

przeгляд organizacji

Wprowadzenie

Zarządzanie wiedzą stanowi obecnie komponent zintegrowanego systemu zarządzania. Bazując na literaturze przedmiotu, w niniejszym artykule przyjęto, że zarządzanie wiedzą to ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystywanie wiedzy do realizacji celów organizacji [9]. Zgodnie z tą definicją, zarządzanie wiedzą, obejmując procesy wiedzy, służy jednocześnie realizacji celów przedsiębiorstwa. W takim rozumieniu zarządzanie wiedzą stanowi megaproces, w którym następuje rzeczywiste przenikanie wiedzy w organizacji i wykorzystanie jej do tworzenia produktów i rozwiązań innowacyjnych [10]. Megaproces wiedzy stanowi więc rodzaj mechanizmu katalizującego, który uruchamia inne procesy w przedsiębiorstwie. Z drugiej strony, zarządzanie wiedzą bazuje na realizacji procesów wiedzy, takich jak: tworzenie, rozpowszechnianie i wykorzystywanie wiedzy.

Tworzenie wiedzy polega na samodzielnym generowaniu przez przedsiębiorstwo wiedzy lub, w przypadku braku takiej możliwości (lub umiejętności) – na jej absorpcji z otoczenia. Znaczenie tego procesu wynika z konieczności ciągłego monitorowania zmiennego otoczenia w celu nabywania nowej wiedzy, a nie jedynie biernego przetwarzania zdobytych uprzednio informacji. Szybkie reagowanie na sygnały płynące z rynku umożliwia proces dyfuzji wiedzy. W procesie tym następuje synergia wynikająca z połączenia różnych rodzajów wiedzy, doświadczeń i sposobów myślenia. Z kolei wykorzystywanie wiedzy polega na jej przekształcaniu w produkty i usługi. Proces ten weryfikuje prawdziwą wartość wiedzy, tworząc wartość dodaną dla organizacji. Sposób realizacji wskazanych procesów decyduje o efektywności zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. Wobec tego należy przyjąć, iż efektywne zarządzanie wiedzą cechuje: ● efektywny system nabywania wiedzy ● dostępność wiedzy ● możliwość elastycznego wykorzystywania wiedzy.

W warunkach turbulentnego otoczenia żadna firma nie może ograniczać się już do posiadanego *status quo*, lecz musi reagować na zmiany szybko i elastycznie nowymi wyrobami i technologiami. Przedsiębiorstwa działające w trudnych warunkach otoczenia, muszą cechować się wysoką innowacyjnością, co oznacza konieczność odchodzenia od rutynowych, sprawdzonych sposobów działania na rzecz tworzenia i wprowadzania nowości. Z punktu widzenia zarządzania wiedzą, skutki efektywnego zarządzania wiedzą (poprawa pracy zespołowej, usprawnienie komunikacji, wzrost konwersji zasobów) mogą być postrzegane jako inhibitory działalności innowacyjnej. Stąd też, wprowadzenie koncepcji zarządzania wiedzą, powodując stałe poszukiwanie nowej wiedzy, stworzenie bazy informacyjnej, pobudzanie inwencji pracowników, doskonalenie umiejętności, stanowić może istotny czynnik stymulujący działalność innowacyjną w przedsiębiorstwie. W świetle powyższych spostrzeżeń należy przypuszczać, iż efektywne zarządzanie wiedzą jest dodatnio oraz silnie skorelowane z innowacyjnością przedsiębiorstwa (rysunek).

Zarządzanie wiedzą a innowacyjność przedsiębiorstwa – raport z badań

<https://doi.org/10.33141/po.2007.78.03>

Przegląd Organizacji, Nr 7/8 (810/811), 2007, ss. 11-13

www.przegladorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Agnieszka Leszczyńska

Hipoteza ta w toku dalszych badań podlegać będzie weryfikacji.

W niniejszym artykule przedstawione zostaną zatem wyniki badania związków zachodzących pomiędzy praktyką zarządzania wiedzą a działalnością innowacyjną przedsiębiorstw. Celem tych badań było dostarczenie empirycznych dowodów, potwierdzających wpływ zarządzania wiedzą na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, w szczególności zaś na poziom jego innowacyjności. Badania przeprowadzone zostały w 2006 r. i objęły grupę 51 polskich przedsiębiorstw. Struktura branżowa badanych podmiotów przedstawia się następująco: 29 przedsiębiorstw – przetwórstwo przemysłowe, 4 – transport, 2 – łączność, 5 – budownictwo, 3 – pośrednictwo finansowe, 8 – handel.

Metoda i narzędzia badawcze

W toku realizacji badań wykorzystano metodę ankietową. Narzędzie badawcze stanowiła ankieta obejmująca pytania z zakresu:

- praktyki zarządzania wiedzą,
- innowacyjności przedsiębiorstwa.

W przypadku praktyki zarządzania wiedzą wykorzystano opracowany przez J. Darroch kwestionariusz, który na potrzeby niniejszych badań został zaadoptowany i rozbudowany [4, 5]. Dla każdego z procesów wiedzy zidentyfikowana została gru-

pa czynników je charakteryzujących (tab. 1), które kolejno poddane zostały operacjonalizacji w skali 5-punktowej.

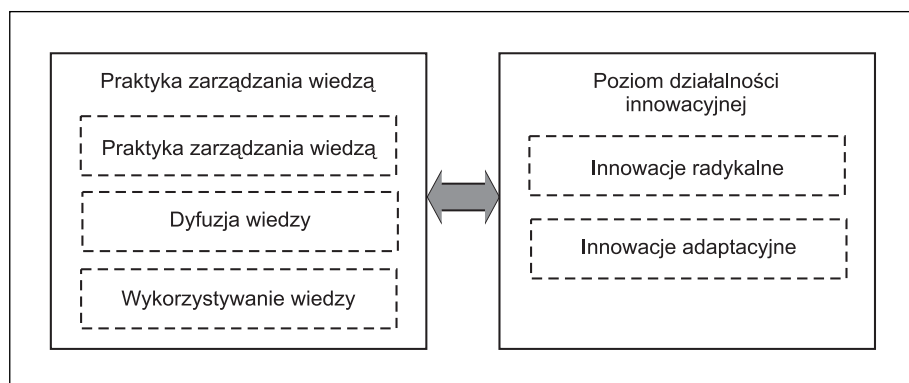
W ramach działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa uwzględniono w badaniach podział innowacji na [3]:

- strategiczne (radikalne),
- taktyczne (adaptacyjne), obejmujące poszerzanie asortymentu, modernizowanie produktów, repositionowanie produktów.

Ogólny poziom innowacyjności przedsiębiorstwa określony został poprzez procent dochodów ze sprzedaży nowych wyrobów w dochodach ogółem oraz liczbę innowacji wprowadzonych w ciągu ostatnich 5 lat w stosunku do średniej w branży [13].

Wyniki badań

Uzyskane wyniki badawcze potwierdzają, że firmy mające lepiej rozwiniętą praktykę zarządzania wiedzą są jednocześnie bardziej innowacyjne. W świetle przeprowadzonych badań dobrze rozwinięta praktyka zarządzania wiedzą jest silnie skorelowana ze wszystkimi typami innowacji, przy czym najwyższa korelacja została udowodniona w przypadku modernizowania wyrobów, natomiast najniższa – innowacji strategicznych (tab. 2). Wynika to z faktu, że modernizowanie wyrobów bazuje na wiedzy już posiadanej, poszerzając jedynie kluczowe kompetencje firmy. Z kolei innowacje strategiczne wymagają wychodzenia poza dotychczasowe pole działania, przewartościowując niejako posiadane kompetencje i zasoby. Z punktu widzenia tego rodzaju innowacji, zbyt wyspecjalizowana i ograniczona tematycznie wiedza może hamować proces ich tworzenia. Nadmierna koncentracja na dotychczasowych zasobach może zatem powodować stagnację organizacji w obszarze



Rys. Obszar prowadzonych badań

Zródło: opracowanie własne.

➔

Tab.1. Wykaz badanych czynników

Nazwa czynnika	Symbol	Liczba pytań
Efektywny system nabywania wiedzy	NW	
Nastawienie i opinie pracowników	NW1	2
Gromadzenie wiedzy pracowników	NW2	1
Gotowość pracowników do nabywania wiedzy	NW3	1
Stosunek do nabywania wiedzy	NW4	4
Wrażliwość na informacje rynkowe	NW5	3
Profil kapitału ludzkiego	NW6	1
Pozyskiwanie informacji z badań rynkowych	NW7	1
Dostępność wiedzy	DW	
Dostępność informacji rynkowych	DW1	3
Przepływ informacji	DW2	4
Style komunikowania się	DW3	2
Wykorzystywanie technologii IT	DW4	3
Komunikacja pisemna	DW5	1
Dostępność informacji o przedsiębiorstwie	DW6	3
Dostępność zasobów wiedzy	DW7	3
Możliwość elastycznego wykorzystywania wiedzy	WW	
Szybkość reakcji na nową wiedzę	WW1	3
Zakres wykorzystywania posiadanej wiedzy	WW2	3
Informacje dotyczące konkurencji	WW3	2
Cechy wiedzy	WW4	2
Elastyczność przedsiębiorstwa	WW5	4
Innowacyjność	I	
Innowacje strategiczne	I1	1
Poszerzanie asortymentu	I2	1
Modernizowanie produktów	I3	3
Repozycjonowanie produktów	I4	1
Poziom innowacyjności	I5	2

Źródło: zestawienie własne.

poszerzania wiedzy, spowalniając tym samym kreowanie nowych produktów, dla których rozwoju niezbędny jest napływ nowej wiedzy.

Tab. 2. Wyniki korelacji „procesy wiedzy – typy innowacji”

	NW	DW	WW
I1	0,825969	0,623098	0,710834
I2	0,816216	0,916025	0,737623
I3	0,971749	0,93572	0,944146
I4	0,973096	0,874996	0,960418
I5	0,95292	0,928927	0,838406

Źródło: zestawienie własne.

Na innowacje strategiczne najsilniej wpływa gromadzenie wiedzy i doświadczeń pracowników (0,99 – tab. 3). Gromadzenie wiedzy poszerza organizacyjną bazę wiedzy o wiedzę dotyczącą nowoczesnych rozwiązań, technologii itp., która stanowi podstawę przełomowych wynalazków i produktów. Rozwój innowacji strategicznych najsilniej powiązany jest natomiast z dzieleniem się wiedzą poprzez komunikację pisemną (0,09). Potwierdza to prezentowany w literaturze pogląd, zgodnie z którym działalność

innowacyjna wymaga tworzenia sieci powiązań międzyludzkich stymulujących wymianę wiedzy [7, 12].

Czynnik ten (komunikacja pisemna) w minimalnym stopniu wpływa także na poszerzanie asortymentu (0,291). Innymi słowy, sprzężenie wiedzy jawnej i cichej, niezbędne dla procesu poszerzania asortymentu przedsiębiorstwa, musi się odbywać na drodze interakcji indywidualnych. Bezpośrednie oddziaływanie na siebie jednostek sprzyja konwersji wiedzy, pobudzając spiralę organizacyjnego tworzenia wiedzy. Tym samym, to właśnie interakcje społeczne poprzez uogólnianie wiedzy oraz wiązanie wiedzy nowej z już istniejącą mają dużo większy wpływ na modernizowanie wyrobów (wiedza wyrażona w nowym produkcie, usłudze) niż komunikacja pisemna.

W świetle uzyskanych wyników dwa czynniki: nabywanie informacji z badań rynkowych (NW7 – 0,98) oraz elastyczność przedsiębiorstwa (WW5 – 0,98) wykazują pozytywną i silną współzależność z procesem modernizowania wyrobów. W przypadku tego procesu szczególnie ważne wydaje się zwłaszcza sondowanie otoczenia oraz zasilanie w nową wiedzę płynącą spoza przedsiębiorstwa. Czerpanie informacji z badań rynkowych umożliwia lepsze dostosowanie oferty przedsiębiorstwa do potrzeb klienta, w zakresie oferowanych produktów, kanałów dystrybucji itp. Co więcej, pozwala ono na analizę tendencji, sił i zjawisk, które mogą mieć zasadnicze znaczenie

w kreowaniu polityki rynkowej przedsiębiorstwa oraz strategii jego rozwoju.

Bardzo silna korelacja występuje również w przypadku pary: zakres wykorzystywania posiadanej wiedzy – repozycjonowanie produktów (WW2-I4: 0,99). Oznacza to, że posiadana wiedza ma kluczowy wpływ na zmianę priorytetów w zakresie sprzedaży, tak więc powinna ona być podstawą nowego (odmiennego) zaszeregowania wyrobów. Potwierdzają to wyniki badań R. Arora, zgodnie z którymi sposób postrzegania wyrobu przez odbiorcę oraz wiedza płynąca z badań rynkowych stanowić powinny kluczowe wyznaczniki zaszeregowania produktów [1, 8].

Z punktu widzenia zarządzania wiedzą wszystkie badane procesy wiedzy pozytywnie oddziałują na poziom innowacyjności firmy, przy czym najsilniejsza zależność występuje w przypadku nabywania wiedzy (0,952). Nowa wiedza pozwala pracownikom zrozumieć zachodzące w otoczeniu zjawiska oraz to, co inni starają się wyrazić. W tym sensie nowa wiedza przyspiesza proces tworzenia innowacji. Z drugiej strony „nadmiarowość (wiedzy) jest szczególnie ważna na etapie poszukiwania pomysłów, kiedy chodzi o wyrażanie wyobrażeń zakorzenionych w wiedzy ukrytej. Nadmiar wiedzy powoduje uczenie się przez inwazję na obszar percepcji każdej jednostki” [11].

Aczkolwiek w niniejszym artykule badaniu nie podlegała zależność innowacje – wyniki przedsiębiorstwa, w literaturze związek taki został dowiedziony już w wystarczającym stopniu [6]. Można

Tab. 3. Wyniki korelacji „czynniki zarządzania wiedzą – typy innowacji”

	I1	I2	I3	I4	I5
NW1	0,848188	0,500719	0,516461	0,605201	0,781391
NW2	0,996342	0,49244	0,702422	0,853386	0,835273
NW3	0,306382	0,496385	0,705033	0,72404	0,473256
NW4	0,663444	0,75589	0,950907	0,935011	0,822364
NW5	0,51333	0,774252	0,933419	0,846714	0,750952
NW6	0,811199	0,355855	0,375486	0,527064	0,675757
NW7	0,611515	0,935137	0,980479	0,815688	0,908973
DW1	0,758514	0,863859	0,920927	0,921816	0,967104
DW2	0,234199	0,558035	0,675738	0,682325	0,491178
DW3	0,654664	0,852664	0,742863	0,646805	0,909148
DW4	0,137163	0,77525	0,470561	0,173981	0,583956
DW5	0,09505	0,291236	0,515703	0,526196	0,222521
DW6	0,551254	0,714053	0,813857	0,865781	0,767455
DW7	0,733723	0,817286	0,973914	0,967563	0,907046
WW1	0,505891	0,486436	0,756614	0,836358	0,568647
WW2	0,81339	0,677305	0,892454	0,994154	0,864422
WW3	0,73621	0,570393	0,85673	0,898741	0,728217
WW4	0,593514	0,925988	0,993404	0,867876	0,89996
WW5	0,718954	0,837859	0,988265	0,946211	0,906879

Źródło: zestawienie własne.

zatem przypuszczać, że praktyka zarządzania wiedzą, poprzez jej bezpośredni wpływ na rozwój innowacji, przekłada się również na wyniki przedsiębiorstwa. Korzyści efektywnego zarządzania wiedzą mogą w znaczący sposób wpływać na wyniki przedsiębiorstwa, zwłaszcza w następujących obszarach: elastyczność, szybkość reakcji, efektywność, podejmowanie decyzji. Ponieważ wprowadzenie zarządzania wiedzą do przedsiębiorstwa niejako automatycznie uruchamia przepływ wiedzy na trzech poziomach (przedsiębiorstwo – pracownik, pracownik – rynek, przedsiębiorstwo – rynek), można stwierdzić, że przedsiębiorstwo zyskuje podwójnie: wzmacnia swoją pozycję rynkową oraz tworzy wyjątkową kulturę organizacyjną sprzyjającą wzmocnieniu więzi pomiędzy przedsiębiorstwem a pracownikiem [2].

Reasumując, należy potwierdzić hipotezę, zgodnie z którą efektywne zarządzanie wiedzą jest dodatnio oraz silnie skorelowane z innowacyjnością przedsiębiorstwa. Wobec tego zarządzanie wiedzą może stymulować rozwój innowacji. Wysoko rozwinięta praktyka zarządzania wiedzą pełni w organizacji rolę katalizatora, aktywizując działalność innowacyjną. Należy jednak zaznaczyć, że zarządzania wiedzą nie powinno rozumieć się jako pojęcia

oderwanego. Przeciwnie, musi ono spełniać zadania usługowe wobec systemu zarządzania innowacjami. Innowacje nie są bowiem jedynie wynikiem prostego połączenia wiedzy, a ich kreowanie wymaga równoczesnego wystąpienia dodatkowych cech, tj. kreatywności pracowników, wizji itp.

dr inż. Agnieszka Leszczyńska
Katedra Organizacji Przedsiębiorstwa
Politechniki Lubelskiej

BIBLIOGRAFIA

- [1] ARORA R., *Product Positioning Using Conjoint Analysis*, „Journal of Product & Brand Management” 2006/15/5.
- [2] BŁASZCZUK A., BRDULAK J., GUZIK M., PAWLUCZUK A., *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, SGH, Warszawa 2004.
- [3] BRZEZIŃSKI M. (red.), *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, Difin, Warszawa 2001.
- [4] DARROCH J., *Developing a Measure of Knowledge Management Behaviors and Practices*, „Journal of Knowledge Management” 2003/5.
- [5] DARROCH J., *Knowledge Management, Innovation and Firm Performance*, „Journal of Knowledge Management” 2005/3.
- [6] DOYLE P., *Innovate or Die*, „Marketing Business” 1998/12-1; A. JOHNE, *Successful Market Innovation*, „European Journal of Innovation Management” 1999/2/1.
- [7] GRUDZEWSKI W.M., HEJDUK I.K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2002.
- [8] IBRAHIM E., GILL J., *A positioning Strategy for a Tourist Destination Based on Analysis of Customers' Perceptions and Satisfactions*, „Marketing Intelligence & Planning” 2005/23/2.
- [9] MURRAY P., MYERS A., *The Facts About Knowledge. Special Report*, „Information Strategy” 1997/11.
- [10] NOGALSKI B., KOWALCZYK A., *Koncepcja zarządzania wiedzą*, [w:] Z. OLESIŃSKI, A. SZPLIT (red.), *Przedsiębiorstwo i region w zjednoczonej Europie*, Wydawnictwo Akademii Świętokrzyskiej, Kielce 2004.
- [11] NONAKA I., TAKEUCHI H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2001.
- [12] PERECHUDA K., *Dyфуzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2005.
- [13] VAZQUEZ R., SANTOS M.L., ALVAREZ L.I., *Market Orientation, Innovation and Competitive Strategies in Industrial Firms*, „Journal of Strategic Marketing” 2001/9.

Summary

Knowledge management is currently one of the most active research fields. The popularity of this conception results from several premises: consolidation of knowledge oriented conceptions of management, recognition of the key role of knowledge in organization and also of substantial benefits derived by companies implementing programmes of knowledge management.

In this paper, the results of the research on the relationships between knowledge management practice and creation of innovations are presented. The purpose of these research was to provide evidence to support the role of knowledge management within firms, especially to enhance innovation activity.