Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
2013, t. 51, nr 6

Katarzyna Kazojć

Uniwersytet Szczeciński
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
e-mail: k.kazojc@wneiz.pl
tel. 91 444 20 16

Transfer wiedzy a kultura inteligentnych porażek w przedsiębiorstwie innowacyjnym

Streszczenie. *Artykuł przedstawia główne zagadnienia związane z transferem wiedzy w przedsiębiorstwie oraz jego znaczenie dla tworzenia innowacji. Prezentuje cechy charakteryzujące przedsiębiorstwo innowacyjne oraz istotę kształtowania w przedsiębiorstwie kultury organizacyjnej opartej na wspieraniu inteligentnych porażek, aby ograniczyć bariery w transferze wiedzy związane z obawą niepowodzenia realizacji pomysłów i konsekwencji z tego wynikających.*

Słowa kluczowe: *transfer wiedzy, innowacje, kultura organizacyjna*

Wstęp

W warunkach gospodarki konkurencyjnej i szybkiego rozwoju technologii przedsiębiorstwa, które chcą osiągać wysokie wyniki ekonomiczne i być liderami na rynku, muszą skupić się na tworzeniu innowacji. Tylko dzięki innowacjom technologicznym, produktowym czy organizacyjnym mogą osiągnąć przewagę konkurencyjną. Przewaga ta nie jest jednak trwała ze względu na ciągły postęp technologiczny. Jeden innowacyjny pomysł czy produkt nie sprawi, że organizacja stanie się niekwestionowanym liderem i może być spokojna o swoją przyszłość przez kilka kolejnych lat. Dynamika rozwoju innych przedsiębiorstw i nieprzewidywalność otoczenia sprawiają, że należy ciągle dążyć do opracowywania innowacyjnych rozwiązań i udoskonalania ich.

Tradycyjne czynniki wytwórcze (praca, ziemia, kapitał) muszą być przez przedsiębiorstwa umiejętnie łączone za pomocą wiedzy. To właśnie wiedza i informacja mają obecnie największe znaczenie w procesie tworzenia innowacji[1]. W literaturze przedmiotu coraz częściej poruszany jest temat kapitału intelektualnego oraz umiejętności zarządzania nim jako elementu niezbędnego w przedsiębiorstwach innowacyjnych[2]. Kadra wyższego szczebla powinna zadbać o sprawny przepływ wiedzy i informacji oraz usuwać elementy, które mogą stanowić bariery w ich transferze. Celem artykułu jest ukazanie wpływu kultury organizacyjnej wspierającej inteligentne porażki na redukcję tych barier, co w rezultacie zwiększa szanse na powstanie w przedsiębiorstwie innowacji niezbędnych do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Rozważania oparte są na literaturze przedmiotu i mają charakter teoretyczny.

1. Transfer wiedzy w przedsiębiorstwie

Z pojęciem transferu wiedzy wiąże się kilka zagadnień. Jednym z nich jest samo pojęcie wiedzy, które trudno jednoznacznie zdefiniować, tak jak trudno ją zmierzyć i efektywnie wykorzystać w praktyce. Wiedza powstaje w umysłach ludzi, wewnątrz organizacji i odzwierciedla się w kulturze zachowań, przyjętych normach postępowania i praktyce działania. Ważną cechą wiedzy, odróżniającą ją od informacji i danych, na podstawie których jest budowana, jest to, że dotyczy ona konkretnej osoby. Wiedzą można więc nazwać wiadomości i umiejętności powstałe w procesie przetwarzania danych i informacji, w toku myślenia przyczynowo-skutkowego, na określone przekonania, za pomocą których rozwiązywane są problemy[3]. Przewagą wiedzy nad innymi tradycyjnymi zasobami wykorzystywanymi w przedsiębiorstwie jest to, że jej wykorzystanie nie powoduje jej ubytku. Użycie wiedzy podnosi kwalifikacje i pozwala na wdrożenie nowych rozwiązań, które mogą stanowić podstawę zwiększania zasobu wiedzy. Jest to istotne, biorąc pod uwagę to, iż wiedza ulega dezaktualizacji wraz z postępem, dlatego należy dbać o jej unowocześnianie i wielowymiarowość, a zatem o jej aspekt jakościowy, który ma znaczną przewagę nad aspektem ilościowym i stanowi o produktywności wiedzy, czyli zastosowaniu jej w praktyce i osiąganiu dzięki temu wyników

[1] R. Chorób, *Znaczenie wiedzy, informacji i marketingu w procesach integracyjnych oraz działaniach innowacyjnych przedsiębiorstw przemysłu spożywczego podkarpacia*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego" 2010, nr 672, *Ekonomiczne problemy łączności* nr 12, s. 41.

[2] D. Lewicka, *Porównanie narzędzi wspierania proinnowacyjnych postaw w przedsiębiorstwach innowacyjnych*, w: *Strategiczne i operacyjne problemy rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa*, red. J. Skalik, G. Bełza, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 135.

[3] W. Janasz, *Wiedza w procesie innowacyjnym organizacji*, w: *Innowacje i jakość w zarządzaniu organizacjami*, red. J. Wiśniewska, K. Janasz, CeDeWu, Warszawa 2013, s. 37-38.

ekonomicznych[4]. Wśród innych szczególnych cech wiedzy wyróżnia się także symultaniczność i nieliniowość. Nieliniowość wiedzy odnosi się do powstawania różnych rezultatów przy wykorzystaniu tej samej wiedzy w różnych przedsiębiorstwach. Oznacza to, że mimo posiadania tego samego zasobu wykorzystanie go przez inne osoby czy inną organizację nie przyniesie takiego samego efektu. Symultaniczność to możliwość wykorzystania tej samej wiedzy w tym samym czasie przez wiele podmiotów[5]. Podstawowy podział wiedzy wyróżnia wiedzę jawną i ukrytą. Wiedza jawna wyrażona jest np. w postaci dokumentów, elementów graficznych, książek, zestawień liczbowych. Uznaje się, że jest sformalizowana, łatwo podzielna, usystematyzowana i dostępna. Wiedza ukryta natomiast to nabyte doświadczenia, osobiste umiejętności, które mają charakter indywidualny i są związane z osobą, która je uzyskała. W odróżnieniu od wiedzy jawnej jest niesformalizowana, a pozostałe jej cechy są zależne od osoby, która ją posiada[6].

Ze względu na duże znaczenie w organizacji oraz rolę, jaką wiedza pełni w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa, wymaga ona stosowania określonych procedur i narzędzi. Cyklicznie i nieustannie należy przekształcać wiedzę indywidualną w wiedzę organizacyjną, by uniknąć jej starzenia się, oraz dbać o efektywność tego procesu. Jest to jeden z wielu elementów zarządzania wiedzą, definiowanego jako model działania przedsiębiorstwa oparty na wszystkich aspektach wiedzy. Poza nim można wskazać: tworzenie wiedzy, pozyskiwanie z zewnątrz, jej kodyfikację (również w postaci dokumentów, oprogramowania, baz danych), dzielenie się nią, wykorzystanie jej w procesie decyzyjnym, do generowania innowacji, nasycenia nią produktów, usług, procesów produkcyjnych i promocji uczenia się sprzyjającego generowaniu nowej wiedzy. Zarządzanie wiedzą obejmuje działania, procesy i narzędzia technologiczne wykorzystywane przez kadrę zarządzającą, ale do jego elementów zalicza się również wypracowaną rutynę organizacyjną[7].

Wielość elementów zarządzania wiedzą stanowi o trudności zapanowania nad wszystkimi procesami w jego ramach. Odpowiedzią na ten problem jest controlling wiedzy, który z uwagi na swój wymierny i ekonomiczny wydźwięk ma wspomagać zarządzanie wiedzą przez zastosowanie go w podejmowaniu właściwych decyzji z zakresu zarządzania wiedzą, współudział w realizacji zadań z zakresu zarządzania wiedzą, koordynację tych działań, ich nadzorowanie i monitorowa-

---

[4] *Teoria i praktyka ekonomii a konkurencyjność gospodarowania*, red. E. Frejtag-Mika, Difin, Warszawa 2006, s. 20-21.

[5] W. Janasz, op. cit., s. 49.

[6] K. Perechuda, E. Nawrocka, *Audyt transferu wiedzy do klienta przedsiębiorstwa turystycznego*, w: *Wiedza w gospodarce i gospodarka oparta na wiedzy. Zarządzanie w gospodarce opartej na wiedzy*, red. M. Hopiej, M. Moszkowicz, J. Skalik, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 447-448.

[7] W. Janasz, op. cit., s. 38-39.

nie. Szczególny nacisk w controllingu wiedzy położony jest na planowanie, kontrolę, sterowanie i zasilanie w informacje, które ukierunkowane są na tworzenie wiedzy, jej kodyfikację oraz transfer. Z punktu widzenia organizacyjnego controlling wiedzy polega na tworzeniu ośrodków odpowiedzialności za zarządzanie wiedzą, przydzielenie funkcji kontrolerów poszczególnym osobom, wskazaniu im zakresu odpowiedzialności i samodzielności oraz włączeniu ich w procesy zarządzania wiedzą zachodzące w przedsiębiorstwie[8].

Transfer wiedzy jest jednym z podstawowych procesów zarządzania wiedzą, który polega na komunikowaniu (przekazywaniu) wiedzy od miejsca jej powstania (źródła) do odbiorcy[9]. W wąskim ujęciu transfer wiedzy następuje wewnątrz przedsiębiorstwa lub między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem. W szerszym ujęciu przepływ wiedzy nastepuje między jednostkami i grupami, pomiędzy różnymi jednostkami, różnymi grupami, wewnątrz grup, od grup do organizacji oraz od jednostek do źródeł[10]. Poniżej zostanie przedstawiony transfer wiedzy występujący wyłącznie wewnątrz przedsiębiorstwa.

Transfer wiedzy wewnątrz przedsiębiorstwa można przedstawić za pomocą elementów, którymi są: świadomość wartości wiedzy, gotowość do dzielenia się wiedzą, kanały transmisyjne, gotowość do odbioru wiedzy i umiejętność użycia wiedzy[11]. Świadomość wartości wiedzy ma duże znaczenie dla posiadacza tej wiedzy (pracownika) oraz jej odbiorcy (przedsiębiorstwa, które reprezentuje zarząd). Przekonanie o niskiej wartości wiedzy przez jej posiadacza, będące np. wynikiem zaniżonej samooceny, może stanowić barierę w jej ujawnieniu. Z drugiej strony odbiorca musi posiadać umiejętność właściwej oceny wartości wiedzy, jaka zostanie mu przekazana, aby ją odpowiednio ukierunkować i wykorzystać lub odrzucić. Niewłaściwa ocena ze strony zarządu może powodować skutki ekonomiczne dla przedsiębiorstwa w postaci niepotrzebnego wydatkowania środków finansowych lub zaprzepaszczenia okazji osiągnięcia wysokich wyników finansowych oraz skutek w postaci niezadowolenia pracownika, który tę wiedzę przekazał. Niezadowolenie to może wynikać z innej niż zarządu oceny wartości wiedzy przez pracownika, wykorzystania jej w inny sposób niż pracownik tego oczekiwał lub z powodu niewystarczającego w opinii pracownika wynagrodzenia za przekazaną wiedzę. Gotowość do dzielenia się wiedzą będzie zależna od

[8] A. Bieńkowska, *Ośrodki odpowiedzialności w controllingu wiedzy*, w: *Wiedza w gospodarce*..., s. 39-40.

[9] M. Komańda, *Społeczne uwarunkowania transferu wiedzy przy wykorzystaniu Internetu*, w: *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia systemów zarządzania przedsiębiorstw*, red. J. Skalik, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 447.

[10] K. Kubiak, *Kanały transferu wiedzy występujące w przedsiębiorstwach farmaceutycznych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego" 2009, nr 572, *Ekonomiczne problemy usług* nr 44: *Nowoczesne przedsiębiorstwo*, t. I, red. J. Engelhardt, M. Brojak-Trzaskowska, M. Porada-Rochoń, s. 325-326.

[11] Ibidem, s. 326.

postrzegania jej wartości, ale także od warunków, jakie przygotuje w tym celu zarządzający. Warunki te powinny być oparte zarówno o infrastrukturę techniczną, jak i czynniki psycho-społeczne, które zapewnią pracownikom komfort i tym samym zachęcą do transferu wiedzy. W ten sposób zostaną stworzone odpowiednie kanały transmisyjne, które są kolejnym niezbędnym elementem transferu wiedzy. Chęć odbioru wiedzy będzie dotyczyć obu stron transferu. Od zarządu musi wypłynąc deklaracja przyjmowania pomysłów od pracowników, odzwierciedlająca się w postępowaniu. Pracownik natomiast powinien stale nabywać wiedzę i być gotowy na przyjęcie i przetworzenie informacji zwrotnej, która może być podstawą ukształtowania nowej, doskonalszej wiedzy. Bez chęci odbioru wiedzy z jego strony przestanie się rozwijać i generować nowe pomysły. Ostatnim elementem jest umiejętność użycia wiedzy, która u pracownika będzie przejawiała się w odpowiednim momencie jej ujawnienia, a w zarządzie – we właściwym jej wykorzystaniu i przekształceniu w produkty, usługi, rozwiązania technologiczne i organizacyjne. Ten element pozwala na przejście od pojęcia transferu wiedzy do pojęcia transferu technologii.

Transfer technologii może być rozumiany jako ukierunkowane i celowe przekazanie do procesu produkcyjnego umiejętności i wiedzy, które wpłyną na kształt produktu wprowadzanego na rynek[12]. Definicja jasno wskazująca na aspekt techniczny mówi, że transfer technologii polega na przeniesieniu wiedzy technicznej pomiędzy podmiotami i umiejętność zastosowania tej wiedzy w procesie produkcyjnym przez podmiot ją przyjmujący. W ujęciu wąskim w zakres transferu technologii wchodzi jedynie licencjonowanie usług[13].

W okresie wzrostu znaczenia kapitału intelektualnego wiedza jest kluczowym zasobem, a możliwość jej transferu między pracownikami i jednostkami organizacyjnymi w przedsiębiorstwie powinna być dla niego priorytetem. Odpowiedni przepływ wiedzy zwiększa efektywność organizacji, a jej unikalność pozwala generować innowacje, które są podstawą zdobycia i zachowania przewagi konkurencyjnej[14].

2. Wybrane cechy przedsiębiorstwa innowacyjnego

Przedsiębiorstwa, które wprowadzają na rynek produkty innowacyjne, stają się jego liderami. Otwartą kwestią i przyczynkiem do dyskusji jest więc sposób ich postępowania, narzędzia, jakie wykorzystują, metody i mechanizmy, za po-

[12] R. Tylżanowski, *System transferu technologii i komercjalizacji wiedzy w Polsce*, w: *Innowacje i jakość w zarządzaniu organizacjami*, red. J. Wiśniewska, K. Janasz, CeDeWu, Warszawa 2013, s. 60.

[13] J. Wiśniewska, *Proces transferu technologii w bankach komercyjnych w Polsce*, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010, s. 19.

[14] K. Kubiak, op. cit., s. 325-326.

mocą których motywują pracowników, i procesy generowania innowacyjnych rozwiązań[15].

Zgodnie z definicją Josepha A. Schumpetera innowacja to „wprowadzenie nowych produktów, nowych metod produkcji, znalezienie nowych rynków, zdobycie nowych źródeł surowców oraz wprowadzenie nowej organizacji"[16]. W zakres działalności innowacyjnej według Głównego Urzędu Statystycznego wchodzą działania naukowe, organizacyjne, technologiczne, komercyjne, finansowe i techniczne, które prowadzą lub mają prowadzić do rzeczywistego wdrożenia innowacji, nawet jeśli same nie mają charakteru innowacyjnego[17]. W literaturze według zakresu zmian wyodrębniono innowacyjność eksploatacyjną (przyrostową) oraz eksploracyjną (radykalną)[18].

Do głównych determinant działalności innowacyjnej przedsiębiorstw należą: cechy charakterystyczne przedsiębiorstwa (własność firmy, jej wielkość, pozycja konkurencyjna na rynku oraz w zakresie technologii), jego otoczenie (prace badawczo-rozwojowe, proces uczenia się, powiązanie działalności innowacyjnej z innymi działaniami), a także determinanty zachowań innowacyjnych (kapitał ludzki, struktura rynku, struktura finansowa, stosowana polityka technologiczna)[19]. Na przestrzeni lat na znaczeniu zyskały czynniki, które mają wpływ na kreatywność stanowiącą podstawę innowacji. W tym zakresie do czynników egzogenicznych można zaliczyć powiązania i relacje między przedsiębiorstwem a otoczeniem, w którym funkcjonuje, oraz siłę tych powiązań, a do czynników endogenicznych – kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa, jego szczególne cechy, w tym: strategię, dostęp do zasobów i technologii, proces komunikacji, system motywacyjny, zaangażowanie pracowników, intensywność prac badawczo-rozwojowych[20]. Poniżej zostaną przedstawione wybrane czynniki endogeniczne, które wykazują największy wpływ na transfer wiedzy i jednocześnie są ze sobą silnie połączone.

Za jedną z cech przedsiębiorstwa innowacyjnego można uznać zarządzanie wiedzą. Pomaga ono w wyszukiwaniu znaczących dla przedsiębiorstwa informacji, selekcjonowaniu ich, porządkowaniu oraz rozpowszechnianiu wśród osób, które na ich podstawie uczą się, rozwiązują problemy, podejmują decyzje oraz planują. Wiedza jest podstawą każdej innowacji, a te przedsiębiorstwa, które wy-

[15] W. Janasz, *Innowacje i ich miejsce w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa*, w: *Innowacje w działalności przedsiębiorstw w integracji z Unią Europejską,* red. W. Janasz, Difin, Warszawa 2005, s. 55.

[16] J.A. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWE, Warszawa 1960, s. 27.

[17] *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006-2009*, GUS, Warszawa 2010, s. 6.

[18] A. Michna, A. Męczeńska, R. Kmieciak, *Wybrane czynniki wpływające na poziom innowacyjności organizacji*, w: *Strategiczne i operacyjne problemy rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa*, red. J. Skalik, G. Bełza, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 173.

[19] J. Majewska, S. Truskolski, *Usługi wiedzochłonne w stymulowaniu innowacyjności w Polsce*, „Gospodarka Narodowa" 2013, nr 1-2, s. 92.

[20] Ibidem, s. 93.

korzystują ją sprawniej i szybciej, będą liderami na rynku. Kluczowe znaczenie ma tu czynnik ludzki, który pojawia się również w przypadku innych cech uznawanych w literaturze za silnie skorelowane z innowacyjnością[21].

Istotny wpływ na innowacyjność przedsiębiorstwa ma jego orientacja rynkowa. Przedsiębiorstwo może przyjąć postawę reaktywną lub proaktywną. Postawa reaktywna przejawia się w podejmowaniu działań jedynie w odpowiedzi na sygnały napływające z otoczenia, np. w postaci skarg klientów, posunięć konkurencji. Orientacja proaktywna polega na reakcji mającej na celu wyprzedzenie oczekiwań otoczenia i osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, jest więc charakterystyczna dla przedsiębiorstw innowacyjnych[22]. Niesie jednak ze sobą ryzyko niepowodzenia, niedopasowania do oczekiwań faktycznych lub ich nagłej zmiany, które mogą spowodować straty w przedsiębiorstwie. Przedsiębiorstwo innowacyjne musi więc być gotowe na ponoszenie większego ryzyka. Jest to w znacznym stopniu zależne od kadry zarządzającej, która stanowi klucz do rozwoju organizacji, ponieważ to reakcje i decyzje poszczególnych osób wobec nowych pomysłów będą stanowiły o ich przyszłości[23]. Cechą przedsiębiorstwa innowacyjnego będzie więc traktowanie ryzyka głównie jako szansy osiągnięcia sukcesu i wypracowania innowacji – taki rodzaj ryzyka nazywany jest w języku angielskim *venture*[24].

Do wewnętrznych determinant innowacyjności zalicza się kapitał społeczny, a w jego ramach: komunikację, zaufanie i koordynację. Proces generowania i wdrażania pomysłów przebiega sprawnie, gdy pracownik ma poczucie, że jego pomysły są poważnie traktowane, jego przełożony dba o dobro wspólne, a realizowane idee przyniosą korzyści również jego współpracownikom. W przedsiębiorstwie innowacyjnym poza prawidłowymi relacjami pomiędzy pracownikami i ich wzajemnym zaufaniem (zaufanie horyzontalne) niezbędne jest zaufanie między pracownikiem a jego przełożonym (zaufanie wertykalne). Ten rodzaj zaufania jest istotny przy podejmowaniu przez pracownika decyzji o ujawnieniu pomysłu oraz przy podejmowaniu decyzji przełożonego o próbie wdrożenia pomysłu. Bez wzajemnego zaufania obu stron pomysł może nie zostać ujawniony lub nie będzie zrealizowany. Rola przełożonego polega także na budowaniu zaufania instytucjonalnego, czyli wiary pracowników w sens realizowanej strategii, misji i wizji, procesów i polityki przedsiębiorstwa[25].

---

[21] A. Michna, A. Męczeńska, R. Kmieciak, op. cit., s. 174.

[22] Ibidem, s. 173.

[23] B. Nogalski, J. Karpacz, *Wykorzystanie innowacji jako szansy rozwoju przedsiębiorstwa. Studium przypadku*, w: *Zmiana warunkiem sukcesu. Przełamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa*, red. J. Skalik, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 179.

[24] D. Polek-Pawlak, *Wpływ zarządzania projektami na innowacyjność projektów informatycznych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie" 2011, nr 858, s. 49.

[25] A. Michna, A. Męczeńska, R. Kmieciak, op. cit., s. 174-175.

Elementem mogącym jednocześnie pozytywnie wpływać na innowacyjność przedsiębiorstwa, jak i je ograniczać jest upełnomocnienie pracowników. Oznacza to, że pracownik bierze udział w procesach decyzyjnych, ma kontrolę nad pewnymi procesami i autonomię w wyznaczonym zakresie. Z jednej strony powinno go to motywować do działania i pobudzać jego kreatywność, a z drugiej sprawia, że jest on w pełni odpowiedzialny za podejmowane decyzje, co może stanowić barierę w urzeczywistnianiu pomysłów i podejmowaniu ryzyka rozumianego jako *venture*. Stopień upełnomocnienia będzie zależny od struktury i charakteru organizacji, a także od oceny predyspozycji pracownika. Jedną z podstawowych przeszkód w upełnomocnieniu jest krótki okres zatrudnienia pracownika, a często to właśnie nowi, młodzi pracownicy wnoszą do firmy oryginalne pomysły[26].

Na szczególną uwagę zasługuje też lider, ponieważ ma on wpływ na wszystkie działania podejmowane w organizacji, jest decydentem i to on przyjmuje pełną odpowiedzialność za procesy, które zachodzą w firmie. Sukces firmy jest sukcesem wszystkich pracowników, ale to właśnie lider ma na nich największy wpływ i on dobiera kadrę do zadań. W przedsiębiorstwie innowacyjnym ma on wyjątkowo trudne zadanie, ponieważ musi stale dążyć do rozwoju firmy oraz budować jej zdolność ciągłego tworzenia nowych pomysłów i ich wdrażania. Do zadań, jakie stoją przed liderem przedsiębiorstwa innowacyjnego, należy właściwy sposób postępowania, gdy pracownik przedstawi swój pomysł. Według ekspertów nic tak nie osłabia kreatywności pracownika jak niewykorzystanie jego pomysłu, wynikające z nieudolności panującej w firmie. Proces komercjalizacji pomysłów powiedzie się tylko wtedy, gdy lider odpowiednio dobierze zespół. Potrzebuje on nie tylko pracowników, którzy będą generowali pomysły, ale także takich, którzy sprawdzą się w jego realizacji. Do pożądanych cech prezesów firm innowacyjnych należą umiejętności odkrywcze. Dzięki nim poszukują oni nowych rozwiązań i premiują swoich pracowników za wkład w tworzenie innowacji. Istotna jest także umiejętność obserwowania, kojarzenia, kwestionowania, eksperymentowania i nawiązywania znajomości. Lider jest odpowiedzialny za „DNA innowacyjnej firmy", które tworzy poprzez dobór właściwych ludzi, uporządkowanie procesów oraz ukształtowanie filozofii firmy, czyli jej kulturę organizacyjną[27].

3. Kultura organizacyjna

Mówiąc o kulturze w znaczeniu ogólnym, ludzie z reguły odwołują się do przyjętych ideologii, praw, rytuałów, wartości, systemu wiedzy, charakterystycz-

[26] Ibidem, s. 175.

[27] Ł. Świerżewski, P. Lenart, *Sztuka budowania innowacyjnej firmy*, „Harvard Business Review Polska" 2013, nr 2, s. 93-95.

nych dla danego społeczeństwa. W potocznym rozumieniu kultura może być zaś odbierana jako różne zachowania i sposób życia różnych grup ludzi[28].

Kultura to proces konstrukcji rzeczywistości, dzięki której ludzie w charakterystyczny sposób postrzegają otoczenie, rozumieją wydarzenia mające w nim miejsce, sytuacje i wypowiedzi. Ten odbiór jest dla nich również podstawą kształtowania swojego zachowania. Kultura stale ewoluuje pod wpływem zachowań ludzkich, wydarzeń, sytuacji, ale proces ten przebiega wolno i można w krótkim czasie dostrzec pewien jej kształt[29].

Według ujęcia mechanistycznego kultura to układ zmiennych (wierzeń, norm, przekazów), którymi można manipulować i zarządzać. Jego przeciwnicy postrzegają kulturę znacznie szerzej, uważają bowiem, że kultura wynika z naturalnych ludzkich zachowań, które na przestrzeni czasu stają się cechami organizacji, określającymi sposób jej funkcjonowania[30]. Symbole i zachowania są wizualizacją kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, a jej widoczne przejawy nazywa się artefaktami. Powstają one na bazie norm, czyli zaleceń, jak należy się zachowywać w danej organizacji, oraz standardów i ideałów, czyli wartości, które są zgodne z przyjętymi celami i strategią firmy[31]. W ten sposób tworzy się „osobowość" organizacji, która jest widoczna w jej działaniach, decyzjach i elementach fizycznych, czyli wyposażeniu oraz estetyce biur i innych pomieszczeń użytkowanych przez przedsiębiorstwo[32].

Można spotkać się również z poglądem, że nie należy mówić o kulturze organizacyjnej, a jedynie o kulturze jej poszczególnych pracowników. To ich interpretacje i zachowania decydują o tym, co dzieje się w organizacji. Jeśli są spójne, sparwiają wrażenie kultury organizacyjnej; jeśli nie, to w przedsiębiorstwie mogą pojawiać się konflikty, nieporządek i chaos. Ujęcie to również wyklucza zarządzanie kulturą organizacyjną, ale nie wyklucza wpływu na jej kształt[33].

Kulturę organizacyjną tworzą przede wszystkim:

– kultura społeczności stanowiąca otoczenie organizacji,

– charakter działalności organizacji, jej otoczenie biznesowe, wspólne wartości,

– właściciel organizacji lub lider ustalający zasady działania w jej obrębie[34].

W przedsiębiorstwie kultura organizacyjna spełnia wiele funkcji, które ułatwiają:

---

[28] G. Morgan, *Obrazy organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 126.

[29] Ibidem, s. 146, 159.

[30] Ibidem, s. 159.

[31] G. Aniszewska, *Kultura organizacyjna – istota zjawiska*, w: *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, red. G. Aniszewska, PWE, Warszawa 2007, s. 15-16.

[32] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 372.

[33] G. Aniszewska, op. cit., s. 17.

[34] Ibidem, s. 22.

– zrozumienie strategii, misji i wizji przez nowych pracowników,
– integrację pracowników,
– zwiększenie zaangażowania pracowników w realizację celu przedsiębiorstwa,
– jednolity sposób oceny zachowań i działań oraz pomiar ich efektów,
– usprawnienie wprowadzania zmian[35].

Kultura organizacyjna tworzy wewnątrz przedsiębiorstwa wspólny język i pojęcia, które usprawniają komunikację, a także pozwala okreslić granice grupy decydujące o przyjęciu lub odrzuceniu kolejnych członków. Kultura wyznacza dopuszczalne zachowanie wobec władz organizacji i sposób wpływu władz na pracowników. Wpływa na przewidywalność pewnych zachowań, a co za tym idzie – na poczucie bezpieczeństwa[36].

Na siłę kultury organizacyjnej składa się jej wyrazistość, stopień upowszechnienia, stopień zakorzenienia, zakres obowiązywania oraz sposób podtrzymania. Wyrazistość oznacza, że jest ona jasna, jednoznaczna i zrozumiała dla pracowników. Pracownicy wiedzą, co jest celem organizacji i jakimi drogami cel powinien być realizowany, a jakie zachowania są niepożądane. Stopień upowszechnienia to skala, w jakiej pracownicy znają i podzielają kulturę organizacyjną oraz stosują się do jej reguł. Stopień zakorzenienia określa, jak dane normy i wartości są stosowane w codziennych działaniach pracownika. Zakres obowiązywania odnosi się do obszaru, na którym jest praktykowana. Jeśli jest narzucona przez kadrę wyższego szczebla, może się okazać, że obowiązuje tylko w miejscu pracy w celu uniknięcia złej oceny przez pracodawcę. Jeśli będzie zgodna z przekonaniami pracownika, istnieje duże prawdopodobieństwo, że będzie się on stosował do jej zasad również poza miejscem pracy. Sposób podtrzymania oznacza siłę sankcji, jakie są przewidziane za niezgodność postępowania z przyjętą kulturą organizacyjną[37].

Obecnie oczywiste jest to, że kultura organizacyjna musi mieć wymiar etyczny. Wpływa to na równorzędne traktowanie interesów organizacji, jej pracowników i innych grup zainteresowanych. Takie postępowanie jest oczekiwane przez społeczeństwo i jeśli przedsiębiorstwo się temu nie podporządkuje, straci na znaczeniu[38].

Kształtowanie kultury organizacyjnej jest zadaniem czasochłonnym i skomplikowanym. Jego podstawą jest diagnoza różnic między stanem faktycznym a oczekiwanym oraz analiza zachowań i postaw pracowników, która pozwoli rozwiązać problemy i własciwie ukierunkować kulturę organizacyjną[39].

---

[35] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*..., s. 376.
[36] Ibidem, s. 377.
[37] G. Aniszewska, op. cit., s. 23-24.
[38] Ibidem, s. 23.
[39] Ibidem, s. 25.

Normy kultury organizacyjnej, które sprzyjają kreatywności i tworzeniu nowych pomysłów, to podejmowanie ryzyka, wynagradzanie pracowników za wprowadzanie zmian, unikanie kar za niepowodzenia, akceptacja błędów w wyznaczonym zakresie, docenianie nowych pomysłów, otwartość na propozycje, wsparcie ze strony kadry wyższego szczebla i zarządu firmy, wysłuchanie pracownika przez przełożonego, zachęcanie do porzucenia stereotypowego sposobu myślenia. Wśród norm, które wspomagają wdrożenie pomysłu, wymienia się: wspólny cel, autonomię, wiarę w działanie, względną swobodę w działaniu, ograniczenia w biurokracji, spójny przekaz informacyjny, terminowość. Praktykowanie takich norm jest podstawą ukształtowania kultury organizacyjnej zorientowanej na zarządzanie wiedzą. Liderzy powinni w tym celu ukazać pracownikom powiązanie norm i sensu dzielenia się wiedzą z celami organizacji. Niezbędny jest odpowiedni system motywacyjny i stworzenie pracownikom możliwości dostępu do informacji, choćby przez nawiązywanie kontaktów z innymi osobami czy rozmowy z ekspertami z różnych dziedzin[40].

Czy nazwiemy to kulturą organizacyjną, czy nie, widać, że przedsiębiorstwa, które osiągnęły sukces, utworzyły wewnątrz swojej struktury system o ściśle sprecyzowanych zasadach, dający jednocześnie swoim pracownikom swobodę działania i odpowiedzialność za nie. Organizacja określa kierunek rozwoju pracowników i pozwala im na wybór drogi jego realizacji. W pewnym momencie nie musi już zarządzać ludźmi, ponieważ są oni zaangażowani w tworzenie wartości firmy i samodzielni, a firma może zarządzać jedynie systemem, który ma tworzyć warunki sprzyjające kreatywności. Z jednej strony organizacja jest otwarta na realizację twórczych pomysłów, a z drugiej – zachowuje dyscyplinę finansową. Istnieją więc w niej elementy, które z pozoru są ze sobą sprzeczne – w tym tkwi największa trudność, lecz dzięki takim połączeniom możliwe jest osiąganie imponujących wyników[41].

4. Znaczenie kultury inteligentnych porażek dla transferu wiedzy w przedsiębiorstwach innowacyjnych

Z punktu widzenia ekonomii innowacje będące wynikiem procesu twórczego myślenia i wdrażania pomysłów mają na celu zwiększenie wartości przedsiębiorstwa. Wiedza jest więc zasobem, który ma zdolność generowania zysków[42].

---

[40] A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście*, PWE, Warszawa 2006, s. 242, 256-257.

[41] R. Śliwiński, *Kluczowe czynniki międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011, s. 154.

[42] M. Słomińska-Okła, *Transfer innowacji czynnikiem wzrostu wartości przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego" 2011, nr 685, *Finanse, rynki finansowe, ubezpieczenia* nr 46, red. E. Urbańczyk, E. Mioduchowska-Jaroszewicz, s. 625-626.

Jedną z podstawowych przeszkód w swobodnym transferze wiedzy, a więc w źródle tworzenia potencjalnych przychodów firmy, są obawy pracowników będących w posiadaniu wiedzy. Projekty innowacyjne cechują się wysokim poziomem ryzyka, dlatego obawy te są uzasadnione[43]. Dodatkowo może je potęgować to, że otoczenie przedsiębiorstwa bywa zmienne, co powoduje jeszcze większą niepewność. Każdy rozsądny pracownik wie, że mimo wszelkich starań jest narażony na niepowodzenie. Przemawia to za koniecznością stworzenia w przedsiębiorstwie takich warunków, które pozwolą zarządzać porażkami, nieuniknionymi przy dużej liczbie projektów innowacyjnych i wychodzeniu naprzeciw oczekiwaniom odbiorców. Bez tego pracownicy w obawie przed złym wpływem porażki na swoją karierę zawodową będą ukrywali błędy lub unikali podejmowania ryzyka[44].

Porażka mimo nauki, jaką ze sobą niesie, nie jest zjawiskiem pozytywnym. W przedsiębiorstwie może przynieść straty finansowe, zrujnować reputację, zniszczyć karierę pracowników i ich morale, a także zniechęcić klientów. Aby jednak mieć zdolność generowania innowacji, przedsiębiorstwo musi dostrzec jej pozytywne cechy i sprawić, by była użyteczna. Jeśli kultura organizacyjna nie powoduje, że pracownicy i właściciel czują się komfortowo z myślą o poniesieniu porażki, to nie będą skłonni do podejmowania ryzyka i transferu wiedzy, a więc również tworzenia innowacji i dalszego rozwoju[45].

Wdrożenie do organizacji koncepcji inteligentnych porażek jest alternatywą wobec ich ignorowania. Oparcie na tej koncepcji kultury organizacyjnej sprawi, że przedsiębiorstwo będzie bardziej elastyczne, zdobędzie doświadczenie w podejmowaniu decyzji ryzykownych oraz w procesach transferu wiedzy i uczenia się, czyli umiejętności niezbędne, by być innowacyjnym[46].

Inteligentna porażka może być definiowana jako wynik działań, który znacznie odbiega od oczekiwanego, uznawanego w przedsiębiorstwie za wystarczający do kontynuacji projektu i który stanowi podstawę analizy, wyciągnięcia wniosków i nauki na przyszłość. Sytuacja staje się źródłem wiedzy i pozwala na jej dalszy transfer. Ważne jest również, aby porażka nie powstała wskutek celowych, nieracjonalnych działań i zaniedbań, ale działań, w ramach których wykonanie zadań nie budziło zastrzeżeń.

W przypadku wystąpienia porażek, a także w celu ich uniknięcia kluczowy jest transfer wiedzy. Pozwala on uniknąć powtórzenia błędu przez innych pracowników lub w innych komórkach organizacyjnych. W tym celu powinny być organizowane spotkania, na których omawia się szczegóły zdarzenia. Pracownicy mogą uznawać takie spotkania za marnowanie czasu, skoro projekt i tak się

[43] D. Polek-Pawlak, op. cit., s. 52.

[44] R. Gunther McGrath, *Porażka wpisana w projekt*, „Harvard Business Review Polska" 2012, nr 11, s. 91.

[45] Ibidem, s. 92.

[46] Ibidem.

nie powiódł, lub mogą chcieć uniknąć przyznania się do błędów, jakie popełnili. W trakcie realizacji projektu przepływ wiedzy i zgłaszanie uwag może zapobiec porażce, ale muszą być stworzone ku temu odpowiednie warunki, aby pracownicy niższego szczebla mieli swobodę wypowiadania się[47]. Istotne jest więc wzbudzenie w pracownikach zaangażowania, przekonanie ich, że są odpowiedzialni za organizację i jej wyniki, że nie tylko kierownictwo i kadra wyższego szczebla mają na nie wpływ oraz że tworzenie innowacji i dbałość o powodzenie ich wdrożenia jest zadaniem dla każdego[48].

Główne korzyści, jakie może osiągnąć przedsiębiorstwo, korzystając z koncepcji inteligentnych porażek, to:

– wzrost szans na sukces poprzez zwiększenie liczby podejmowanych prób stworzenia innowacji,

– wykorzystanie doświadczeń do udoskonalania nieudanych pomysłów,

– wymiana zakotwiczonej kadry na osoby o bardziej nowoczesnym spojrzeniu na rzeczywistość,

– rozwinięcie intuicji i wyczucia, które pozwolą w przyszłości podejmować właściwe decyzje,

– zachęcanie pracowników do przekazywania pomysłów, wiedzy oraz uczestnictwa w projektach[49].

Od liderów firm i kultury organizacyjnej, którą tworzą, zależy to, czy w pełni zostanie wykorzystana innowacyjność pracowników. Jedno niepowodzenie w dobrze prosperującej firmie może stać się przyczyną unikania podejmowania ryzyka i prób tworzenia innowacji. Dlatego ważne jest stworzenie kultury organizacyjnej, która zapewni powtarzalność działań ryzykownych i da pracownikom gwarancję, że popełniony błąd nie przekreśli ich kariery. Z obserwacji ekspertów wynika, że wsparcie kreatywności i realizacja pomysłów powstałych dzięki pracownikom pobudza do działania innych, którzy na zasadzie rywalizacji również chcą stworzyć coś wyjątkowego. W ten sposób kultura oparta na ponoszeniu ryzyka, chęci do nauki i generowaniu innowacji sama się rozprzestrzenia. Szczególną wagę przywiązuje się do budzenia w pracownikach odwagi. Nie może ona być jednak rozumiana jedynie jako skłonność do podejmowania ryzyka, ale przede wszystkim jako odwaga do ponoszenia odpowiedzialności za podjęte decyzje oraz wychodzenia z pomysłami i nowymi inicjatywami[50]. Przed liderami zawsze będzie stało trudne zadanie sprecyzowania, co dla przedsiębiorstwa jest sukcesem, a co porażką, uwzględnienia porażek w planach, zachęcenia do eksperymentowania, ograniczania niepewności, podjęcia decyzji o przerwaniu projektu, który budzi niepokój, i łagodzenia konsekwencji porażek, które nastąpiły, a ponadto kodyfi-

[47] M. Wąsowicz, *Zarządzanie wiedzą w projektach*, w: *Wiedza w gospodarce*..., s. 307-308.
[48] Ł. Świerżewski, P. Lenart, op. cit., s. 101.
[49] R. Gunther McGrath, op. cit., s. 92-93.
[50] Ł. Świerżewski, P. Lenart, op. cit., s. 95-96, 100.

kacja i transfer wiedzy wynikającej z niepowodzeń oraz przekonanie pracowników, że mogą być one źródłem sukcesu w przyszłości, jeśli zostaną odpowiednio wykorzystane[51].

W organizacji powinno rozwijać się te cechy, które są niezbędne w kluczowych procesach. Dla przedsiębiorstwa innowacyjnego ważne będzie ciągłe tworzenie innowacji, do którego niezbędna jest odwaga pracowników, ich zaangażowanie, kreatywność, transfer wiedzy i lider, który będzie właściwie wszystkim zarządzał[52]. Kultura inteligentnych porażek w przypadku przedsiębiorstwa innowacyjnego musi być zatem odpowiednio dopasowana do potrzeb pracowników i ułatwiać zadania liderowi.

Podsumowanie

Rynek wymusza na przedsiębiorstwach poszukiwanie nowych rozwiązań. Z tego powodu stają one przed nowymi wyzwaniami. Nie podejmując ich, zostają w tyle za konkurencją, a niezwykle szybki napływ nowych technologii może spowodować nawet wyeliminowanie ich z rynku[53]. Na wynik walki konkurencyjnej już od dawna nie mają takiego wpływu zasoby materialne jak zasoby niematerialne, a wśród nich kapitał intelektualny. To on, a wraz z nim ludzie i to, co ich pobudza do działania, stanowią o sukcesie firmy[54]. Poszukuje się więc sposobów usprawnienia przepływu wiedzy w organizacji, usunięcia przeszkód w tworzeniu innowacyjnych rozwiązań i możliwości wyeliminowania błędów, co poprawi tym samym ogólną efektywność przedsiębiorstwa.

Kultura organizacyjna pozwala utrwalić wszystkie pożądane dla przedsiębiorstwa cechy i ułatwić działania liderom, usuwając bariery wynikające z myślenia stereotypowego. Kultura inteligentnych porażek wpływa na poczucie swobody pracowników, przez co łatwiej im dzielić się wiedzą, podejmować ryzyko i myśleć kreatywnie. Z drugiej strony nie zwalnia ich z odpowiedzialności, a więc tworzy ramy, których nie powinni przekraczać. Kulturę przedsiębiorstwa można poznać dzięki pracownikom, ale jej pewne elementy są wyczuwalne od pierwszego kontaktu z nią i tworzą określoną atmosferę w firmie. Z tego powodu kultura inteligentnych porażek będzie motywowała do działania i dodawała odwagi nawet tym pracownikom, których okres zatrudnienia jest krótki i którzy dzięki swojemu odmiennemu spojrzeniu mogą wygenerować najbardziej niezwykłe pomysły, zmieniające rzeczywistość społeczną.

---

[51] R. Gunther McGrath, op. cit., s. 94-98.

[52] K. Perechuda, E. Nawrocka, op. cit., s. 228.

[53] Ł. Świerżewski, P. Lenart, op. cit., s. 96.

[54] K. Gajek, *Międzykulturowy transfer wiedzy i doświadczeń w małych i średnich przedsiębiorstwach – pytania do dalszych badań*, w: *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*, red. J. Skalik, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 258.

Literatura

Aniszewska G., *Kultura organizacyjna – istota zjawiska*, w: *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, red. G. Aniszewska, PWE, Warszawa 2007.

Bieńkowska A., *Ośrodki odpowiedzialności w controllingu wiedzy*, w: *Wiedza w gospodarce i gospodarka oparta na wiedzy. Zarządzanie w gospodarce opartej na wiedzy*, red. M. Hopiej, M. Moszkowicz, J. Skalik, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.

Chorób R., *Znaczenie wiedzy, informacji i marketingu w procesach integracyjnych oraz działaniach innowacyjnych przedsiębiorstw przemysłu spożywczego podkarpacia*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego" 2010, nr 672, *Ekonomiczne problemy łączności* nr 12, red. J. Buko.

Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006-2009, GUS, Warszawa 2010.

Gajek K., *Międzykulturowy transfer wiedzy i doświadczeń w małych i średnich przedsiębiorstwach – pytania do dalszych badań*, w: *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*, red. J. Skalik, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.

Gunther McGrath R., *Porażka wpisana w projekt*, „Harvard Business Review Polska" 2012, nr 11.

Janasz W., *Innowacje i ich miejsce w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa,* w: *Innowacje w działalności przedsiębiorstw w integracji z Unią Europejską*, red. W. Janasz, Difin, Warszawa 2005.

Janasz W., *Wiedza w procesie innowacyjnym organizacji,* w: *Innowacje i jakość w zarządzaniu organizacjami*, red. J. Wiśniewska, K. Janasz, CeDeWu, Warszawa 2013.

Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście*, PWE, Warszawa 2006.

Komańda M., *Społeczne uwarunkowania transferu wiedzy przy wykorzystaniu Internetu*, w: *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia systemów zarządzania przedsiębiorstw*, red. J. Skalik, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.

Kubiak K., *Kanały transferu wiedzy występujące w przedsiębiorstwach farmaceutycznych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego" 2009, nr 572, *Ekonomiczne problemy usług* nr 44: *Nowoczesne przedsiębiorstwo*, t. I, red. J. Engelhardt, M. Brojak-Trzaskowska, M. Porada-Rochoń.

Lewicka D., *Porównanie narzędzi wspierania proinnowacyjnych postaw w przedsiębiorstwach innowacyjnych*, w: *Strategiczne i operacyjne problemy rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa*, red. J. Skalik, G. Bełza, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.

Majewska J., Truskolski S., *Usługi wiedzochłonne w stymulowaniu innowacyjności w Polsce*, „Gospodarka Narodowa" 2013, nr 1-2

Michna A., Męczeńska A., Kmieciak R., *Wybrane czynniki wpływające na poziom innowacyjności organizacji*, w: *Strategiczne i operacyjne problemy rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa*, red. J. Skalik, G. Bełza, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.

Morgan G., *Obrazy organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005.

Nogalski B., Karpacz J., *Wykorzystanie innowacji jako szansy rozwoju przedsiębiorstwa. Studium przypadku*, w: *Zmiana warunkiem sukcesu. Przełamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa,* red. J. Skalik, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.

Perechuda K., Nawrocka E., *Audyt transferu wiedzy do klienta przedsiębiorstwa turystycznego*, w: *Wiedza w gospodarce i gospodarka oparta na wiedzy. Zarządzanie w gospodarce opartej na wiedzy*, red. M. Hopiej, M. Moszkowicz, J. Skalik, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010,

Polek-Pawlak D., *Wpływ zarządzania projektami na innowacyjność projektów informatycznych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie" 2011, nr 858.

Schumpeter J.A., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWE, Warszawa 1960.

Słomińska-Okła M., *Transfer innowacji czynnikiem wzrostu wartości przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego" 2011, nr 685, *Finanse, rynki finansowe, ubezpieczenia* nr 46, red. E. Urbańczyk, E. Mioduchowska-Jaroszewicz.

Śliwiński R., *Kluczowe czynniki międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011.

Świerżewski Ł., Lenart P., *Sztuka budowania innowacyjnej firmy*, „Harvard Business Review Polska" 2013, nr 2.

Teoria i praktyka ekonomii a konkurencyjność gospodarowania, red. E. Frejtag-Mika, Difin, Warszawa 2006.

Tylżanowski R., *System transferu technologii i komercjalizacji wiedzy w Polsce*, w: *Innowacje i jakość w zarządzaniu organizacjami*, red. J. Wiśniewska, K. Janasz, CeDeWu, Warszawa 2013.

Wąsowicz M., *Zarządzanie wiedzą w projektach*, w: *Wiedza w gospodarce i gospodarka oparta na wiedzy. Zarządzanie w gospodarce opartej na wiedzy*, red. M. Hopiej, M. Moszkowicz, J. Skalik, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.

Wiśniewska J., *Proces transferu technologii w bankach komercyjnych w Polsce*, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010

Zarządzanie. Teoria i praktyka, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000.

The transfer of knowledge and the culture of intelligent failures in an innovative enterprise

Abstract. *This article presents basic issues related to the transfer of knowledge in an enterprise and its importance for innovation. It also presents characteristic features of an innovative company. The article emphasizes the essence of organizational culture based on supporting the intelligent failures, so as to break the barriers in the area of the transfer of knowledge, which are connected with the fear of failures in the implementation of ideas and their consequences.*

Keywords: *transfer of knowledge, innovation, organizational culture*