

---

## **Raport z badań nad wspieraniem zarządzania wiedzą i kreatywności w działach marketingu i firmach reklamowych**

### **Informacje o badaniu:**

Temat:	Badania dotyczące metod wspierania zarządzania wiedzą i kreatywności w działach marketingu i firmach reklamowych
Termin realizacji badań:	VIII – X 2008
Próba:	Ogólnopolska, losowa próba firm
Liczba zrealizowanych wywiadów:	277
Metodologia:	Sondaż przeprowadzony za pośrednictwem Internetu
Organizatorzy:	Divante i Mediarun
Raport sporządził:	Krzysztof Regulski, AGH

---

## Spis treści

Wstęp.....	3
Kim są nasi respondenci? .....	4
Stwierdzenia ogólne .....	6
Narzędzia informatyczne? .....	7
Narzędzia wspierające kodyfikację wiedzy .....	8
Narzędzia wspierające personalizację w zarządzaniu wiedzą .....	10
Wspomaganie kreatywności i zarządzanie pomysłami .....	12
Gdzie rodzą się pomysły? .....	13
Czy warto być pomysłowym? .....	14
Zarządzanie pomysłami.....	16
Podsumowanie.....	18

## Wstęp

Firma Divante we współpracy z Mediarun przeprowadziły badania mające na celu określenie stopnia wdrożeń narzędzi informatycznych wspierających zarządzanie wiedzą i wspomaganie kreatywności wśród polskich firm.

Badania odbyły się w okresie sierpień – październik 2008r. Wśród losowej próby firm największy udział, zgodnie z zamierzeniami twórców badania, miały firmy reklamowe i działy marketingowe innych firm.

Łącznie wywiad przeprowadzono z 277 respondentami będącymi przedstawicielami swoich pracodawców. Jako metodę badawczą zastosowano ankiety internetowe.



Divante ([www.divante.pl](http://www.divante.pl)) jest producentem oprogramowania do zarządzania wiedzą BiznesWiki ([www.bizneswiki.pl](http://www.bizneswiki.pl)) oraz oprogramowania do zarządzania pomysłami LiveBlend ([www.liveblend.com](http://www.liveblend.com)). Firma organizuje również konferencję KreAkcja ([www.kreakcja.pl](http://www.kreakcja.pl)) oraz współorganizuje imprezy Barcamp71 ([www.barcamp71.pl](http://www.barcamp71.pl)). Osoby zainteresowane współpracą zapraszamy do kontaktu: [info@divante.pl](mailto:info@divante.pl).

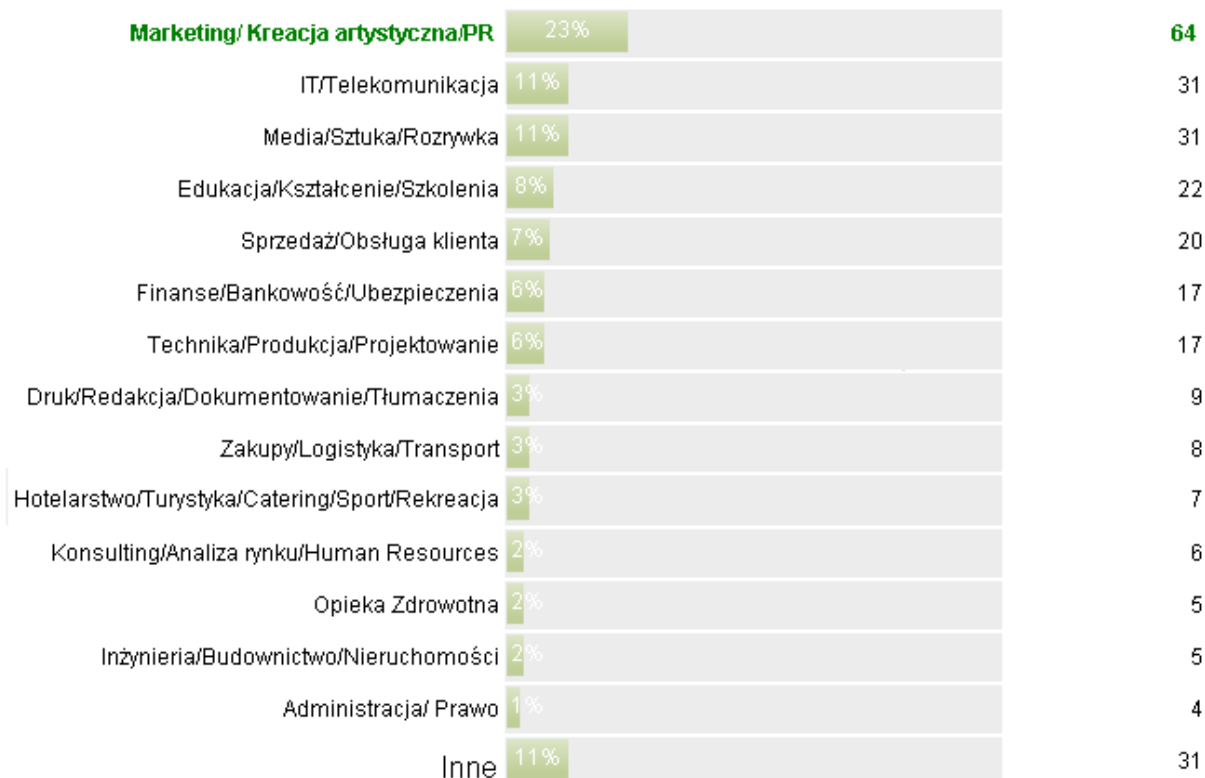


Krzysztof Regulski jest absolwentem Wydziału Zarządzania AGH w Krakowie oraz doktorantem w Zakładzie Informatyki Przemysłowej WIMiIP AGH. Od kilku lat zajmuje się zarządzaniem wiedzą w przemyśle, jest autorem publikacji w tej tematyce. Szczególnie interesują go zagadnienia związane z inteligentnymi systemami diagnostycznymi. Jest także wykładowcą na studiach podyplomowych i stacjonarnych WIMiIP AGH. Z rynkiem biznesowym wiążą go działania związane z prowadzeniem badań i analiz rynku dla krakowskich firm, m.in. Wydawnictwa Literackiego.

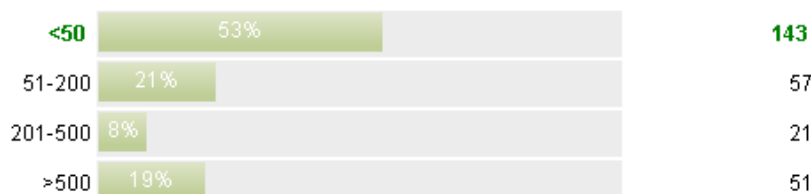
## Kim są nasi respondenci?

Ankiety przeprowadzane były wśród pracowników firm w różnych branżach z naciskiem na marketing, PR i kreację artystyczną.

**Wykres 1.** W jakiej branży działa Twoja firma?

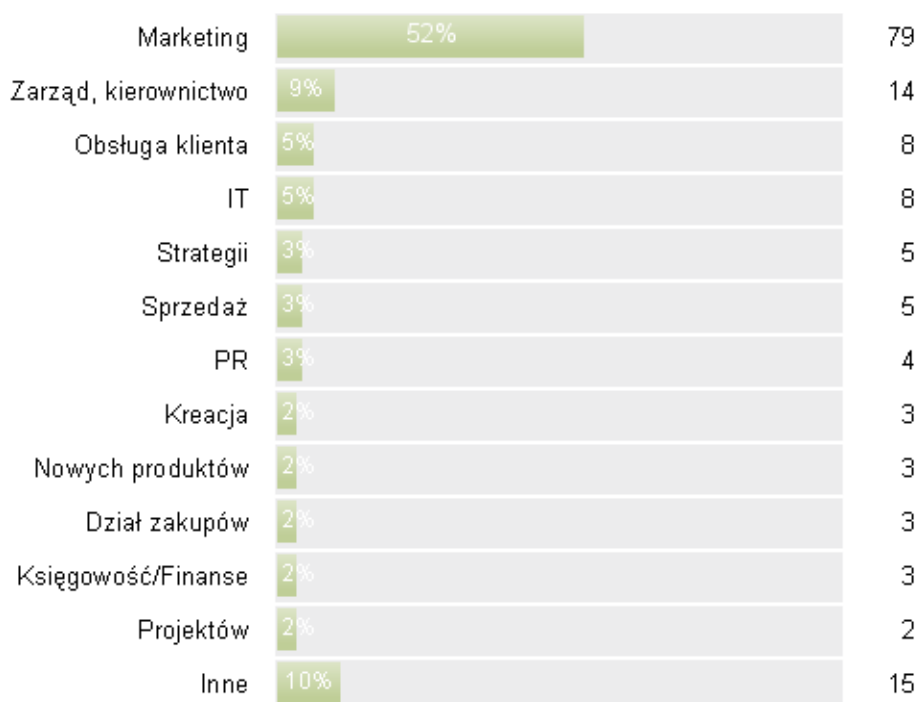


**Wykres 2.** Ile osób zatrudnia firma, w której pracujesz?

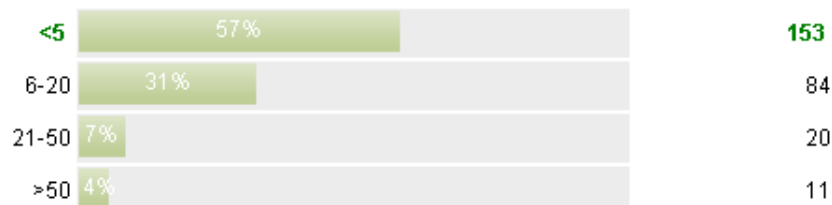


Celem organizatorów badań było dotarcie przede wszystkim do przedstawicieli działów marketingu oraz kadry kierowniczej, ze względu na najbardziej twórczy charakter ich pracy oraz decyzyjność, jak też często wysoki stopień zapotrzebowania na wiedzę. Kadra kierownicza oraz działy marketingu stanowią najczęściej pierwsze ogniwa w łańcuchu tworzenia systemów zarządzania wiedzą, stąd ich opinie, z punktu widzenia omawianych badań, są najcenniejsze.

**Wykres 3. W jakim dziale pracujesz?**



**Wykres 4. Ile osób pracuje w Twoim dziale?**



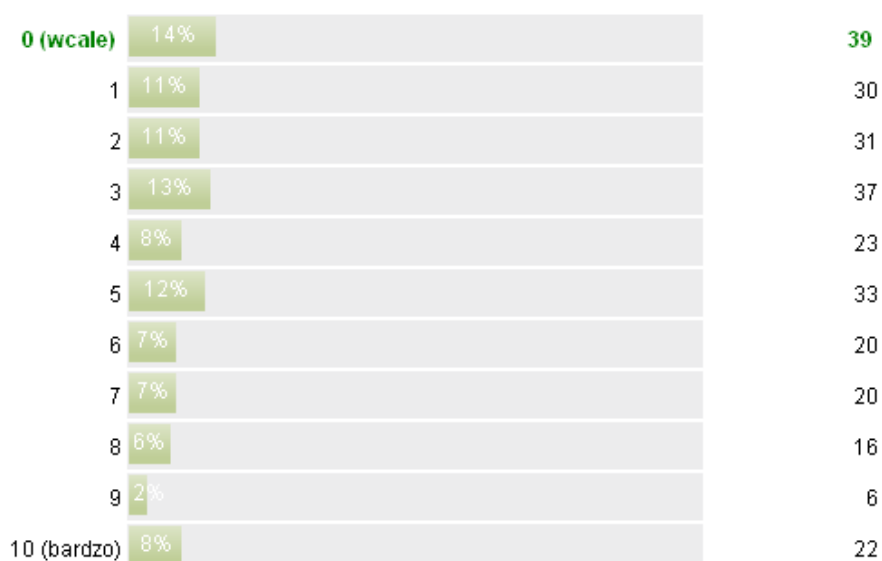
Jak widać na wykresie 4. większość ankietowanych pracuje w małych zespołach, mniejszych niż 5-cio osobowe. Z punktu widzenia koncepcji zarządzania wiedzą w małych zespołach najczęściej przydają się narzędzia służące do kodyfikacji oraz tworzenia wiedzy, natomiast narzędzia wspomagające personalizację przydają się w zespołach dużych lub rozległych geograficznie. W naszym badaniu 43% ankietowanych pracuje w zespołach od 6 do 20 osób i większych.

## Stwierdzenia ogólne

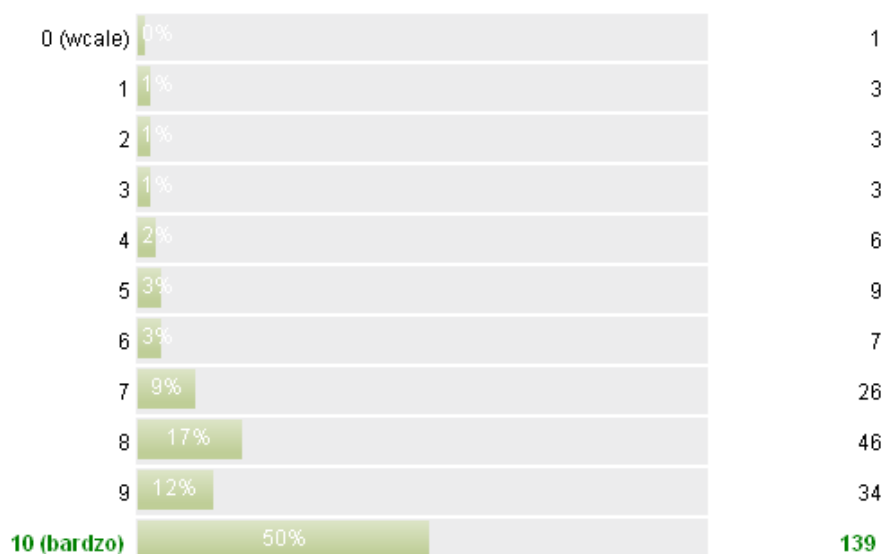
Zapytaliśmy naszych respondentów, jak duże jest zainteresowanie w ich firmach zarządzaniem wiedzą ze strony pracowników czy kadry zarządzającej. Zdecydowana większość odpowiedzi wskazała, że zainteresowanie jest mniejsze niż średnie (160 głosów) podczas gdy na zainteresowanie powyżej średniej wskazały 84 osoby.

Średnia ocena zainteresowania tą problematyką wśród pracowników i kadry menedżerskiej wyniosła 4,1pkt.

**Wykres 5.** Czy w firmie, w której pracujesz często mówi się o zarządzaniu wiedzą? Czy jest ono obiektem zainteresowania pracowników, kierownictwa?



**Wykres 6.** Czy według Ciebie, w firmie, której pracujesz zarządzanie wiedzą (pomysłami, zawartością etc.) jest potrzebne?



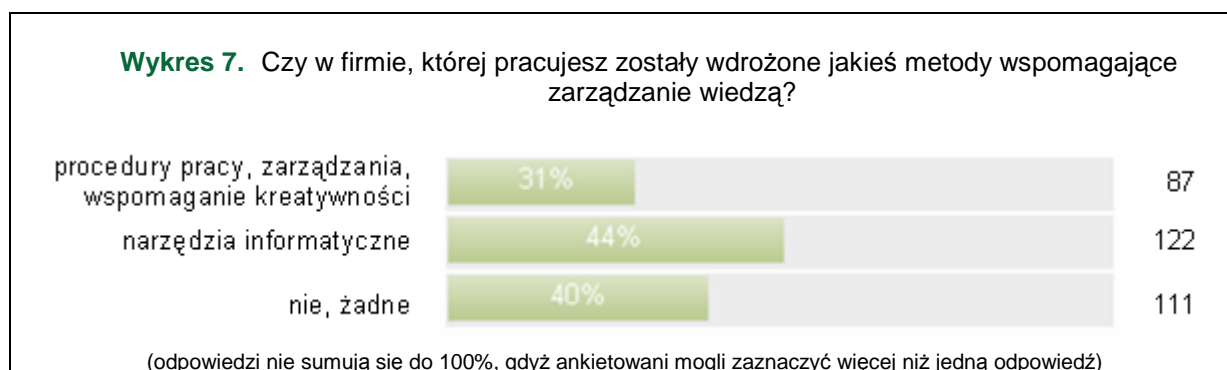
Ankietowani zapytani następnie o ich własne zapatrywania na zarządzanie wiedzą – w tym pomysłami czy treścią (wykres 6.) – odpowiedzieli zdecydowanie bardziej pozytywnie. Większość ankietowanych uznała, że zarządzanie wiedzą jest w ich firmie bardzo potrzebne. Średnia ocena wyniosła w tym przypadku 8,6 pkt.

Można stąd wyciągnąć wniosek, że pomimo zainteresowania tą dziedziną i wyczuwalnej potrzeby wprowadzenia informatycznych narzędzi wspomaganie zarządzania wiedzą, jak dotąd jest to temat unikany przez kadre kierowniczą i niezbyt często poruszany przez pracowników.

## Narzędzia informatyczne?

Podstawowym celem badań była odpowiedź na pytanie jak wiele firm wdrożyło informatyczne narzędzia do zarządzania wiedzą, w tym pomysłami czy treścią, oraz na jakim poziomie znajduje się w polskich firmach wspomaganie kreatywności.

Respondenci zapytani wprost o wdrożenia w ich firmach odpowiednich narzędzi informatycznych, lub miękkich technik zarządzania w postaci procedur czy metod wspomagających kreatywność odpowiedzieli (wykres 7.):



Oznaczałoby to, że w prawie połowie firm zajmujących się marketingiem istnieją systemy informatyczne wspomagające takie procesy jak tworzenie, udostępnianie czy archiwizację wiedzy, ponadto w części z nich funkcjonują także miękkie techniki zarządzania nakierowane na tworzenie wiedzy, wspomaganie kreatywności czy dzielenie się doświadczeniami pomiędzy pracownikami.

Dalsze, szczegółowe pytania wykazały jednak, że taka diagnoza stanu narzędzi wspomagających zarządzanie wiedzą jest zdecydowanie zbyt optymistyczna.

## Narzędzia wspierające kodyfikację wiedzy

Weźmy pod lupę w pierwszej kolejności narzędzia służące kodyfikacji wiedzy. Są to wszelkie instrumenty mające na celu tworzenie repozytoriów wiedzy dostępnych dla wszystkich pracowników, jednym słowem – narzędzia do zapisywania wiedzy i pomysłów dostępnych dla wszystkich pracowników. Podstawowym kryterium dla funkcjonalności takich narzędzi jest przede wszystkim możliwość i wygoda reużytkowania raz zapisanych zasobów, czyli m.in. skuteczność wyszukiwania wiedzy. Zobaczmy jakie narzędzia możemy odnaleźć w firmach zatrudniających naszych respondentów (wykres 8.)



Dla uzupełnienia warto pokazać jak ankietowani zapatrywali się na możliwość wdrożenia poszczególnych z wymienionych narzędzi w ich firmach

**Wykres 9.** Czy sądzisz, że któreś z wymienionych narzędzi można by wdrożyć w twoim dziale?

	liczba odpowiedzi	% respondentów
zarządzanie pomysłami,	171	62%
mapy myśli, tablice interaktywne	149	54%
zarządzanie informacją graficzną, multimedialną	128	46%
hurtownie danych	76	27%
system publikacji dokumentów/artykułów on-line (Internet, intranet)	75	27%
system obiegu dokumentów	74	27%
zarządzanie korespondencją	70	25%

Widać wyraźnie, że całkiem nieźle wygląda sytuacja narzędzi do publikacji dokumentów w sieci intra- bądź internetowej. Systemy takie istnieją w 46% badanych firm. Podobnie jest z obiegiem dokumentów (45%). W przedsiębiorstwach, w których takich systemów na razie nie ma, ankietowani chętnie widzieliby takie narzędzia (27% badanych).

Z zestawienia wykresów 8 i 9 można również wnioskować, że wiele pozostaje do zrobienia w zakresie narzędzi do zarządzania pomysłami oraz instrumentów wspomagających kreatywność, takich jak mapy myśli czy tablice interaktywne. Zarządzanie pomysłami jako narzędzie zaimplementowane w przedsiębiorstwie zostało wskazane przez co piątego ankietowanego, natomiast mapy myśli/tablice interaktywne istnieją jedynie w 12% firm. Jednocześnie są to najbardziej pożądane w przedsiębiorstwach instrumenty informatyczne. Powyższe odpowiedzi wskazują jednak jedynie, czy w firmie **istnieją** jakieś narzędzia informatyczne służące do wymienionych celów, lub czy jest na nie zapotrzebowanie. Aby uzyskać informację, w jakim stopniu **wykorzystuje** się w firmach narzędzia, zapytaliśmy naszych respondentów w jaki sposób gromadzi się wiedzę lub pomysły u nich w dziale.

**Wykres 10.** Czy wasz dział przedsiębiorstwa **wykorzystuje** metody kumulacji i przechowywania pomysłów i wiedzy swoich pracowników? Jeśli tak, jakie?

	liczba odpowiedzi	% respondentów
<b>NIE</b>	<b>87</b>	<b>56%</b>
<b>TAK</b>	<b>68</b>	<b>44%</b>
<b>JAKIE:</b>		
Dedykowane aplikacje programistyczne	18	26%
Archiwizacja elektroniczna we własnym zakresie	13	19%
Papierowe archiwum raportów, pomysłów	11	16%
Folder na serwerze/ Intranet	10	15%
System publikacji dokumentów/artykułów on-line	7	10%
WIKI	4	6%
Archiwum elektroniczne na płytach CD/DVD	3	4%

Jak widać, co prawda 44% ankietowanych potwierdziło, że wykorzystuje się u nich narzędzia do kodyfikacji wiedzy/pomysłów, co jest zbieżne z wynikami poprzednich pytań, jednak jeśli spojrzymy na wyszczególnione narzędzia, zobaczymy, że jedynie 26% ankietowanych wskazało na systemy informatyczne przeznaczone do tych celów, dalsze 31% wskazało na instrumenty pozwalające udostępniać wiedzę, jednakże 39% miało na myśli sposoby archiwizacji nie dające możliwości wykorzystania wiedzy/pomysłów przez innych pracowników.

Wykres 10. pokazuje, że w istocie jedynie 26% badanych firm posiada profesjonalne oprogramowanie w zakresie kodyfikacji wiedzy i pomysłów. Sygnalizuje też, że świadomość dostępnych na rynku instrumentów służących gromadzeniu i wykorzystywaniu wiedzy lub zarządzania pomysłami jest wciąż niewielka.

## Narzędzia wspierające personalizację w zarządzaniu wiedzą

Drugą grupą instrumentów zarządzania wiedzą, które wzięli pod uwagę twórcy badania, były narzędzia do personalizacji – innymi słowy wszystkie programy pozwalające odnaleźć odpowiednią osobę posiadającą pożądaną przez nas wiedzę, a także służące do transferu tej wiedzy (Wykres 11.).

Odpowiedzi ankietowanych wskazują, że w firmach istnieją jedynie podstawowe narzędzia z tego obszaru – indywidualne instrumenty komunikacji elektronicznej stosowane są w 45% przypadków i jest to zdecydowanie najlepszy wynik spośród sugerowanych pozycji.

W co piątym badanym dziale wykorzystuje się do transferu wiedzy fora internetowe lub giełdy pomysłów.

Możliwość wyszukiwania odpowiednich doświadczeń wśród pracowników posiada jedynie 14% działów.

Najgorzej jest z narzędziami do wspomagania przepływów pracy, zadeklarowało posiadanie takich systemów jedynie 13% ankietowanych.



Na pytanie, które z wymienionych narzędzi można by wdrożyć u nich w dziale, respondenci odpowiedzieli, że najchętniej fora wymiany informacji lub giełdę pomysłów (59%). Daje to wyraźny sygnał, że narzędzia do udostępniania pomysłów, gromadzenia wiedzy i transferu doświadczeń są pożądane w miejscach gdzie głównym zadaniem pracowników jest kreatywność.

52% respondentów wyraziło zainteresowanie wdrożeniem narzędzi wspomagających przepływ pracy, a 43 % wskazało na brak instrumentów typu *katalog ekspertów*.

Najmniejsze zainteresowanie (31%) dotyczyło komunikatorów i urządzeń do przekazu plików i wideo-konferencyjnych, prawdopodobnie dlatego, że (o czym świadczy poprzednie pytanie) są one już na wyposażeniu.

**Wykres 12.** Czy sądzisz, że któreś z wymienionych narzędzi można by wdrożyć w waszym dziale?

	liczba odpowiedzi	% respondentów
fora wymiany informacji, giełda pomysłów	164	59%
system przepływu pracy (workflow)	143	52%
katalog ekspertów (według stanowisk, branż, doświadczeń)	119	43%

systemowe rozwiązania do pracy zdalnej (narzędzia wideokonferencyjne, wymiana plików, komunikatory etc)	85	31%
---	----	-----

Potrzebę wprowadzenia usystematyzowanych sposobów komunikacji i transferu doświadczeń poprzez fora internetowe może wyjaśnić odpowiedź na kolejne pytanie, jakie zadaliśmy ankietowanym. Czy łatwo i szybko jesteś w stanie dotrzeć do pracownika dysponującego potrzebnym doświadczeniem? 59% respondentów odpowiedziało, że „tak”, w tym 9% przyznało, że to dzięki małym rozmiarom firmy. Jedynie pięciu ankietowanych wskazało, że w ich przedsiębiorstwie, w którym pracują znalezienie odpowiedniego eksperta umożliwi system informatyczny. W pozostałych przypadkach jest to znajomość swoich współpracowników i rozmowa. Taka struktura odpowiedzi może świadczyć, że w polskich przedsiębiorstwach brak jest procedur, czy kultury organizacyjnej dającej solidne podstawy pracownikom do wymiany doświadczeń, wiedzy czy pomysłów. Sformalizowane metody poszukiwania ekspertów w danej dziedzinie i kultura wymiany informacji w trudnych zadaniach wciąż nie są normą. Potwierdza to odpowiedź na pytanie o mechanizmy wymiany doświadczeń w działach zatrudniających naszych respondentów (wykres 14.). Zdecydowana większość (63%) odpowiada, że takich mechanizmów w ogóle nie ma, połowa pozostałych na jedyny sposób wymiany doświadczeń wskazuje spotkania cykliczne, najczęściej zebrania wszystkich pracowników działu. Jedynie 14% wszystkich badanych odpowiada, że istnieją u nich w dziale narzędzia informatyczne pozwalające dotrzeć do doświadczeń i wiedzy innych pracowników, kiedy jest ona potrzebna.

**Wykres 13.** Czy dzięki strukturalom firmy/działu jesteś w stanie w łatwy i szybki sposób dotrzeć do pracownika, który posiada odpowiednie doświadczenie i mógłby pomóc rozwiązać postawiony problem lub niespotykane zadanie?

	liczba odpowiedzi	% respondentów
<b>NIE</b>	<b>90</b>	<b>41%</b>
<b>TAK</b>	<b>132</b>	<b>59%</b>
<b>W JAKI SPOSÓB?</b>		
Dzięki niewielkim rozmiarom firmy	19	9%
Dedykowany system informatyczny	4	2%
Poprzez rozmowę	3	1%
Fora internetowe	1	0%

**Wykres 14.** Czy w waszym dziale firmy istnieją mechanizmy, które pomogłyby pracownikom dzielić się swoimi doświadczeniami? Jeśli tak, to jakie?

	liczba odpowiedzi	% respondentów
<b>NIE</b>	<b>117</b>	<b>63%</b>
<b>TAK</b>	<b>70</b>	<b>37%</b>
<b>JAKIE:</b>		
Spotkania	35	50%
Intranet	8	11%
Baza pomysłów	8	11%

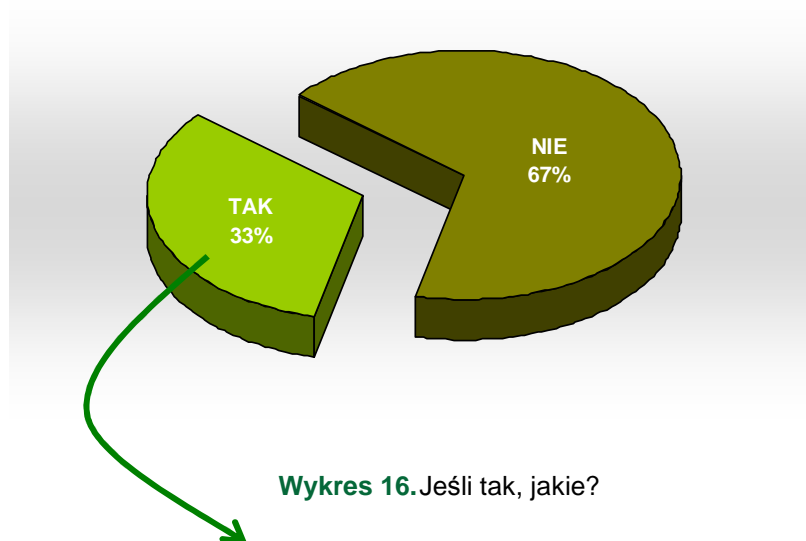
Forum, lista dyskusyjna	6	9%
WIKI	5	7%
Szkolenia wewnętrzne	3	4%
Biblioteczka prasy i książek	2	3%

## Wspomaganie kreatywności i zarządzanie pomysłami

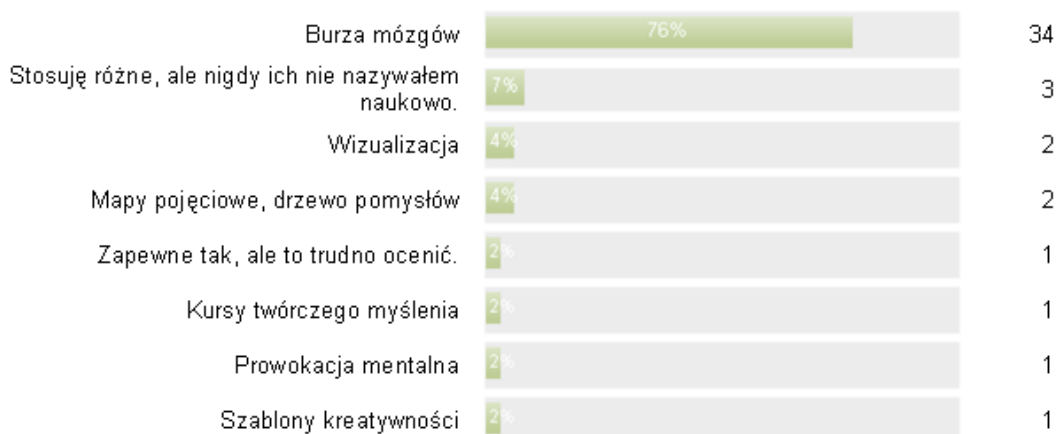
Jak widać z odpowiedzi (wykres 9. i 12.) najbardziej obecnie pożądanymi narzędziami informatycznymi są instrumenty do zarządzania pomysłami oraz fora wymiany doświadczeń i giełdy pomysłów. Obecnie brakuje tych narzędzi w firmach, tylko w 20% badanych przedsiębiorstwach zostały zaimplementowane podobne systemy.

Podobnie sprawa się ma z „miękkimi” technikami wspierania kreatywności. W dwóch trzecich przebadanych działów narzędzi tego typu nie stosuje się wcale, w pozostałych przypadkach jest to głównie dobrze znana „burza mózgów” (76%).

**Wykres 15.** Czy w firmie, w której pracujesz, na etapie generowania pomysłów stosuje się techniki kreatywności?



**Wykres 16.** Jeśli tak, jakie?



Prześledźmy zatem proces generowania pomysłów w badanych przez nas działach firm. Przypomnijmy zarazem, że są to głównie firmy zajmujące się marketingiem, bądź odpowiedzialne za marketing działów innych rodzajów firm, czyli ośrodki, w których kreatywność odgrywa szczególnie ważną rolę.

## Gdzie rodzą się pomysły?



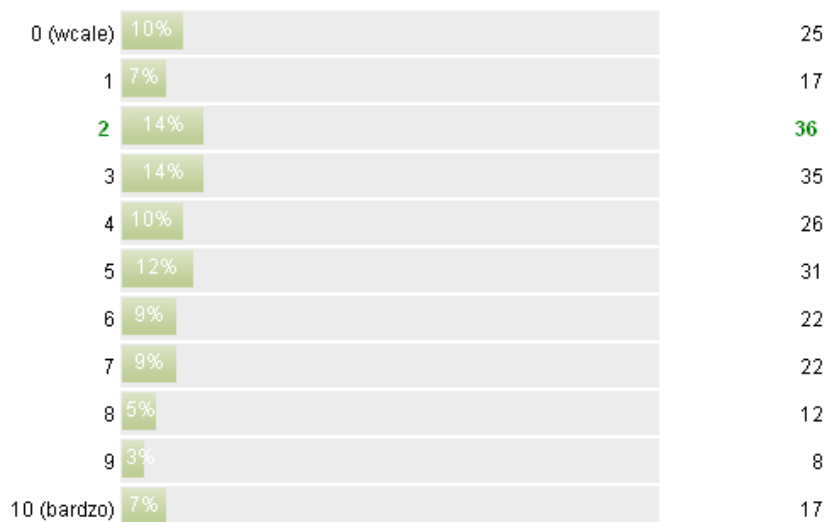
**Wykres 18.** Kto w firmie, w której pracujesz, uczestniczy w procesie generowania pomysłów?

	liczba odpowiedzi	% respondentów
Zarząd, kierownictwo	43	41%
Wszyscy	33	31%
Dział badawczy/kreacji	9	9%
Marketing	7	7%
Zespoły	6	6%
Dział strategii	3	3%
Nikt	2	2%
"ja"	2	2%

Zadaliśmy ankietowanym dwa pytania dotyczące etapu generowania pomysłów. Jak widać, najczęściej proces ten nie jest wyraźnie zdefiniowany. Odpowiedź na pytanie jak przebiega proces – „zarówno indywidualnie jak i grupowo” – świadczy o rozproszonej i nieustrukturyzowanej odpowiedzialności za powstawanie pomysłów, co jest właściwe sprzyjającym kreatywności środowiskowi pracy. 31% ankietowanych stwierdziło również, że u nich w firmie wszyscy uczestniczą w powstawaniu pomysłów. Niepokojącym symptomem jest jednak 41% odpowiedzi wskazujących na kierownictwo i zarząd jako ośrodek generowania pomysłów, co by oznaczało, że jeszcze w wielu przedsiębiorstwach pracownicy pozostają niezaangażowani w proces generowania nowych pomysłów.

Czy zatem w badanych firmach istnieje dobre środowisko dla kreatywności?

**Wykres 19.** Czy otoczenie fizyczne w firmie, w której pracujesz, sprzyja stymulowaniu kreatywności?



Jak widać, odpowiedzi są bardzo zróżnicowane i rozkładają się mniej-więcej równo na skali. Niestety, najwięcej odpowiedzi wskazuje na poziom znacznie poniżej średniej (2-3 pkt). Ogólna średnia z odpowiedzi wynosi jednak 4,3 pkt, co jest nienajgorszym wynikiem jak na początek działań w kierunku wspomagania kreatywności.

## Czy warto być pomysłowym?

Na tak postawione pytanie spróbujmy odpowiedzieć krok po kroku kierując się odpowiedziami badanych. Przede wszystkim – czy pomysłowość jest odpowiednio nagradzana i doceniana?

**Wykres 20.** W jaki sposób w firmie, w której pracujesz, nagradza się twórców najlepszych pomysłów?



(odpowiedzi nie sumują się do 100%, gdyż ankietowani mogli zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź)

Jak widać, pracownicy większości firm odczuwają, że ich twórcza praca jest w jakiś sposób doceniana. Łącznie 78% odpowiedzi wskazało na którąś z metod nagradzania za kreatywność, pomimo że żadna z nich nie była bardziej popularna niż 39%. Tylko 10% ankietowanych uznało, że kreatywność nie jest doceniana wcale.

Należałoby także zapytać, czy pogłębianie swojej wiedzy i szukanie pomysłów poprzez naukę jest wspierane przez firmę, a jeśli tak, to jakimi metodami?

**Wykres 21.** Czy wasz dział promuje zdobywanie nowej wiedzy lub kreatywne pomysły?  
W jaki sposób?

	liczba odpowiedzi	% respondentów
<b>NIE</b>	<b>96</b>	<b>46%</b>
<b>TAK</b>	<b>114</b>	<b>54%</b>
<b>W JAKI SPOSÓB?</b>		
Udział w szkoleniach	23	20%
Premie za innowacyjność	16	14%
Poprzez realizację własnego pomysłu	10	9%
Pochwała na forum	6	5%
Ocena pracownicza	4	4%
Burze mózgów z udziałem osób z różnych działów w firmie	3	3%
Konkursy	2	2%
Indywidualne ścieżki rozwoju	1	1%
Biblioteczka prasy i książek	1	1%

Widać, że metody wspomaganie zdobywania nowej wiedzy, czy kreatywności są różne, a pracodawcy wykorzystują większość z nich. Najpopularniejszym sposobem motywowania do zdobywania wiedzy są szkolenia. Przy czym są one jednocześnie zachętą do nauki jak i nagrodą za innowacyjność. Premie finansowe też są popularne (14% oraz 35% odpowiedzi wskazujących w poprzednim pytaniu premię jako nagrodę za najlepsze pomysły).

Czy zatem warto być pomysłowym? – Tak, ponieważ większość pracodawców nakłania pracowników do kreatywności i rozwoju oraz, co najważniejsze – nagradza za nie. Nie jest jednak tajemnicą, że jednym z najsilniejszych motywatorów kreatywności jest realizacja pomysłów pracowniczych. Zadajmy zatem kolejne pytanie – co dzieje się później z naszymi pomysłami?

## Zarządzanie pomysłami

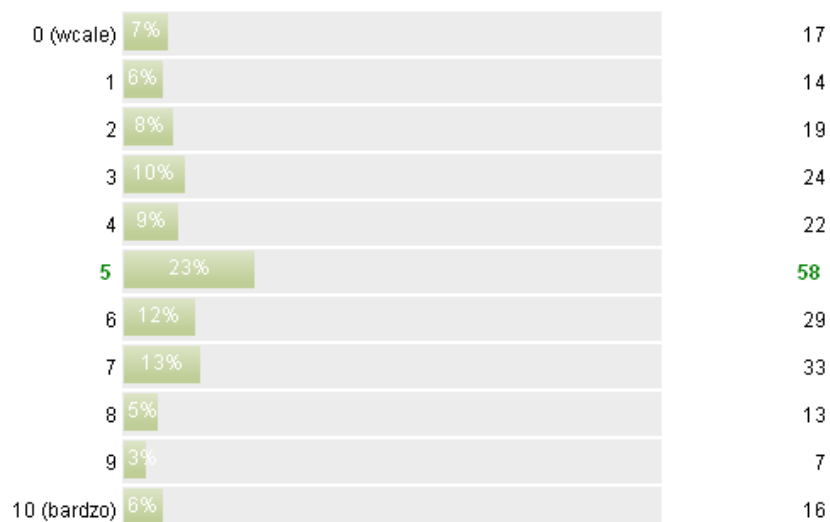
Jak zostało stwierdzone, pracodawcy chętnie widzą u swoich pracowników pomysłowość i chęć do pogłębiania wiedzy. Jak w takim razie są te walory wykorzystywane? Zapytaliśmy naszych ankietowanych czy mogą w czasie pracy realizować swoje autorskie pomysły (wykres 22.).

**Wykres 22.** Czy w firmie, w której pracujesz pracownicy mogą przeznaczać określoną ilość czasu pracy na realizowanie własnych projektów? Jeśli tak, to w jaki sposób jest to zorganizowane?

<b>NIE</b>	<b>105</b>	<b>71%</b>
<b>TAK</b>	<b>42</b>	<b>29%</b>
<b>JAK TO JEST ZORGANIZOWANE?:</b>		
Tak, ilość czasu zależy od pracownika i jego pozostałych zadań	16	38%
Tak, projekt zaakceptowany jest realizowany przez pomysłodawcę	7	17%
5% czasu pracy	3	7%
Tak, ale nie jest specjalnie organizowane	2	5%
10% czasu pracy	2	5%

Pracodawcy, jak widać, nie są przychylni realizacji innowacyjnych pomysłów przez swoich pracowników, dopóki pomysł ten nie zostanie przyjęty przez zarząd lub kadrę kierowniczą (patrz wykres 18.). Co jednak w przypadku tych 42% ankietowanych, którzy mają okazję realizować własne projekty? Czy narażają się na ryzyko prekursorów?

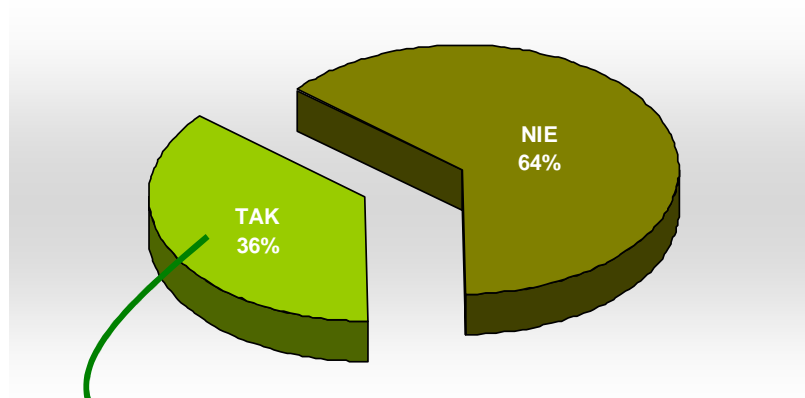
**Wykres 23.** Czy twoi zwierzchnicy akceptują ryzyko i popełnianie błędów przy realizacji nowych, innowacyjnych projektów?



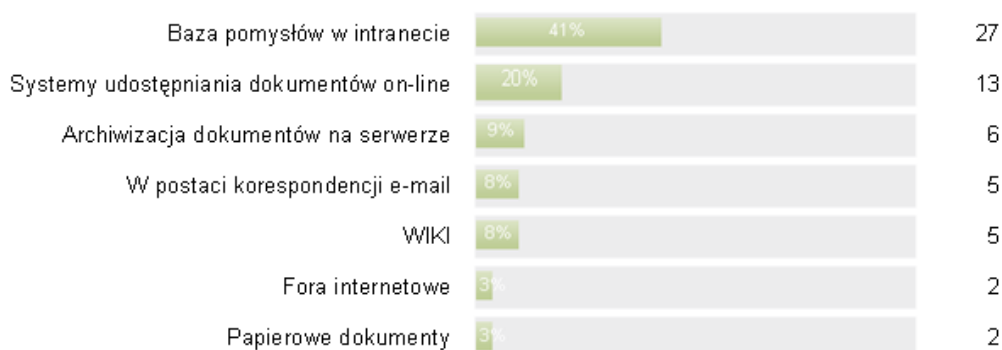
Odpowiedzi na to pytanie rozłożyły się wyjątkowo równomiernie. Najwięcej odpowiedzi wskazało średnią akceptację ryzyka ze strony przełożonych, średnia ze wszystkich odpowiedzi wyniosła 4,9pkt.

Pozostaje pytanie, co dzieje się z pomysłami pracowników. Tymi zrealizowanymi i tymi czekającymi na realizację, jak również tymi, które mogłyby w przyszłości wspomóc inne projekty wnosząc oryginalne spojrzenie na problem?

**Wykres 24.** Czy w dziale, w którym pracujesz istnieją narzędzia pozwalające gromadzić nowe pomysły w taki sposób, żeby były dostępne dla innych?



**Wykres 25.** Jakie to narzędzia?



Jedynie w jednej trzeciej badanych działów można odnaleźć narzędzia do gromadzenia i udostępniania pomysłów. W większości są to instrumenty wykorzystujące sieć intra- lub internetową (80%). Wyniki te warto porównać z wykresem 10. Na początku ankiety respondenci zapytani o **wykorzystanie** istniejących u nich w firmie systemów pozwalających na gromadzenie wiedzy i pomysłów odpowiedzieli twierdząco w 44% przypadków. Zestawiając liczbę odpowiedzi, można zauważyć, że pomimo iż w firmach istnieją narzędzia udostępniania pomysłów innym (19% wszystkich respondentów), nie są jednak w pełni wykorzystane (wykorzystanie narzędzi udostępniania – 14% wszystkich respondentów). W tym obszarze pozostaje zatem wiele do zrobienia, zarówno w dziedzinie narzędzi i systemów informatycznych, jak również w kwestii procedur pracy i kultury dzielenia się wiedzą.

## Podsumowanie

- Pomimo zainteresowania zarządzaniem wiedzą i wyczuwalnej potrzeby wprowadzenia informatycznych narzędzi wspomaganie zarządzania wiedzą, jak dotąd jest to temat unikany przez kadrę kierowniczą i niezbyt często poruszany przez pracowników.
- W prawie połowie firm zajmujących się marketingiem istnieją systemy informatyczne wspomagające takie procesy jak tworzenie, udostępnianie czy archiwizację wiedzy, ponadto w części z nich funkcjonują także miękkie techniki zarządzania nakierowane na tworzenie wiedzy, wspomaganie kreatywności czy dzielenie się doświadczeniami pomiędzy pracownikami.
- Systemy do publikacji dokumentów w sieci intra- bądź internetowej istnieją w 46% badanych firm. Podobnie jest z obiegiem dokumentów (45%). W przedsiębiorstwach, w których takich systemów na razie nie ma, ankietowani chętnie widzieliby takie narzędzia (27% badanych).
- Pomimo iż w firmach istnieją narzędzia udostępniania pomysłów innym (19% wszystkich respondentów), nie są jednak w pełni wykorzystane (wykorzystanie narzędzi udostępniania – 14% wszystkich respondentów).
- Wiele do zrobienia pozostaje zarówno w dziedzinie narzędzi i systemów informatycznych, jak również w kwestii procedur pracy i kultury dzielenia się wiedzą.
- 26% przebadanych firm posiada profesjonalne oprogramowanie w zakresie kodyfikacji wiedzy i pomysłów. Świadomość dostępnych na rynku instrumentów służących gromadzeniu i wykorzystywaniu wiedzy lub zarządzania pomysłami jest wciąż niewielka.
- Najbardziej obecnie pożądanymi narzędziami informatycznymi są instrumenty do zarządzania pomysłami oraz fora wymiany doświadczeń i giełdy pomysłów. Obecnie brakuje tych narzędzi w firmach, tylko w 20% badanych przedsiębiorstwach zostały zaimplementowane podobne systemy.
- Jedynie pięciu ankietowanych wskazało, że w ich przedsiębiorstwie, w którym pracują znalezienie odpowiedniego eksperta umożliwi system informatyczny. W pozostałych przypadkach jest to znajomość swoich współpracowników i rozmowa. W przedsiębiorstwach brak jest procedur, czy kultury organizacyjnej dającej solidne podstawy pracownikom do wymiany doświadczeń, wiedzy czy pomysłów. Sformalizowane metody poszukiwania ekspertów w danej dziedzinie i kultura wymiany informacji w trudnych zadaniach wciąż nie są normą. Wciąż pokutuje przekonanie, że „wiedza to władza”, stąd pracownicy nie są zmotywowani do dzielenia się swoim atutem.
- W dwóch trzecich przebadanych działów technik wspierania kreatywności nie stosuje się wcale, w pozostałych przypadkach jest to głównie dobrze znana „burza mózgow” (76%).
- Większość pracodawców nakłania pracowników do kreatywności i rozwoju oraz, co najważniejsze – nagradza za nie. Pracodawcy nie są jednak przychylni realizacji innowacyjnych pomysłów przez swoich pracowników, dopóki pomysł ten nie zostanie przyjęty przez zarząd lub kadrę kierowniczą.

Więcej informacji na temat zarządzania wiedzą znaleźć można na stronie:

<http://divante.pl/wiedza>.