdego podmiotu. Powinno być zatem stosowane w każdej organizacji, która chce być konkurencyjna na rynku i odnieść na nim sukces. Zarządzanie wiedzą jest bezsprzecznie niełatwym procesem wspieranym przez cztery czynniki, takie jak (Skrzypek 2009, s. 14):

- przywództwo,
- kultura organizacyjna,
- technologia,
- system pomiarowy.

Należy je zaprojektować w taki sposób, aby można było podejmować szybkie, lepsze i rozsądne decyzje, które dadzą organizacji możliwość uzyskania przewagi nad konkurencją, co w dzisiejszych trudnych czasach pozwoli odnieść tej organizacji sukces.

Można śmiało powiedzieć, że to także narzędzie zarządzania przyszłością organizacji, szansa na radykalną reorientację w sposobie myślenia całej załogi. To niezaprzeczalnie sprawdzone narzędzie, które jest skutecznym i efektywnym doskonaleniem jakości, zbiorem doświadczenia i intuicji, tworzącym płaszczyznę do kreowania i wchłaniania nowych informacji i kreowania nowych doświadczeń (Barman 2002, s. 1201). Ogromną rolę spełniają w tym zakresie nowoczesne technologie informatyczne. BOWIEM sprawnie funkcjonujący system informatyczny wspiera proces związany z zarządzaniem wiedzą. Zarządzanie wiedzą można zatem rozpatrywać w następującym znaczeniu (Handzic, Zhou 2005, s. 37):

1. funkcjonalnym,
2. procesowym,
3. instrumentalnym,
4. instytucjonalnym.

Wśród uwarunkowań, które są niezbędne do tego, aby organizacja mogła wdrożyć zarządzanie wiedzą, wskazywana jest przez znawców tej dziedziny konieczność celowego, świadomego, kompleksowego i uporządkowanego zarządzania jej zasobami, w aspekcie strategii, struktury, kultury organizacyjnej, technologii, procesów i zasobów ludzkich, które są z całą stanowczością dysponentem wiedzy. Zalicza się także do nich: możliwości finansowe, rodzaj prowadzonej działalności, strategię, strukturę organizacyjną, rodzaj stosowanych koncepcji zarządzania i styl kierowania. Wymienione czynniki mają znaczący wpływ na kształt strategii zarządzania wiedzą. System zarządzania wiedzą obejmuje takie wymiary, jak (Skrzypek 2009, s. 42):

- wymiar strategiczny, w tym strategię organizacji, strategię zarządzania wiedzą, kapitał ludzki, kulturę organizacyjną i technologię;
- wymiar operacyjny, który uwzględnia aspekt podmiotowy, aspekt procesowy (tworzenie, kodyfikacja i transfer wiedzy) oraz aspekt strukturalny (organizacja wirtualna czy ucząca się);
- system pomiarowy.

Do podstawowych zadań z zakresu strategicznego zarządzania wiedzą należy zaliczyć: kształtowanie świadomości wagi i znaczenia wiedzy oraz wyznaczenie rangi problemu poprzez zapis w misji i wizji firmy, analizę strategiczną otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego organizacji, tworzenie wizji i strategii wiedzy, ustalenie luk wiedzy i relacji oraz sposobów ich likwidacji, określenie zasobów metod i narzędzi, dających możliwość realizacji strategii zarządzania wiedzą (Leśnik 2010, s. 286). Zadaniem ważnym dla menedżerów zarządzających będzie również



wybór sposobu podejścia do tworzenia systemu zarządzania wiedzą poprzez określenie wagi i relacji pomiędzy podejściem społecznym i technicznym w procesie tworzenia całego systemu, tworzenia modelu klimatu i kultury organizacyjnej, które będą zorientowane na wiedzę, ocenę realizacji celów oraz ekonomiczną ocenę działań podejmowanych w obszarze zarządzania wiedzą w organizacji (Anheir 2000, s. 12-13).

Zadania operacyjne w obszarze zarządzania wiedzą powinny być skupione na: identyfikowaniu wiedzy, transferze, gromadzeniu, selekcjonowaniu, kreowaniu, łączeniu, przechowywaniu, ocenianiu oraz stosowaniu wiedzy w czystej praktyce. Zarządzanie wiedzą na poziomie strategicznym i operacyjnym daje możliwość poszukiwań obszarów rozwoju firmy, wzrost innowacyjności, stwarza możliwość oceny i poprawy efektywności procesów oraz umożliwia osiągnięcie stabilności, która związana jest z umiejętnością unikania ryzyka, podniesieniem efektywności, poprawą skuteczności działań, poszerzeniem umiejętności i kompetencji zatrudnionego personelu, oraz poprawę systemu komunikacji istniejącego w organizacji.

Zarządzanie wiedzą musi być systemem zaprojektowanym w taki sposób, aby pomóc w zdobywaniu, analizowaniu i wykorzystywaniu wiedzy w celu podejmowania szybszych i trafniejszych decyzji, które umożliwią wzrost wartości organizacji oraz jej konkurencyjność w jej najbliższym otoczeniu. Powinno być także zespołem specyficznych działań i inicjatyw, które podejmują firmy w celu zwiększenia ilości i jakości wiedzy organizacyjnej. Zarządzać wiedzą to nic innego, jak działać w taki sposób, aby luka, jaką posiadamy, czyli różnica pomiędzy posiadanymi zasobami wiedzy a wiedzą potrzebną do podejmowania decyzji, była jak najmniejsza. Dlatego właśnie zarządzanie wiedzą jest bardzo silnie powiązane z zarządzaniem kapitałem intelektualnym (Berman 1999, s. 155).

Organizacja pozyskuje wiedzę z dwóch źródeł: źródła zewnętrznego i wewnętrznego (Skrzypek 2009, s. 66). Dlatego pojawia się konieczność uczenia się, a organizacja powinna stać się organizacją opartą na wiedzy i posiadać strukturę podporządkowaną i nakierowaną na tworzenie wartości dodanej, w oparciu o efektywne wykorzystanie wiedzy. Taka organizacja potrafi rozwiązywać różne problemy, doskonalić metody podnoszenia jakości, uczyć i eksperymentować w oparciu o doświadczenie, efektywnie przekazywać wiedzę innym, a przez takie podejście uczyć się od innych. Organizacje funkcjonujące w XXI wieku, działające na globalnym rynku, czy tego chcą, czy nie, muszą stać się organizacjami uczącymi się, opartymi na wiedzy, których struktura podporządkowana będzie tworzeniu wartości dodanej, w oparciu o efektywne wykorzystanie wiedzy (Grudzewski, Hejduk 2014, s. 135).

Podejmowanie przez kadrę zarządzającą działań, których celem będzie m.in. stymulowanie podwładnych do rozwijania wiedzy i rozwiązywania problemów, wspieranie ich kreatywności poprzez określone działania motywacyjne, doradcze lub związane ze szkoleniami, jest jednym z podstawowych warunków zwiększenia efektywności zarządzania wiedzą w organizacjach, a przez to zwiększania ich konkurencyjności (Hwang, Powell 2009, s. 285).

W skład procesów składowych zarządzania wiedzą zaliczana jest (Baruk 2006, s. 27): identyfikacja strategiczna luki wiedzy, redukcja luki wiedzy, rozpowszech-

nianie i zastosowanie dostępnej wiedzy, jak również rozwiązywanie istniejących problemów. Wymienione składniki w różnym stopniu wpływają na jakość zarządzania wiedzą. Należy jednak mieć na uwadze, że zarządzanie wiedzą polega na tym, żeby organizacja (Baruk 2006, s. 28):

1. pozyskała odpowiednie zasoby, czyli informacje potrzebne przykładowo do oceny rynku i szans na powodzenie we wprowadzeniu nowego typu produktu na rynek;
2. odpowiednio dysponowała wiedzą, czyli umiała ją wykorzystać, znaleźć słabe strony konkurencji;
3. efektywnie wykorzystywała w swojej działalności wiedzę, która pozwoli jej pozostawić konkurencję daleko w tyle.

Takie podejście pozwala na szybką diagnozę potencjału wiedzy firmy oraz wdrożenie potrzebnych przedsięwzięć, które pozwolą osiągnąć jej sukces. Rekapitulując dotychczasowe rozważania, dochodzimy do wniosku, że zarządzanie wiedzą jest pojawiającym się modelem organizacji, ze wszystkimi aspektami wiedzy, łącznie z tworzeniem wiedzy, kodyfikowaniem, dzieleniem się wiedzą i wykorzystywaniem tych działań do promowania uczenia się oraz innowacji. Innowacja obejmuje generowanie nowej wiedzy, pozyskiwanie wartościowej wiedzy z zewnętrznych źródeł, wykorzystywanie tej wiedzy w procesach produkcyjnych produktów lub/i usług, kodowanie informacji w postaci dokumentów, baz danych, oprogramowania, sprzyjanie rozwojowi wiedzy, transferowanie wiedzy do innych części organizacji oraz pomiar wartości zasobów wiedzy i wyników zarządzania wiedzą (Stankiewicz 2006, s. 118).

## Podsumowanie

Zarządzanie wiedzą jest problemem aktualnym i istotnym dla każdej sprawnie działającej organizacji, ale również budzącym wiele kontrowersji. Bezdyskusyjny jest wzrost znaczenia wiedzy, która jest źródłem przewagi konkurencyjnej każdego podmiotu działającego na rynku i idzie w parze z rosnącą rangą wiedzy dla rozwoju organizacji. Nowa gospodarka, która jest oparta na wiedzy, stawia określone wymagania działającym organizacjom. Sukces współczesnej organizacji pożytku publicznego zależy w dużej mierze od sprawności zarządzania, które musi stać się elementem strategii organizacji. Każdej organizacji potrzebna jest wiedza, którą może wykorzystać dla osiągnięcia sukcesu w bieżącym działaniu. Wiedza taka powinna się odnosić do zależności przyczynowo-skutkowych występujących w organizacji oraz do jej relacji z bliższym i dalszym otoczeniem.

Organizacje pożytku publicznego nie mogą funkcjonować bez spontaniczności, entuzjazmu, zaangażowania pracowników, ale również i własnej, charakterystycznej dla niego dynamiki. Poza obowiązkami, które są wpisane w ich działalność statutową, dobrze jest, jeżeli mają własne standardy i dobre praktyki. Cieszy fakt, że coraz więcej organizacji z trzeciego sektora przygotowuje i wykonuje swoje zadania w oparciu o plany strategiczne, regularnie ewaluując swoje działania, poprzez wprowadzanie nowych narzędzi informatyczno-elektronicznych, które uła-

twiają im pracę. Profesjonalizacja nie tylko ułatwia im prowadzenie działalności, ale i uwiarygadnia markę w oczach partnerów.

Na podstawie badań wtórnych literatury naukowej dotyczącej problemu omawianego w niniejszym artykule autorce nasuwają się następujące wnioski:

1. Problemy zarządzania wiedzą w organizacjach pożytku publicznego upodabniają się do tych, które można zaobserwować w organizacjach typowo biznesowych. Pozwala to na dokonanie prób adaptacji koncepcji stosowanych w przedsiębiorstwach nastawionych na zysk, na użytek organizacji non profit. Należy zawsze jednak pamiętać o specyfice organizacji pożytku publicznego, szczególnie zaś o odmienności celów jej funkcjonowania.
2. Za główne czynniki przemawiające za wprowadzeniem zarządzania wiedzą w tych organizacjach uznać należy coraz częściej używanie w zarządzaniu nowoczesnych systemów informatycznych, takich jak: system zarządzania dokumentami, stosowanie zasobów wiedzy do planowania oraz realizacji zadań i celów organizacji, konieczność monitorowania otoczenia, potrzebę ciągłego uczenia się członków organizacji, bez względu na zajmowane stanowisko.
3. Analizując koncepcje zarządzania wiedzą w omawianych w artykule organizacjach, należy stwierdzić jednoznacznie, że zastosowanie jej w codziennej działalności powinno w zdecydowany sposób przyczynić się do poprawy efektywności jej funkcjonowania i dać konkretne efekty w postaci lepszej koordynacji pracy organizacji dla społeczności, w której przyszło im działać.

Na koniec na myśl przychodzi jeszcze jedna ważna konkluzja. Organizacje pożytku publicznego nie mogą rozpocząć trudnego procesu zarządzania wiedzą bez opanowania podstaw zarządzania informacją, ponieważ zarządzanie wiedzą powstaje z informacji uporządkowanych w taki sposób, aby wiedzieć, co dzieje się w trzecim sektorze i wokół niego, dlaczego tak się dzieje oraz kto dla organizacji i z organizacją może działać.

## Literatura

1. Ahmed P.K., Lim K.K., Loh A.Y.E. (2002), *Learning Through Knowledge Management*, Butterworth – Heineman, Oxford.
2. Anheir H.K. (2000), *Managing Nonprofit Organisations: Toward a New Approach*, Civil Society Paper, No. 1, Centre for Civil Society, London School of Economics and Political Science, London.
3. Barman E.A. (2002), *Asserting Difference: The Strategic Response of Nonprofit Organisations to Competition*, „Social Forces”, Vol. 80, No. 4.
4. Baruk J. (2006), *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo A. Marszałek, Toruń.
5. Berman E.M. (1999), *Professionalism among Public and Nonprofit Managers*, „American Review of Public Administration”, Vol. 29, No. 2. DOI: 10.1177/02750749922064328
6. Cioch H. (2000), *Status polski fundacji w świetle judykatury*, „Rejent”, nr 5.
7. Chmielewska-Banaszak D. (2010), *Wiedza milcząca w nauce. Koncepcja Michaela Polanyi'ego*, „Zagadnienia Naukoznawstwa”, nr 1(183).
8. Davenport T.H., Prusak L. (1998), *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business Review. DOI: 10.1145/348772.348775
9. Gierszewska G. (2011), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie. Modele, podejścia, praktyka*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.

10. Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (2014), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa.
11. Handzic M., Zhou A.Z. (2005), *Knowledge Management. An Integrative Approach*, Chandos Publishing, Oxford.
12. Hwang H., Powell W.W. (2009), *The Rationalization of Charity: The Influences of Professionalism in The Nonprofit Sector*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 54, No. 2. DOI: 10.2189/asqu.2009.54.2.268
13. Kietlińska K. (2010), *Rola trzeciego sektora w społeczeństwie obywatelskim*, Difin, Warszawa.
14. Kopyra J. (2005), *Ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie. Komentarz*, C.H. Beck, Warszawa.
15. Kurlito M.H. (2008), *Organizacje pozarządowe w działalności pożytku publicznego*, LexisNexis, Warszawa.
16. Leśnik M. (2010), *Koncepcja zarządzania wiedzą a zarządzanie strategiczne*, [w:] Kiełtyka L. (red.), *Rozwój i doskonalenie funkcjonowania przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.
17. Lettieri E., Borga F., Savoldelli A. (2004), *Knowledge Management in Non-Profit Organizations*, „Journal of Knowledge Management”, Vol. 8, Issue 6. DOI: 10.1108/13673270410567602
18. Nęcka E., Orzechowski J., Szymura B. (2006), *Psychologia poznawcza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
19. Skrzypek E. (2000), *Zarządzanie wiedzą i informacją jako podstawa zintegrowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] Borowiecki R. (red.), *Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
20. Skrzypek E. (2009), *Wiedza jako czynnik sukcesu w nowej gospodarce*, [w:] Sokół A., Skrzypek E. (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce opartej na wiedzy*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa.
21. Stankiewicz M.J. (2006), *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
22. Sternberg R.J., Forsythe G.B., Hedlung J., Horvath J.A., Wagner R.G. (2000), *Practical Intelligence in Everyday Life*, Cambridge University Press, Cambridge.
23. Supra-Markowska M. (2015), *Podstawy prawne tworzenia i funkcjonowania organizacji pozarządowych*, Espol, Warszawa.
24. Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i wolontariacie (Dz.U. 2003 nr 96 poz. 873, z późn. zm.).

## KNOWLEDGE MANAGEMENT IN PUBLIC BENEFIT ORGANIZATIONS AS A FACTOR CONTRIBUTING TO THEIR SUCCESS

**Abstract:** According to researchers involved in the development of the organization, modern management is a derivative of knowledge and information, while knowledge management is becoming an increasingly important area of activity of contemporary public life entities, which includes public benefit organizations. The article aims to show the reader the factors affecting the efficiency of knowledge flow in the organization. An attempt is made to characterize public benefit organizations according to applicable law, as well as knowledge, its meaning, substance, and classification in the light of theory. The issues of knowledge management are described as an opportunity for the organization's success. Attention is also paid to the strategic and operational dimension of knowledge management in the organization. These are theoretical considerations based on available scientific literature in this field.

**Keywords:** public benefit organizations, knowledge management processes, knowledge