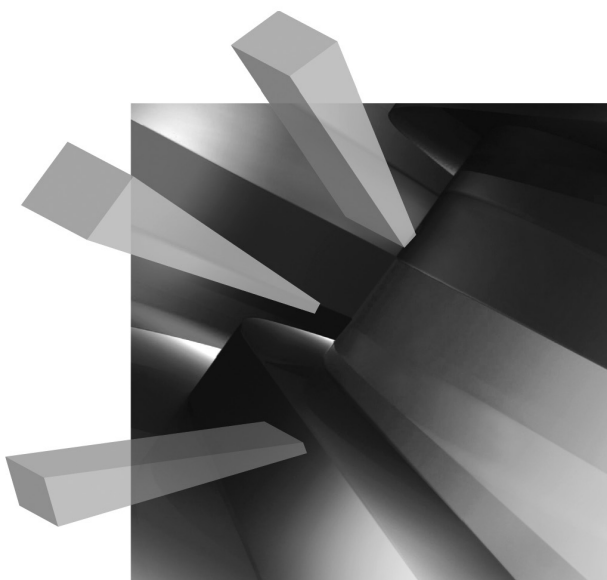


NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

2(15)•2013



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Świrska-Korlub
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz
Korektor: K. Halina Kocur
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 2080-6000

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM
Nakład: 150 egz.

Spis treści

Wstęp	7
Zbigniew Antczak , Proces uczenia w organizacji (rozważania eksploracyjno-semantyczne)	9
Renata Brajer-Marczak , Procesy jako składnik potencjału organizacyjnego w doskonaleniu systemu zarządzania jakością	22
Dorota Buchnowska , Wykorzystanie mediów społecznościowych przez uczelnie wyższe i studentów w świetle badań własnych.....	36
Magdalena Daszkiewicz , Wizerunek wewnętrzny w tworzeniu silnej marki kraju	51
Marcin Haberla, Aleksandra Kuźmińska-Haberla , Wiedza jako kluczowy czynnik rozwoju innowacyjności przedsiębiorstw	62
Gabriela Majchrowska, Kamil Tomkiewicz , Wycena kapitału ludzkiego – na przykładzie Grupy Kapitałowej Comarch S.A.	73
Krystyna Mazurek-Łopacińska, Magdalena Sobocińska , Korzystanie przez studentów z usług gastronomicznych w kontekście stylów życia w świetle wybranych wyników badań ankietowych	86
Alicja Anna Poślednik , Warunki wdrożenia CRM w przedsiębiorstwach.....	99
Sylwia Przytuła , Etnocentryzm indywidualny i organizacyjny w filiach zagranicznych korporacji w Polsce – wyniki badań	115
Marta Wincewicz-Bosy , Organizacja przepływów produktów roślinnych gospodarstw końskich.....	134
Ryszard Żabiński , Źródła przewagi konkurencyjnej na rynku medialnym....	151

Summaries

Zbigniew Antczak , Problems of organizational learning (semantic-exploratory reflections)	21
Renata Brajer-Marczak , Processes as an element of organisational potential in the improvement of the quality management system	35
Dorota Buchnowska , Use of social media by higher education institutions and students in the light of empirical studies.....	50
Magdalena Daszkiewicz , Role of internal image in creating strong nation brand	61
Marcin Haberla, Aleksandra Kuźmińska-Haberla , Knowledge as a key factor in the development of innovation of enterprises	72

Gabriela Majchrowska, Kamil Tomkiewicz , Valuation of human capital on the example of Capital Group of Comarch Joint Stock Company	85
Krystyna Mazurek-Łopacińska, Magdalena Sobocińska , Using foodservices by students in the context of accomplished lifestyles in the light of chosen survey results	98
Alicja Anna Poślednik , The terms of CRM implementation in enterprises....	114
Sylwia Przytuła , Individual and organizational ethnocentrism in subsidiaries of foreign corporations in Poland – research results	133
Marta Wincewicz-Bosy , Organization of plant products flow for horse farms	150
Ryszard Żabiński , Sources of competitive advantage on the media market ..	165

Marcin Haberla, Aleksandra Kuźmińska-Haberla

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

WIEDZA JAKO KLUCZOWY CZYNNIK ROZWOJU INNOWACYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie: Współczesna gospodarka światowa określana jest mianem gospodarki opartej na wiedzy. Podstawą jej rozwoju stały się nowoczesne technologie, postęp naukowo-techniczny czy innowacje. Wiedza ma znaczenie dla rozwoju gospodarczego i dobrobytu społecznego, decyduje też o konkurencyjności przedsiębiorstw. Bycie konkurencyjnym dla przedsiębiorstw oznacza zdolność do ciągłych innowacji, polepszania procesów produkcji, jakości produktów, zaspokajania potrzeb nabywców. Celem artykułu jest zaprezentowanie teoretycznego podejścia do znaczenia wiedzy i jej zarządzania w zwiększaniu innowacyjności przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: wiedza, innowacje, innowacyjność, zarządzanie wiedzą.

1. Wstęp

Z pojęciem innowacji związane są takie terminy, jak „wiedza” i „zarządzanie zasobami wiedzy”. Należy zwrócić uwagę, że w XXI wieku coraz mniejszą rolę odgrywają tradycyjne źródła kapitału, rośnie natomiast znaczenie roli wiedzy, *know-how* w działalności przedsiębiorstwa. Era, w której zyski pochodziły z inwestycji kapitałowych czy też wynikały z wykorzystania nowych technologii, już się skończyła. Obecnie to wiedza, którą ma organizacja, odróżnia ją od innych przedsiębiorstw, a tym samym pozwala z nimi konkurować. To właśnie wiedza stanowi jeden z głównych czynników w osiąganiu sukcesu i jest elementem przyczyniającym się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa.

Dzięki pracownikom posiadającym wiedzę, doświadczenie i kwalifikacje firmy mogą się rozwijać na skutek wprowadzonych ulepszeń do produktów czy usług. Wiedza jako czynnik jest niezbędna w sprawnym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Dlatego też firmy, które nie generują wiedzy i innowacji, zmuszane są do poszukiwania innych źródeł tych wartości. W ich przypadku są to źródła zewnętrzne, nie działające w strukturze przedsiębiorstwa, lecz poza nią. Miejscami, gdzie zamawiane technologie, rozwiązania mogą być pozyskane, są m.in.: uczelnie wyższe, placówki naukowe, instytuty badawcze, zagraniczne ośrodki naukowo-badawcze.

Celem artykułu jest zaprezentowanie teoretycznego podejścia do znaczenia wiedzy i zarządzania nią w zwiększaniu innowacyjności przedsiębiorstw.

2. Problemy definicyjne

W celu systematyzacji pojęć należy na wstępie przytoczyć definicje innowacji. Wielu autorów odnosi się do definicji innowacji opracowanej przez J. Schumpetera, która w znacznym stopniu oddaje istotę innowacji: „to istotna zmiana funkcji produkcji, polegająca na odmiennym niż uprzednio kombinowaniu, tzn. łączeniu ze sobą czynników produkcji”¹.

Należy również zaznaczyć, że innowacje mogą być rozumiane w ujęciu wąskim lub szerokim. Innowacją w wąskim ujęciu (*sensu stricto*) jest zmiana w technologii wytwarzania, w produktach (również w organizacji procesu produkcyjnego), bazująca na niewykorzystywanej do tej pory nowej wiedzy. Każdą zmianę w produkcji, kiedy adaptowana jest uzyskana wiedza, należy rozumieć jako innowację w szerokim znaczeniu (*sensu largo*)².

Innowacje to najważniejsza siła napędowa rozwoju gospodarki. Żeby przedsiębiorstwo mogło wprowadzać innowacje i bardziej dostosowywać się do potrzeb konsumentów i otoczenia, konieczna jest otwartość na zmiany. Podstawą funkcjonowania i rozwoju firm jest umiejętność dostosowania własnej działalności do zmieniającego się otoczenia. Pomagać im w tym mogą również instytucje państwowe wspierające ich innowacyjność, dostarczające wiedzę i kapitał intelektualny.

A czym jest wiedza? Termin ten, podobnie jak definicja innowacji, może być rozumiany w sposób różnorodny, może uwypuklać różne aspekty dotyczące tego pojęcia. Według *Słownika języka polskiego* wiedza to ogół wiadomości zdobywanych podczas procesu uczenia się, dziedzina nauki lub zasób informacji z jakiejś dziedziny. Inna definicja określa wiedzę jako znajomość czegoś bądź też świadomość czegoś³.

Należy zaznaczyć, że duże znaczenie we wzroście gospodarczym ma ludzka praca. A. Smith już w XVIII wieku zauważył, że zarówno podział pracy, kapitał techniczny, jak i umiejętności ludzkie są czynnikami przyczyniającymi się do tworzenia bogactwa narodów⁴.

Jako rozstrzygający czynnik produkcji postrzega wiedzę P.F. Drucker. Twierdzi on, że obecnie ani kapitał, ani siła robocza, ani też ziemia nie są tak istotne jak wiedza⁵. Wiedzę zatem rozumiemy jako jeden z czynników produkcji o strategicznym znaczeniu.

Najwięcej definicji powiązanych jest z danymi i informacjami. W taki sposób opisują wiedzę A. Brooking i D.J. Skyrme⁶, traktując wszystkie fakty, obrazy jako

¹ J. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960, s. 104.

² W. Janasz, K. Kozioł, *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 12.

³ M. Szymczak (red.), *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1985, s. 700.

⁴ J. Brémond, J.F. Couet, M.M. Salort, *Kompendium wiedzy ekonomii*, Warszawa 2005, s. 21.

⁵ P.F. Drucker, *Spółczesność pokapitalistyczna*, Warszawa 1999, s. 22.

⁶ D.J. Skyrme, *Knowledge Networking, Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth Heinemann, Oxford 1999, s. 47.

dane, a informacje – jako dane przedstawione w określonym kontekście. Wiedza w rozumieniu wskazanych autorów to umiejętność korzystania z informacji. Owa umiejętność to, zdaniem A. Brookinga, skutek posiadanych przez ludzi pokładów wiedzy lub też intuicji⁷.

W literaturze poświęconej wiedzy wielu autorów wspiera się definicją I. Nonaki i H. Takeuchiego. Według tych badaczy wiedza powiązana jest z oczekiwaniami, przekonaniem i działaniami, informacja jest zaś strumieniem wiadomości, nie jest częścią wiedzy, lecz narzędziem jej budowania⁸. Autorzy ci dokonują również podziału wiedzy na jawną i ukrytą. Wiedza ukryta charakterystyczna jest dla japońskich korporacji. Jest to coś, co nie jest wprost widzialne i wyrażalne. Wiedza, która wpływa na przedsiębiorstwo, jest wysoko zindywidualizowana, trudna do ujęcia w konkretne ramy, a tym samym trudna do przekazania. Ponadto wiedza ukryta często wypływa z wcześniejszych doświadczeń danej jednostki⁹. Wiedza jawna natomiast powiązana jest z wykształceniem pracownika. Przejawia się ona w różnych działaniach osoby zatrudnionej w przedsiębiorstwie (tab. 1). Wiedzę tę, w przeciwieństwie do wiedzy ukrytej, łatwiej przekazać, ująć w słowa, wykresy, symbole¹⁰.

Tabela 1. Podział wiedzy wykorzystywanej w przedsiębiorstwie

Rodzaj wiedzy	Obszar wiedzy (przykłady)
Wiedza techniczna	budowa zasobów organizacyjnych, właściwości techniczne zasobów, możliwości ich działania i ograniczenia techniczne zasobów
Wiedza technologiczna	możliwości wykorzystania posiadanych zasobów i ich funkcjonowanie
Wiedza psychospołeczna	działania grup ludzi, wzajemne relacje między ludźmi, zachowania ludzi
Wiedza rynkowa	zjawiska zachodzące w otoczeniu zewnętrznym sprzyjające lub nie funkcjonowaniu organizacji
Wiedza strukturalna	budowa strukturalna organizacji, wzajemnych powiązań i oddziaływań
Wiedza zarządcza	sposoby zarządzania umożliwiające odpowiednie wykorzystanie posiadanych zasobów w konkretnych warunkach rynkowych

Źródło: opracowanie na podstawie: T. Czaplą, M. Malarski, *Metody zarządzania relacjami w procesie kształtowania kapitału społecznego organizacji*, [w:] W. Błaszczyk (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, PWN, Warszawa 2005, s. 213.

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa i jego celów zdobywanie, podnoszenie poziomu wiedzy musi się pośrednio lub bezpośrednio przekładać na jego zyski.

⁷ A. Brookings, *Corporate Memory. Strategies for Knowledge Management Fieldbook*, Financial Time, Prentice Hall, London 2000, s. 4-5.

⁸ I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000, s. 81.

⁹ J. Kisielnicki, *Zarządzanie organizacją*, Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego, Warszawa 2005, s. 279.

¹⁰ W. Błaszczyk (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, PWN, Warszawa 2005, s. 213.

Wiedza powinna się przyczyniać do zwiększenia innowacyjności przedsiębiorstwa, pomagać w tworzeniu innowacji i w walce z konkurencją. Dlatego w kulturze organizacyjnej każdego przedsiębiorstwa kładzie się duży nacisk na tę sferę działań.

Wiedza to jeden z czynników poza otoczeniem, konkurencją, decydujący o innowacyjności rozumianej jako tempo, zakres kreowania i wdrażania innowacji w przedsiębiorstwie¹¹.

3. Zarządzanie wiedzą w zwiększaniu innowacyjności przedsiębiorstw

W czasach gospodarki opartej na wiedzy istotną rolę w organizacjach odgrywa system zarządzania wiedzą, co potwierdza również liczba pozycji literatury i publikacji dostępnych z tej tematyki. Przedsiębiorstwo konkurencyjne na rynku globalnym i na rynkach lokalnych musi posiadać i absorbować odpowiednią wiedzę oraz właściwie tę wiedzę wykorzystywać, stając się coraz bardziej innowacyjne, budując przy okazji przewagę nad swoimi konkurentami.

Mimo że problem zarządzania wiedzą nie jest nowy, a zainteresowanie wspomnianą tematyką jest coraz większe, nadal trudno o jednoznaczną definicję tego pojęcia. Najpowszechniejsze wyjaśnienie, stworzone przez naukowców w Cranfield School of Management, stanowi, że: jest to „ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystanie wiedzy do realizacji celów organizacji”¹².

Zarządzanie wiedzą związane jest z pozyskiwaniem, wykorzystywaniem i dzieleniem się wiedzą przez dany podmiot. Pojęcie to obejmuje zarządzanie zarówno powiązaniem zewnętrznymi, jak i wewnętrznymi przepływami wiedzy w obrębie firmy, w tym również metodami i procedurami poszukiwania wiedzy zewnętrznej oraz nawiązywania bliższych relacji z innymi przedsiębiorstwami, klientami lub instytucjami badawczymi.

Zarządzanie wiedzą ma swoje korzenie w latach 50. ubiegłego stulecia. Wywodzi się m.in. z zarządzania obiektowego, jest również związane z eskalacją metod ilościowych i techniki komputerowego przetwarzania danych. W literaturze pojawiają się już pytania, jaki będzie kolejny kierunek rozwoju po zarządzaniu wiedzą. Możliwe, że w miejsce zarządzania wiedzą pojawi się zarządzanie mądrością¹³.

A. Tiwana z kolei definiuje zarządzanie wiedzą jako zdolność do kreowania i zatrzymywania jak największej wartości niezbędnej w głównej działalności przedsiębiorstwa¹⁴.

¹¹ K. Poznańska, A. Sosnowska, *Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, IFGN, SGH, Warszawa 2002, s. 41.

¹² P. Murray, A. Myers, *The facts about knowledge, Information strategy – special report, November 1997*, [w:] M. Strojny, *Teoria i praktyka zarządzania wiedzą*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2000, nr 10 s. 7.

¹³ J. Kisielnicki, wyd. cyt., s. 283.

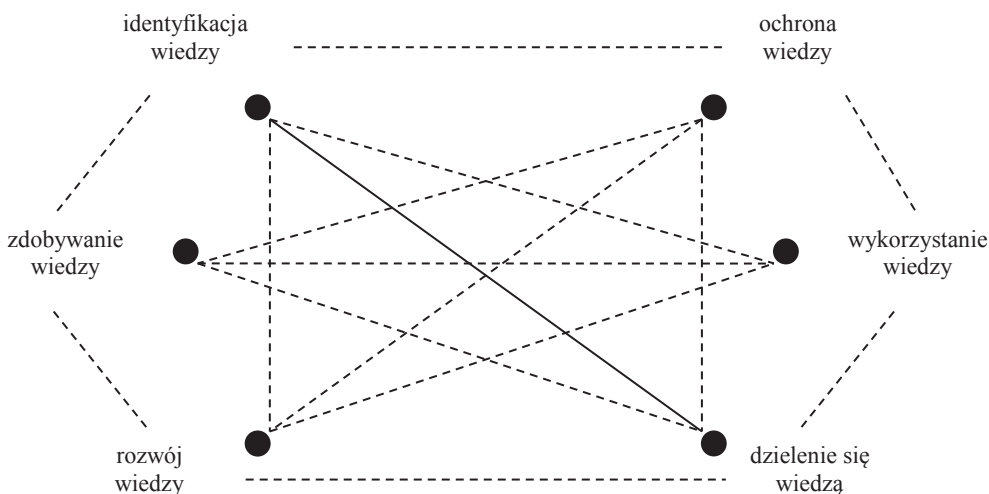
¹⁴ A. Tiwana, *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą*, Placet, Warszawa 2003, s. 5.

Zdaniem D.J. Skyrme'a za tym terminem kryje się skonkretyzowane i regularne zarządzanie procesami kreowania, zbierania, upowszechniania, wykorzystania kluczowej wiedzy w działalności organizacji¹⁵.

T.A. Stewart postrzega natomiast zarządzanie wiedzą w aspekcie kapitału ludzkiego, czyli wiedzy, jaką posiadają poszczególni pracownicy, a także tego, w jaki sposób ją zdobywają i z niej korzystają¹⁶.

G. Probst, S. Raub i K. Romhardt postrzegają zarządzanie wiedzą jako wykorzystanie modelu sześciu kluczowych procesów. Są nimi:

- identyfikacja wiedzy – zdefiniowanie źródeł i zawartości wiedzy w organizacji, co powinno ułatwić jej wykorzystanie,
- zdobywanie wiedzy – związane jest z pozyskiwaniem wiedzy, zaspokajaniem potrzeb informacyjnych przedsiębiorstwa,
- rozwój wiedzy – poszerzanie obecnych zasobów wiedzy,
- dzielenie się wiedzą – ułatwianie przepływu wiedzy między pracownikami oraz efektywniejsze jej wykorzystanie,
- wykorzystywanie wiedzy – dzięki powyższym procesom pracownicy bez problemu mogą korzystać z wiedzy, a firma może zdobywać przewagę konkurencyjną,



Rys. 1. Kluczowe procesy zarządzania wiedzą

Źródło: G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Wissen Managen. Wie Unternehmen Ihre Wertvollste Resource Optima Nutzen*, Gabler, Frankfurt 1999, s. 53.

¹⁵ D.J. Skyrme, wyd. cyt., s. 59.

¹⁶ T.A. Stewart, *The Wealth of Knowledge. Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization*, Nicholas Brealey Publishing, London 2001, s. 112.

- ochrona wiedzy – ochrona przed niewłaściwym jej wykorzystaniem czy też – z punktu widzenia przedsiębiorstwa – przed przeciekami szczególnie istotnej wiedzy do konkurencji¹⁷.

Korelację między wskazanymi elementami prezentuje rys. 1. Warto pamiętać, że i funkcjonowanie, i skuteczne współdziałanie tychże procesów przyczynia się do powstawania nowych idei, produktów, usług często o dużym stopniu innowacyjności. Obecnie trudno wyobrazić sobie innowacyjne przedsiębiorstwo nie posiadające systemu zarządzania wiedzą, bo to przecież ona się przyczynia do jego innowacyjności.

Niewątpliwie zarządzanie wiedzą jest bardzo szerokim i interdyscyplinarnym pojęciem. Dlatego nie dziwi zainteresowanie nim teoretyków zarządzania, specjalistów od zarządzania innowacjami i technologiami, menedżerów ds. zasobów ludzkich, informatyków. W zależności od dziedziny, jaką zajmuje się dany naukowiec, powstają odmienne interpretacje zakresu i celów zarządzania wiedzą (tab. 2).

Tabela 2. Odmienne interpretacje tematyki celów zarządzania wiedzą przez specjalistów zajmujących się poszczególnymi obszarami zarządzania

Obszar zarządzania	Przedmiot i cel zarządzania wiedzą
Zarządzanie i strategia firmy	rozwój zasobów wiedzy i umiejętności, talentów
Przedsiębiorczość	budowa przedsięwzięć opartych na wiedzy
Zarządzanie ludźmi	stworzenie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, opartej na kreatywności, przepływie wiedzy oraz rozwoju kapitału intelektualnego
Zarządzanie procesami i jakością	przygotowanie struktury systemu gwarantującego gromadzenie i wykorzystywanie wiedzy
Marketing	korzystanie z badań dotyczących otoczenia rynkowego i dzięki nim wspieranie innowacyjności
Rachunkowość i finanse	wycena kapitału intelektualnego i wzrost wartości firmy dzięki rozwojowi aktywów niematerialnych
Systemy informatyczne w zarządzaniu	kodowanie, gromadzenie i przekazywanie wiedzy za pomocą narzędzi informatycznych
Rozwój technologii informatycznych	sztuczna inteligencja i tworzenie systemów eksperckich

Źródło: K. Klincewicz, *Cele zarządzania wiedzą*, [w:] D. Jemielniak, A.K. Koźmiński (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 81.

Coraz powszechniejsze zdaje się być stwierdzenie, że istotą zarządzania wiedzą jest praktyczne wykorzystanie wszystkich posiadanych przez organizację zasobów do osiągnięcia jej celów. Niewystarczająca jest jedynie analiza przebiegających procesów lokalizowania i rozwijania wiedzy, konieczne jest bowiem także wykorzystanie nowej wiedzy w praktyce. Dopiero wtedy można będzie wskazywać na korzyści

¹⁷ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Wissen Managen. Wie Unternehmen Ihre Wertvollste Ressource Optima Nutzen*, Gabler, Frankfurt 1999, s. 53.

wynikające z zarządzania wiedzą. Należy również zaznaczyć, że warunkiem koniecznym dalszego rozwoju innowacyjności jest zarządzanie wszystkimi zasobami wiedzy, jakimi dysponuje organizacja – w szczególności kapitałem intelektualnym pracowników¹⁸.

I. Tuomi nawiązuje do trzech możliwych interpretacji pojęcia wiedzy w organizacji. Są one następujące¹⁹:

- Wiedza jako produkt (*product*) – tworzona jest przez pracowników, a potem sprzedawana w formie produktów i usług przedsiębiorstwa. Jest wynikiem innowacji i działalności firmy. Stanowi swoiste *know-how* sposobów działania i procesów gospodarczych, którym podlega przedsiębiorstwo. Może być sposobem na zdobycie przewagi konkurencyjnej nad innymi organizacjami.
- Wiedza jako zasób (*resource*) – dotyczy określenia źródeł i ich zawartości w przedsiębiorstwie. Uświadomiona potrzeba wiedzy jest niezbędnym warunkiem zdobycia przewagi konkurencyjnej. Jeśli w organizacji występują luki kompetencyjne, to przedsiębiorstwo stara się ją zapewnić, korzystając z usług m.in. specjalistów, firm badawczych, konsultingowych, audytorskich itp. Jest elementem pamięci organizacyjnej firmy.
- Wiedza jako ograniczenie (*constraint*) – wpływa na funkcjonowanie organizacji i skłania pracowników oraz całe przedsiębiorstwa do wykorzystywania własnych doświadczeń, a także wyciągania wniosków w dalszej działalności. W tym przypadku punkt ciężkości położony jest na analizie, interpretacji, wykorzystaniu wiedzy w praktyce oraz dostosowanie do narzuconych warunków.

P. Drucker, doceniając znaczenie zdobywania, interpretowania i dzielenia wiedzy oraz przekładania jej na praktyczne działania, zwraca uwagę na potrzebę rozwijania zarządzania opartego na wiedzy²⁰. Stanowi ono istotę współczesnego zarządzania. Ważną rolę w tym procesie odgrywają pracownicy. Takie spojrzenie wskazuje na zmianę myślenia o rozwoju współczesnych przedsiębiorstw i zmusza do uwzględnienia zasobów wiedzy organizacyjnej²¹. Należy także zaznaczyć, że zarządzanie zasobami wiedzy i kreowanie kapitału intelektualnego powinno się postrzegać jako komplementarne, wzajemnie zależne i przenikające się procesy²², dlatego że kapitał intelektualny jest wynikiem umiejętnego i efektywnego wykorzystywania wiedzy w praktyce.

¹⁸ W. Walczak, *Zarządzanie wiedzą i kreowanie kapitału intelektualnego współczesnego przedsiębiorstwa*, <http://www.e-mentor.edu.pl/> (20.12.2012).

¹⁹ I. Tuomi, *Corporate Knowledge. Theory and Practice of Intelligent Organizations*, Metaxis, Helsinki 1999, s. 294, za: K. Klincewicz, wyd. cyt., s. 21-29.

²⁰ E.H. Edersheim, *Przesłanie Druckera. Zarządzanie oparte na wiedzy*, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 42.

²¹ R.H. Buckman, *Building a Knowledge Driven Organization*, McGraw-Hill Companies Inc., New York 2004, s. 49-60; P. Bush, *Tacit Knowledge in Organizational Learning*, IGI Global, London 2008, s. 3-8, s. 134-139.

²² F. Ricceri, *Intellectual Capital and Knowledge Management. Strategic Management of Knowledge Resources*, Routledge Francis & Taylor Group, New York 2008, s. 1-3, 12-15.

Badania zrealizowane przez American Productivity&Quality Center z takimi firmami, jak Ford Motor Company, LLP, HP i Arthur Andersen, uważanymi za wiodące w swoich branżach, wskazują na duży wpływ zarządzania wiedzą w rozwoju ich innowacyjności. W ich ekspansji niezmiernie ważne bowiem są takie elementy, jak²³:

- dzielenie się wiedzą przy rozwiązywaniu występujących w organizacjach problemów, a dzięki temu osiąganie rezultatów biznesowych przez np. zaangażowanie zarządu, wdrożenie intranetu,
- duża świadomość w zakresie zarządzania wiedzą, dzielenia się nią i osiągania celów biznesowych,
- samodoskonalenie, współpraca i dzielenie się wiedzą wpisane w strategię biznesową organizacji,
- styl zarządzania wiedzą, stopień jego formalizacji, struktura oraz język adekwatny do kultury organizacyjnej,
- aktywne działania kierownictwa podmiotów na rzecz budowy postaw i zachowań związanych ze współpracą i z dzieleniem się wiedzą,
- dzielenie się posiadanymi umiejętnościami i wiedzą uwzględniane w codziennych zadaniach wykonywanych przez pracowników,
- nieformalne funkcjonowanie w organizacjach sieci ludzkich, grup nieformalnych, posiadających wiedzę ekspercką, pełniących rolę centrów wiedzy (warto również zaznaczyć, że w grupach zarówno formalnych, jak i nieformalnych w pracach uczestniczy tzw. moderator, który motywuje do udziału wszystkich członków grupy),
- system motywacyjny powiązany z samodoskonaleniem, ze współpracą i z dzieleniem się wiedzą.

Badania potwierdzają także, że zarządzanie wiedzą wpływa na świadomość zarówno całej firmy, jak i jej pracowników, przejawiającą się stopniem integracji i otwartością na nawiązywanie relacji z zewnętrznymi podmiotami. Niezmiernie istotne w tym modelu jest budowanie takich zachowań organizacyjnych, jak: skłonność do dzielenia się wiedzą, włączenie procesów zarządzania wiedzą do codziennej pracy i traktowanie tego jako priorytet, sprawna komunikacja, zaufanie i otwartość.

Wiedza jest przekazywana dzięki obserwacji, jak również podczas działania z osobą bardziej doświadczoną. Organizacje, które swoje działania koncentrują na pokonywaniu barier kulturowych, w trakcie wdrażania strategii zarządzania wiedzą mogą oczekiwać dalszego rozwoju innowacyjności.

Stworzenie spójnej koncepcji zarządzania wiedzą jest jednym z najtrudniejszych zadań stojących przed kierownictwem firmy. Nawet firmy szczytujące się implementacją systemu zarządzania wiedzą zauważają, że pojawiają się nieoczekiwane problemy. Wynikają one głównie z czynnika ludzkiego, a więc osób na stanowiskach

²³ A. Romańczuk, *Zarządzanie wiedzą w korporacjach*, [w:] B. Wawrzyniak (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, WSPiZ, Warszawa 2003, s. 141-146.

kierowniczych, które nie uświadamiają sobie, że system zarządzania wiedzą może służyć budowaniu przewagi strategicznej.

4. Zakończenie

Według E. Skrzyпка jednym z głównych warunków rozwoju przedsiębiorstwa jest posiadanie odpowiedniej wiedzy, która może służyć badaniom, rozwojowi procesów zachodzących w otoczeniu i wykorzystaniu szans stwarzanych przez rynek²⁴. Powoduje to coraz większe zainteresowanie firm współpracą z uczelniami, przez co organizacje te wpisują się w strategię przedsiębiorstw jako organizacje uczące się²⁵. Pracownicy posiadający wiedzę, bogaci w doświadczenia, kwalifikacje i predyspozycje są teraz kapitałem znacznie cenniejszym niż kapitał rzeczowy i finansowy. To właśnie ich cechy zwiększają innowacyjność przedsiębiorstw, przynoszą przedsiębiorstwom duże zyski, pomnażając wartość organizacji. Żadna firma nie jest w stanie sprawnie funkcjonować, nie posiadając i nie wykorzystując wewnętrznych zasobów wiedzy, to one bowiem niejednokrotnie przyczyniają się do dalszego rozwoju organizacji. Dlatego też tak ważna jest działalność badawczo-rozwojowa, która na pewno nie może być realizowana bez skutecznego zarządzania wiedzą, ponieważ sama z siebie nie jest w stanie kreować innowacyjności.

Organizacje, jeśli w swoich strukturach nie mają komórek zdolnych do generowania wiedzy, a tym samym budowy swojej innowacyjności, często poszukują sposobów współpracy w zakresie wyspecjalizowanych usług z instytucjami, jednostkami badawczo-rozwojowymi. Takie rozwiązanie wynikać może z kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

W świetle zaprezentowanych rozważań można stwierdzić, że wiedza, jej powstawanie, rozpowszechnianie i wykorzystywanie stanowią aktualnie kluczowy czynnik innowacyjności przedsiębiorstw. Takie podejście wymusza przygotowanie szeregu zmian w kulturze organizacyjnej firm, które jak pokazuje praktyka, niejednokrotnie nie są przystosowane do nowych sposobów działania. Organizacje te powinny się wzorować na przedsiębiorstwach, które ze zmianami już sobie poradziły. Umożliwi to na pewno bardziej efektywne wykorzystanie zasobów wiedzy, przyczyniając się tym samym do zwiększenia innowacyjności poszczególnych organizacji. Pozostaje tylko pytanie, skąd firmy nie posiadające działów badawczo-rozwojowych, jednostek kreatywnych mogą pozyskiwać te nowe technologie, innowacje?

²⁴ E. Skrzypek, *Kapitał intelektualny jako czynnik stymulujący rozwój przedsiębiorstwa*, [w:] S. Partycki (red.), *Strategia rozwoju społecznej gospodarki rynkowej w Polsce*, UMCS, Lublin 2002, s. 35.

²⁵ M. Sobocińska, *Współpraca uczelni z praktyką gospodarczą*, [w:] K. Mazurek-Łopacińska (red.), *Proces boloński w kształtowaniu systemu zapewniania jakości kształcenia*, UE, Wrocław 2009, s. 43.

Literatura

- Błaszczyc W. (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, PWN, Warszawa 2005.
- Brémond J., Couet J.F., Salort M.M., *Kompendium wiedzy ekonomii*, Warszawa 2005.
- Brooking A., *Corporate Memory. Strategies for Knowledge Management Fieldbook*, Financial Time, Prentice Hall, London 2000.
- Buckman R.H., *Building a Knowledge Driven Organization*, McGraw-Hill Companies Inc., New York 2004.
- Bush P., *Tacit Knowledge in Organizational Learning*, IGI Global, London 2008.
- Czapla T., Malarski M., *Metody zarządzania relacjami w procesie kształtowania kapitału społecznego organizacji*, [w:] W. Błaszczyc (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, PWN, Warszawa 2005.
- Drucker P.F., *Spółczesność pokapitalistyczna*, Warszawa 1999.
- Edersheim E.H., *Przesłanie Druckera. Zarządzanie oparte na wiedzy*, MT Biznes, Warszawa 2009.
- Janasz W., Koziół K., *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.
- Jemielniak D., *Zarządzanie wiedzą – pojęcia podstawowe*, [w:] D. Jemielniak, A.K. Koźmiński (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Kisielnicki J., *Zarządzanie organizacją*, Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego, Warszawa 2005.
- Klincewicz K., *Cele zarządzania wiedzą*, [w:] D. Jemielniak, A.K. Koźmiński (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Murray P., Myers A., *The fact about knowledge, information strategy – special report, November 1997*, [w:] M. Strojny, *Teoria i praktyka zarządzania wiedzą*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2000, nr 10.
- Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
- Poznańska K., Sosnowska A., *Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, IFGN, SGH, Warszawa 2002.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Wissen Managen. Wie Unternehmen Ihre Wertvollste Ressource Optima Nutzen*, Gabler, Frankfurt 1999.
- Ricceri F., *Intellectual Capital and Knowledge Management. Strategic Management of Knowledge Resources*, Rutledge Francis & Taylor Group, New York 2008.
- Romańczuk A., *Zarządzanie wiedzą w korporacjach*, [w:] B. Wawrzyniak (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, WSPiZ, Warszawa 2003.
- Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
- Skrzypek E., *Kapitał intelektualny jako czynnik stymulujący rozwój przedsiębiorstwa*, [w:] S. Partycki (red.), *Strategia rozwoju społecznej gospodarki rynkowej w Polsce*, UMCS, Lublin 2002.
- Skyrme D.J., *Knowledge Networking, Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth Heinemann, Oxford 1999.
- Sobocińska M., *Współpraca uczelni z praktyką gospodarczą*, [w:] K. Mazurek-Łopacińska (red.), *Proces boloński w kształtowaniu systemu zapewniania jakości kształcenia*, UE, Wrocław 2009.
- Stewart T.A., *The Wealth of Knowledge. Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization*, Nicholas Brealey Publishing, London 2001.
- Szymczak M. (red.), *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1985.
- Tiwana A., *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą*, Placet, Warszawa 2003.
- Tuomi I., *Corporate Knowledge. Theory and Practice of Intelligent Organizations*, Metaxis, Helsinki 1999.
- Walczak W., *Zarządzanie wiedzą i kreowanie kapitału intelektualnego współczesnego przedsiębiorstwa*, <http://www.e-mentor.edu.pl/> (20.12.2012).

KNOWLEDGE AS A KEY FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF INNOVATION OF ENTERPRISES

Summary: Modern world economy is called knowledge-based economy. The basis of its development has become modern technology, scientific and technological progress and innovation. Knowledge is important for economic development and social welfare, determines the competitiveness of enterprises. Being competitive for companies means the ability to continuous innovation, improving manufacturing processes, product quality, meeting the needs of customers. The purpose of this article is to present a theoretical approach to the importance of knowledge and its management in improving innovation of enterprises.

Keywords: knowledge, innovation, knowledge management.