Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
2017, t. 75, nr 4

Maria Majewska

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza
Wydział Prawa i Administracji
e-mail: mmajewska0@op.pl
tel. 618 294 293

Urszula Szulczyńska

Centrum Kształcenia Zawodowego
i Ustawicznego w Poznaniu
e-mail: uszul00@gmail.com
tel. 602 250 712

Działania służące tworzeniu wiedzy w przedsiębiorstwie – wyniki badań empirycznych

Streszczenie. *Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie tworzenia wiedzy jako podstawowego procesu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, a także zaprezentowanie wyników badań przeprowadzonych na grupie 260 firm, które odnoszą sie do preferowanych przez nie metod i praktyk służących tworzeniu wiedzy. Za punkt wyjścia przyjęto sposób definiowania procesu tworzenia wiedzy charakterystyczny dla dwóch szkół zarządzania wiedzą, tj. podejścia procesowego i japońskiego. Zgodnie z nim proces tworzenia wiedzy obejmuje działania związane z nabyciem czy pozyskaniem wiedzy oraz jej rozwojem. Wyniki badań sugerują, że częstość stosowania wykorzystywanych przez firmy rozpatrywanych metod i praktyk tworzenia wiedzy rośnie wraz z ich wielkością, pojawieniem się kapitału zagranicznego i ekspansją na zagraniczne rynki. Wyniki badań pozwalają także na ocenę przydatności działań służących tworzeniu wiedzy na podstawie analizy odpowiedzi respondentów.*

Słowa kluczowe: *zarządzanie wiedzą, tworzenie wiedzy, internacjonalizacja*

Wstęp

Proces tworzenia wiedzy jest niezwykle złożony i może dotyczyć zarówno tworzenia całkowicie nowej wiedzy (np. w działach badawczo-rozwojowych), jak i wiedzy komplementarnej czy dodatkowej, czyli rozwoju posiadanych już zasobów wiedzy. Proces tworzenia wiedzy, jak wskazują Dariusz Jemielniak i Andrzej Koźmiński [2012: 73-74], występuje w każdym przedsiębiorstwie, ale nie każde przedsiębiorstwo jest tego świadome. Różnego typu rezultaty procesu tworze-

nia wiedzy stanowią źródło przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw.

Celem pracy jest przedstawienie tworzenia wiedzy jako podstawowego procesu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie oraz zaprezentowanie wyników badań przeprowadzonych na grupie 260 przedsiębiorstw, które odnoszą się do preferowanych przez nie metod i praktyk służących tworzeniu wiedzy. Za punkt wyjścia przyjęto sposób definiowania procesu tworzenia wiedzy charakterystyczny dla dwóch szkół zarządzania wiedzą: podejścia procesowego i japońskiego.

1. Tworzenie wiedzy w przedsiębiorstwie jako jeden z procesów zarządzania wiedzą

Według Georga von Krogha, Ikujiro Nonaki i Lise Rechsteiner [2012: 267] tworzenie wiedzy organizacyjnej należy rozumieć jako „przyziemną i ciągłą aktywność" zmieniającą organizację, która polega przede wszystkim na tworzeniu nowej wiedzy przy wykorzystaniu istniejących zasobów wiedzy. W tym wypadku mamy do czynienia z innowacjami produktowymi, procesowymi bądź organizacyjno-technicznymi (społecznymi) o charakterze przyrostowym. Tego rodzaju innowacje zalicza się do zmian adaptacyjnych, gdyż powstają one głównie w wyniku kumulacji następujących po sobie ulepszeń. Dlatego też utożsamiane są z *kaizenem* [Majewska i Szulczyńska 2012: 101-103].

Proces tworzenia wiedzy w przedsiębiorstwie polega na łączeniu wiedzy z różnych źródeł i na różne sposoby, co wymaga wcześniejszego przeprowadzenia dogłębnej analizy obszaru, w którym lub dla którego wiedza jest tworzona. Innymi słowy, w procesie tworzenia wiedzy pomysły na innowacje, nowe rozwiązania problemów i propozycje usprawnień dotychczasowej działalności wyłaniają się jako rezultat uczenia się ludzi, w trakcie którego ma miejsce analiza i łączenie istniejącej już wiedzy z różnych dziedzin. Do tego konieczny jest jednak odpowiedni potencjał absorpcji wiedzy członków organizacji.

Potencjał absorpcji wiedzy określa, z jaką efektywnością dany podmiot pozyskuje i wykorzystuje wiedzę z zewnętrznych źródeł w celu wdrożenia jej we własne działania, i tworzy na tej podstawie nową wiedzę. Pozwala to połączyć wiedzę pozyskaną z zewnętrznych źródeł z posiadanymi zasobami wiedzy w celu jej późniejszego zastosowania. Na potencjał absorpcji wiedzy składają się bowiem zdolności w zakresie identyfikacji, pozyskania, asymilacji i późniejszego wykorzystania pozyskanej wiedzy [Majewska-Bator 2010: 142-145; Bergendahl i Magnusson 2015: 88, 90].

Autorzy opisujący proces tworzenia wiedzy w przedsiębiorstwie często powołują się na czterech uznanych twórców teorii zarządzania wiedzą. Są to główni przedstawiciele szkoły procesowej w zarządzaniu wiedzą: Thomas Davenport

i Laurence Prusak, oraz podejścia japońskiego: Ikujiro Nonaka i Hirotaka Takeuchi. Nie tylko dla Davenporta i Prusaka, ale także dla wielu innych autorów zarządzanie wiedzą stanowi połączenie w sprawnie działający system głównych procesów związanych z tworzeniem, kodyfikacją, transferem i rozpowszechnianiem, magazynowaniem i ochroną wiedzy. Ten system zarządzania wiedzą ma wspierać działalność podstawową organizacji, podnosząc jej wartość dodaną.

W obu poniżej omówionych koncepcjach zarządzania wiedzą tworzenie wiedzy jest procesem dynamicznym i ciągłym, gdzie cykle lub spirale wiedzy mające miejsce w organizacji wzajemnie się „odżywiają". W ten sposób dochodzi do zwiększenia bazy wiedzy użytecznej w generowaniu nowej wiedzy potrzebnej przedsiębiorstwu do utrzymania i umocnienia jego przewagi konkurencyjnej oraz rośnie poziom potencjału absorpcji wiedzy. Niezbędne jest zatem zrozumienie dynamicznej natury wiedzy, aby móc efektywnie zarządzać procesem tworzenia wzajemnie uzupełniającej się wiedzy, która dotyczy różnych obszarów działania przedsiębiorstwa.

W obu tych koncepcjach zakłada się również, że wiedza jest tworzona w umysłach pracowników i stanowi główną determinantę efektywności procesu zarządzania przedsiębiorstwem. Innymi słowy, źródłem wiedzy są ludzie, a wiedza jest akumulowana w wyniku czynności umysłowych wykonywanych przez człowieka. Wiedza tworzona przez ludzi znajduje swój wyraz nie tylko w produktach oferowanych na rynku, ale także w specyficznym organizacyjnym *know-how* i artefaktach, takich jak procesy, struktury i technologie.

Wiedza znajdująca się w umysłach ludzi i wyrażona przez ich umiejętności i wytwory może być przekazywana z poziomu indywidualnego na poziom grupowy, organizacyjny i międzyorganizacyjny oraz rozwijana dalej na tych poziomach. Tworzeniu wiedzy będą zatem sprzyjać działania na rzecz rozwoju różnego rodzaju interakcji i form współpracy między samymi ludźmi, między ludźmi i ich otoczeniem oraz między organizacjami. Chodzi tutaj o kontakty z elementami zarówno dalszego, jak i bliższego otoczenia organizacji.

Dodatkowo na proces tworzenia wiedzy silnie oddziałują dotychczasowe doświadczenia i zdolności pracowników w zakresie uczenia się i akumulacji wiedzy oraz kontekst społeczno-kulturowy, czyli także przekonania, osądy i systemy wartości ludzi tworzących wiedzę. Tworzenie wiedzy odbywa się w konkretnym systemie społeczno-kulturowym, w którym osoba sama tworzy wiedzę lub współpracuje z innymi w tym procesie, np. ucząc się. Dlatego też analiza procesu tworzenia wiedzy powinna uwzględniać nie tylko ludzkie cele, wartości i interesy, ale także wzajemne relacje między nimi. Współcześni menedżerowie, jak wskazują Nonaka i Takeuchi w swojej pracy z 2011 r., powinni sobie zdawać sprawę, że wszystko zależy od kontekstu, który zresztą stale się zmienia. Powinni oni rozwijać w sobie praktyczną mądrość opartą na etyce. Pozwoli im to na wydawanie rozważnych osądów i podejmowanie działań na podstawie analizy rzeczywistej

sytuacji, przy uwzględnianiu dobra wspólnego [Davenport 1997: 188, 190; Nonaka i Konno 1999: 41; Davenport, Harris, de Long i Alvin 2001: 117-118, 120-121; Grover i Davenport 2001: 6, 8, 12-13; Peltokorpi, Nonaka i Kodama 2007: 54; Andreeva i Ikhilchik 2011: 57-59; Nonaka i Takeuchi 2011: 60-65; Jemielniak i Koźmiński 2012: 75; von Krogh, Nonaka i Rechsteiner 2012: 240, 242; Piotrowska 2012: 84; Jaleel i Verghis 2015: 8].

Wszystkie te działania nastawione na tworzenie wiedzy wspomagane są przez narzędzia technologii informacyjno-komunikacyjnej. Wiedza w procesie jej tworzenia może być dzielona z innymi ludźmi bezpośrednio – poprzez osobisty kontakt lub pośrednio – dzięki zastosowaniu technologii informacyjno-komunikacyjnej. Technologia informacyjno-komunikacyjna wspomaga proces tworzenia wiedzy poprzez ułatwianie jej pozyskiwania, rozpowszechniania i dzielenia się nią oraz jej późniejszej dyfuzji. Dotyczy to jednak w większym stopniu wiedzy jawnej, którą szybciej można ustrukturyzować i wprowadzić do systemu informacyjnego organizacji. Do tworzenia wiedzy cichej potrzebne są bowiem o wiele częściej niż w przypadku wiedzy jawnej bezpośrednie interakcje między osobami posiadającymi tę wiedzę i ją sobie przekazującymi. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że chociaż technologia informacyjno-komunikacyjna usprawnia proces tworzenia wiedzy cichej, zwłaszcza gdy osoby pracują w odległych od siebie miejscach, to nie jest w stanie zastąpić bezpośredniego kontaktu i wzajemnych relacji między ludźmi. Dobrym przykładem tego są działania w zakresie pozyskiwania i generowania pomysłów [Davenport i in. 2001: 122-125; Majewska i Szulczyńska 2014: 36-38; Bergendahl i Magnusson 2015: 89].

Warto też podkreślić, że technologię informacyjno-komunikacyjną powinno się traktować nie jako zagrożenie, ale jako szansę na zaoszczędzenie pracy umysłowej. Praca umysłowa może być wówczas bardziej ukierunkowana przez pracownika na realizację ambitniejszych zadań i rozwiązywanie problemów wyższego rzędu. Chodzi o tego typu zadania i problemy, których realizacja lub rozwiązanie wymagają abstrakcyjnego myślenia, spojrzenia z różnych perspektyw, intuicji i doświadczenia oraz uwzględnienia kontekstu społeczno-kulturowego. Automatyzacja, wkraczając w pracę ludzką, daje bowiem szansę na wykonanie „czarnej roboty" intelektualnej dzięki komputerom, które można wykorzystać do zbierania danych i informacji, ich przetwarzania i porządkowania. Dodatkowo technologia informacyjno-komunikacyjna oszczędza pracę umysłową, gdyż umożliwia tworzenie oprogramowania do podejmowania rutynowych decyzji i ich modyfikacji w razie potrzeby [Davenport i Kirby 2015: 61-62].

Według przedstawicieli szkoły procesowej w zarządzaniu wiedzą proces tworzenia wiedzy obejmuje różne działania związane z nabyciem czy pozyskaniem wiedzy oraz jej rozwojem. Działania te służą zwiększeniu zasobów wiedzy w celu lepszego zaspokajania starych i nowych potrzeb organizacji. Jak wyżej wskazano, proces tworzenia wiedzy zachodzi nie tylko w obrębie organizacji, ale także

w drodze współpracy ludzi zatrudnionych w organizacji z jej otoczeniem. Dlatego podkreśla się często potrzebę rozwoju kapitału relacji ułatwiającego współpracę w procesie tworzenia wiedzy między pracownikami w obrębie organizacji, jak i organizacji z jej bliższym i dalszym otoczeniem [Grover i Davenport 2001: 7-8; Szulczyńska 2006: 42-51; 2009: 259-273].

W podejściu procesowym duży nacisk kładzie się na konieczność łączenia w procesie tworzenia wiedzy działań nastawionych na intensyfikację uczenia się i rozwój zasobów wiedzy. Jak argumentują Bruce Strong, Davenport i Prusak [2008: 150], wynika to z tego, że nauka i wiedza „są faktycznie dwiema stronami tej samej monety". Dalej autorzy ci podkreślają, że „wiedza jest przydatna tylko dla tych, którzy potrafią efektywnie się uczyć, a nauka jest efektywna tylko wtedy, gdy jest dostępna przydatna wiedza".

Nie tylko w podejściu procesowym do narzędzi lub sposobów tworzenia wiedzy wewnątrz organizacji zalicza się różnego rodzaju zespoły zadaniowe (jak popularne w zarządzaniu wiedzą *communities of practice*), ośrodki lub działy badawcze, działania zachęcające pracowników do generowania i przedstawiania własnych pomysłów oraz różne systemy szkoleń i rotacji personelu, których celem jest uczenie się pracowników. Działaniem zaliczanym również do sposobów tworzenia wiedzy jest jej import z zewnątrz. Import wiedzy może polegać na jej zakupie np. w formie patentu lub specjalistycznego opracowania, na przejęciu innego przedsiębiorstwa czy zatrudnieniu pracowników konkurencji. Wiedzę można także pozyskiwać z zewnątrz, wypożyczając ją. Przykładem wypożyczenia wiedzy jest korzystanie z usług ekspertów lub naukowców. Niektóre firmy tworzą w tym celu sieci ekspertów lub wchodzą w różnego rodzaju relacje z elementami otoczenia zewnętrznego, jak delegowanie pracowników do udziału w pracach stowarzyszeń branżowych. Firmy mogą również wspierać uniwersytety i różne ośrodki naukowe w zamian za dostęp do wyników ich badań. Warto podkreślić, że pozyskiwanie wiedzy z zewnątrz zwiększa potencjał innowacyjny organizacji, a jego znaczenie dla utrzymania przewagi konkurencyjnej rośnie wraz ze wzrostem złożoności technologicznej rynku, na którym działa organizacja.

Wiedza pochodząca ze źródeł zewnętrznych może stanowić np. podstawę generowania nowych pomysłów przez pracowników i przyczyniać się do wprowadzania różnego rodzaju zmian technologicznych. Samo generowanie i przedstawianie pomysłów przez pracowników, jak opisują Magnus Bergendahl i Mats Magnusson [2011: 87-89, 91], uważa się za fundament działalności innowacyjnej, który warunkuje wysokość osiąganych zysków przez organizację. Z tego powodu poświęca mu się dużo miejsca w literaturze z zakresu zarządzania wiedzą. W dzisiejszej rzeczywistości gospodarczej chodzi zwłaszcza o wspieranie zbiorowej kreatywności organizacji, co wymaga zmiany metod zarządzania działalnością innowacyjną i systemów motywacyjnych. Celem jest wzmocnienie zaangażowania większej liczby osób w proces generowania i późniejszego przekształcania

pomysłów w innowacje. Osoby te powinny ze sobą współpracować oraz dzielić się swoją wiedzą i doświadczeniem. W tym ujęciu proces tworzenia wiedzy polega więc na wspólnej pracy zaangażowanych w niego ludzi, a jego efektywność zależy od tego, jak osoby w nim uczestniczące będą ze sobą współdziałać.

Jeżeli chodzi o zachęcanie pracowników do przedstawiania swoich pomysłów, to coraz częściej podkreśla się znaczenie pomysłów dotyczących wprowadzania innowacji organizacyjno-technicznych. Innowacje takie odnoszą się do różnych obszarów zarzadzania, w tym do niezwykle ważnego obszaru motywowania pracowników. Zdaniem Davenporta, Prusaka i H. Jamesa Wilsona [2003: 60], „innowacje produktowe są dziś kopiowane szybko i łatwo". Sprawia to, że innowacje w obszarze zarządzania dają firmom możliwość trwalszego wyróżnienia się na tle konkurentów [Davenport, de Long i Beers 1998: 45-49; Davenport i in. 2001: 128-130; Grover i Davenport 2001: 9-14; Davenport, Prusak i Wilson 2003: 61-64; Szulczyńska 2008: 381-392; Bergendahl i Magnusson 2015: 88, 92].

W koncepcji zarządzania wiedzą rozwijanej głównie przez Nonakę, Takeuchiego i Noboru Konno duży nacisk kładzie się na uwzględnianie w analizie procesów zarządzania wiedzą podziału wiedzy na dwa jej rodzaje: wiedzę cichą i wiedzę jawną. Nonaka i Takeuchi podkreślają, że menedżerowie preferują wiedzę jawną, gdyż można ją skodyfikować, zmierzyć i uogólnić. Jednakże ich zdaniem pomijanie wiedzy cichej w procesie podejmowania decyzji utrudnia menedżerom radzenie sobie ze zmianami. Jest to spowodowane tym, że zjawiska społeczne, np. biznesowe, są bardzo zależne od kontekstu, w jakim zachodzą, oraz od osobowości i systemów wartości ludzi tworzących wiedzę [Nonaka i Takeuchi 2011: 60].

Zgodnie z tą koncepcją tworzenie wiedzy organizacyjnej stanowi proces udostępniania i wzmacniania wiedzy cichej i jawnej rozwijanej przez poszczególnych ludzi, jak i jej krystalizacji oraz łączenia z systemem wiedzy organizacji. Wiedza cicha i jawna w procesie tworzenia wiedzy ulega konwersji (przekształceniu) z jednej jej formy w drugą dzięki wykorzystaniu różnych narzędzi i praktyk zarządzania kapitałem intelektualnym. Konwersja wiedzy, utożsamiana w tej koncepcji z procesem tworzenia wiedzy, obejmuje cztery etapy konstytuujące łącznie system wiedzy organizacji.

Pierwszy etap nazywany jest socjalizacją (*socialization*) i polega na konwersji wiedzy cichej w wiedzę cichą dzięki dzieleniu się doświadczeniem przez ludzi. W trakcie socjalizacji osoby rozwijają wiedzę cichą poprzez praktykę i nieformalne interakcje. Wiedza cicha ulega konwersji w wyniku wspólnego działania i bycia razem w określonym otoczeniu. Socjalizacja jest bowiem procesem dzielenia się i tworzenia wiedzy ukrytej poprzez bezpośrednie doświadczenie oraz współodczuwanie z innymi ludźmi. Służy temu mentoring i inne techniki uczenia się, w wyniku których jednostki dzielą się bezpośrednio swoją wiedzą (np. zespoły uczących się kierowników, *communities of practice*). Dochodzi wówczas do wymiany doświadczeń i *know-how* uczących się osób.

W tym wypadku stosowane są systemy rotacji pracowników, których celem jest poszerzanie zasobów zróżnicowanej wiedzy cichej. Sprawiają one, że pracownicy są bardziej elastyczni w obszarze posiadanych kompetencji i umiejętności technicznych oraz lepiej sobie radzą z trudniejszymi zadaniami, wymagającymi bardziej holistycznego podejścia. Taka wzajemna wymiana wiedzy i doświadczenia może zachodzić także dzięki współpracy z różnymi elementami otoczenia organizacji, np. konsumentami, dostawcami, konkurentami, stowarzyszeniami branżowymi, naukowcami, aliantami strategicznymi. Bardzo przydatna jest zwłaszcza socjalizacja między pracownikami firmy i konsumentami w procesie rozwoju koncepcji produktu, gdyż zapewnia lepsze dopasowanie prototypu produktu do potrzeb rynku.

Drugi etap to eksternalizacja (*externalization*), gdzie dochodzi do zmiany wiedzy cichej w wiedzę jawną. Posiadana wiedza cicha może być mało użyteczna, jeśli nie zostanie wyrażona w jakiejś czytelnej i zrozumiałej dla innych formie wiedzy jawnej, co ułatwia dzielenie się wiedzą cichą z innymi. Celem tego procesu jest więc uzewnętrznienie wiedzy cichej poprzez wyrażenie jej w drodze dialogu i za pomocą symbolicznego języka w spisanych koncepcjach i modelach formalnych. Przykładem może być opracowanie koncepcji nowego produktu dla danej grupy nabywców w wyniku przeprowadzenia burzy mózgów. Eksternalizacja utożsamiana jest bowiem z myśleniem zbiorowym służącym wypracowaniu wspólnie jakiejś nowej idei czy pomysłu, np. w formie metafory, analogii, pojęcia, modelu, projektu czy prototypu. Wykorzystuje się zazwyczaj wtedy techniki heurystyczne, takie jak burza mózgów, grupa nominalna czy tworzenie wariantów rozwiązań.

Trzeci etap, określany mianem łączenia lub kombinacji (*combination*), prowadzi do konwersji wiedzy jawnej w wiedzę jawną. Proces ten angażuje ludzi w łączenie i wymianę różnych składników wiedzy jawnej w celu jej przekształcenia w bardziej złożone i rozwinięte formy. Dla efektywnego przebiegu etapu kombinacji ważna jest jakość komunikacji zarówno w obrębie organizacji, jak i z jej otoczeniem. Wiedza jawna w trakcie kombinacji jest selekcjonowana, systematyzowana i kategoryzowana. Proces łączenia wiedzy jawnej w celu jej ujednolicenia i kodyfikacji prowadzi często do opracowywania różnego rodzaju baz danych. W ten sposób powstaje nowa wiedza jawna, która może być dostępna dla pracowników dzięki technologii informacyjno-komunikacyjnej. Przykładem procesu kombinacji jest analiza różnych raportów, dokumentów czy danych rynkowych, które dotyczą możliwych rozwiązań danego problemu, w celu zestawienia najlepszych praktyk zalecanych w tej sytuacji.

Internalizacja (*internalization*), stanowiąca czwarty etap tworzenia wiedzy, skutkuje konwersją wiedzy jawnej w wiedzę cichą. Internalizacja zachodzi często w drodze szkoleń i uczenia się przez działanie. Wówczas sprowadza się do przetworzenia wiedzy jawnej we własne doświadczenie w celu jej wykorzystania

w praktyce. Internalizacja stanowi zatem proces wbudowywania wiedzy jawnej w wiedzę cichą i przebiega następująco: najpierw przyswajana jest wiedza jawna, np. ze specjalistycznych magazynów czy podręczników, a potem w wyniku stosowania zamienia się ona w wiedzę cichą. Rozwój wiedzy cichej wymaga bowiem jej uaktualniania w drodze studiowania nowych opracowań dostępnych na rynku, stanowiących wiedzę jawną. Dodatkowo stosuje się symulacje i eksperymenty, aby zainicjować proces uczenia się nowych koncepcji i metod w sytuacjach wirtualnych, czyli stworzonych sztucznie [Nonaka i Konno 1999: 42-45; Nonaka i Takeuchi 2000: 85-96; Szulczyńska 2005: 252-258; Peltokorpi, Nonaka i Kodama 2007: 55-56; von Krogh, Nonaka i Rechsteiner 2012: 241-242; Piotrowska 2012: 86-88; Jaleel i Verghis 2015: 9].

2. Materiał i metodyka badań

Proces tworzenia wiedzy obejmuje różne działania związane z nabyciem czy pozyskaniem wiedzy, a także jej rozwojem oraz polega na łączeniu wiedzy z różnych źródeł i na różne sposoby. Jak wynika z przedstawionego opisu procesu tworzenia wiedzy, jego realizacji mogą służyć różnorodne narzędzia i praktyki, dzięki którym powstają produkty oferowane na rynku przez przedsiębiorstwo. Wśród nich znajdują się uwzględnione w badaniu przeprowadzonym przez autorki przykładowe metody i sposoby wykorzystywane przez przedsiębiorstwo w celu tworzenia wiedzy. Opierając się na literaturze przedmiotu, w badaniu ujęto następujące metody i sposoby służące tworzeniu wiedzy przez przedsiębiorstwo:

a) działania nastawione na pozyskiwanie wiedzy z zewnątrz dzięki jej importowi lub wypożyczaniu:

– współpraca z konsumentami,
– współpraca z dostawcami i dystrybutorami,
– współpraca z firmami partnerskimi i inwestorami strategicznymi,
– współpraca z firmami doradczymi,
– współpraca z instytucjami naukowo-badawczymi,
– współpraca w ramach klastra sektorowego lub skupiska gospodarczego,
– szkolenia zewnętrzne,
– wykorzystywanie zewnętrznego *know-how* czy licencji,
– uczestnictwo w konferencjach i seminariach,
– uczestnictwo w kongresach i imprezach branżowych,
– rekrutacja z zewnątrz pracowników o wysokich kwalifikacjach i przejmowanie najlepszych pracowników od konkurencji;

b) działania służące tworzeniu wewnętrznej wiedzy, także dzięki wiedzy pochodzącej z zewnątrz:

– własny dział badań i rozwoju,

– przeprowadzanie przez firmę badań rynkowych lub marketingowych oraz benchmarkingu,

– analiza raportów sprzedawców i osób zajmujących się obsługą klientów,

– tworzenie i udostępnianie pracownikom baz najlepszych praktyk,

– system zbierania pomysłów od pracowników, w tym skrzynki zgłaszania projektów racjonalizatorskich i pomysłów zwiększających efektywność działania,

– system rotacji personelu w ramach różnych stanowisk pracy oraz system kształcenia kadry menedżerskiej przez praktyki w różnych jednostkach firmy,

– uczenie się z wcześniejszych doświadczeń, w tym sporządzanie raportów z przedsięwzięć, które zakończyły się niepowodzeniem,

– wybrane formy pracy zespołowej, jak uczestnictwo w zespołach zadaniowych, zespoły indywidualnego uczenia się kierowników oraz organizowanie targów wiedzy, czyli spotkań przedstawicieli różnych działów, na których prezentują oni swoje projekty i dzielą się doświadczeniem,

– dążenie do wykształcenia swojego następcy, mentoring i coaching,

– przekazywanie wiedzy przez pracowników uczestniczących w szkoleniach innym pracownikom firmy.

Grupę badawczą stanowiło 260 przedsiębiorstw, których strukturę ze względu na przyjęte kryteria segmentacji przedstawia tabela 1. Jako metodę badawczą przyjęto ankietę w postaci standaryzowanego kwestionariusza. Respondentami byli menedżerowie zatrudnieni w badanych firmach, którzy zostali poproszeni o wskazanie stosowanych w ich przedsiębiorstwach działań służących tworzeniu wiedzy i ocenę ich przydatności na skali pięciostopniowej.

Próba badawcza składała się z 146 firm o małych rozmiarach, czyli zatrudniających do 49 osób, 55 firm o średnich rozmiarach zatrudniających do 249 osób i 59 firm o dużych rozmiarach. W próbie badawczej przeważały firmy zajmujące

Tabela 1. Struktura badanych przedsiębiorstw ze względu na wielkość firmy (liczbę pracowników), pochodzenie kapitału, zasięg obsługiwanego rynku i rodzaj działalności (w %)

Wielkość firmy	Małe (1-49 osób)	Średnie (50-249 osób)	Duże (ponad 250 osób)	
	56,15	21,15	22,69	
Rodzaj działalności	produkcja dóbr konsumpcyjnych	produkcja półproduktów	produkcja dóbr inwestycyjnych	świadczenie usług
	33,46	8,08	7,31	54,23
Pochodzenie kapitału	kapitał polski	kapitał mieszany	kapitał zagraniczny	
	63,85	20,00	16,15	
Zasięg obsługiwanego rynku	rynek wyłącznie krajowy		rynek zagraniczny	
	63,46		36,54	

Źródło: opracowanie własne na podstawie odpowiedzi respondentów.

się działalnością usługową, których było 141. Kolejną grupę stanowiły firmy wytwarzające dobra konsumpcyjne w liczbie 87. Natomiast 21 przedsiębiorstw zajmowało się produkcją półfabrykatów, a 19 – dóbr inwestycyjnych. Łącznie zatem 48,85% firm zajmowało się działalnością produkcyjną, a 54,23% – działalnością usługową. Jak widać, część badanych przedsiębiorstw (nieco ponad 3%) obok działalności produkcyjnej prowadziło także działalność usługową. Dlatego łączny udział firm zaliczonych do poszczególnych grup przekracza 100%. Trzecim kryterium segmentacji próby badawczej było pochodzenie kapitału zagranicznego. Firm z wyłącznym kapitałem polskim było 166, z kapitałem mieszanym 52, a z wyłącznym kapitałem zagranicznym – 42. Jeżeli chodzi o zasięg obsługiwanego rynku, to 165 firm działało wyłącznie na rynku polskim, a 95 obsługiwało także rynek zagraniczny.

W badaniu do wyliczenia średnich ocen przydatności poszczególnych metod i praktyk służących tworzeniu wiedzy zastosowano średnią arytmetyczną, a do określenia ich zmienności wykorzystano odchylenie standardowe oraz poziom wariancji. Postanowiono także oszacować łączny stopień stosowania wszystkich uwzględnionych w badaniu metod i praktyk służących tworzeniu wiedzy przez przedsiębiorstwa, a także stopień stosowania tych metod i praktyk w podziale na dwie grupy działań dla wszystkich rozpatrywanych rodzajów firm. W przypadku działań związanych z importem lub wypożyczeniem wiedzy z zewnątrz przyjęto, że poziom niski oznacza stosowanie 1-4, poziom średni – 5-9, a poziom wysoki – 10-14 uwzględnionych w badaniu metod lub praktyk. Natomiast dla działań nastawionych na tworzenie wewnętrznej wiedzy, także dzięki wiedzy pochodzącej z zewnątrz, za niski poziom uznano stosowanie ich w liczbie 1-5, za poziom średni – w liczbie 6-11, a za poziom wysoki – w liczbie 12-16. Przy łącznym zastosowaniu wszystkich uwzględnionych w badaniu metod i praktyk służących tworzeniu wiedzy założono, że wykorzystywanie przez daną firmę od 1 do 10 działań oznacza poziom niski, od 11 do 20 działań – poziom średni i od 21 do 30 działań – poziom wysoki.

3. Omówienie wyników badań

Jak wskazują odpowiedzi respondentów przedstawione w tabeli 2, w około 42% przedsiębiorstw istnieją systemy motywowania pracowników do składania własnych pomysłów. W największym zakresie posiadanie takich systemów deklarują respondenci pracujący w firmach z wyłącznym kapitałem zagranicznym i obsługujących też rynek zagraniczny oraz w dużych przedsiębiorstwach. W przypadku kryterium segmentacji, jakim jest rodzaj działalności, systemy motywowania pracowników do składania własnych pomysłów najrzadziej występują w firmach wytwarzających dobra inwestycyjne. W tym wypadku był to najgor-

Tabela 2. Struktura badanych przedsiębiorstw
ze względu na częstość występowania systemu motywowania pracowników
do składania własnych pomysłów i wybranych jego elementów (w %)

Wyszczególnienie	System motywowania pracowników do składania własnych pomysłów	W tym:		
		zbieranie pomysłów od pracowników	ocenianie za zgłaszanie pomysłów	wynagradzanie za zgłaszanie pomysłów
Firmy ogółem	42,31	27,69	33,08	19,62
Firmy małe	39,73	17,81	26,71	17,81
Firmy średnie	43,64	41,82	36,36	14,55
Firmy duże	47,46	38,98	45,76	28,81
Firmy wytwarzające dobra konsumpcyjne	43,68	39,08	31,03	18,39
Firmy wytwarzające półprodukty	42,86	42,86	47,62	23,81
Firmy wytwarzające dobra inwestycyjne	36,84	15,79	42,11	26,32
Firmy zajmujące się działalnością usługową	43,97	21,99	31,91	19,15
Firmy z kapitałem polskim	37,95	20,48	33,13	17,47
Firmy z kapitałem mieszanym	44,23	32,69	32,69	19,23
Firmy z kapitałem zagranicznym	57,14	50,00	33,33	28,57
Firmy obsługujące wyłącznie rynek krajowy	38,79	20,00	30,91	18,79
Firmy obsługujące rynek zagraniczny	48,42	41,05	36,84	21,05

Źródło: opracowanie własne na podstawie odpowiedzi respondentów.

szy wynik wśród wszystkich rozpatrywanych grup firm. Wyniki badań wskazują więc, że posiadanie przez firmy systemów motywowania do zgłaszania własnych pomysłów rosło wraz z wielkością firmy, pojawieniem się kapitału zagranicznego i ekspansją na zagraniczne rynki.

W badaniu uwzględniono trzy elementy systemu motywowania pracowników do składania własnych pomysłów: system zbierania pomysłów od pracowników oraz ocenianie i wynagradzanie za zgłaszanie pomysłów. W grupie przedsiębiorstw ogółem ocenianie za zgłaszanie pomysłów, w porównaniu do pozostałych dwóch składników rozpatrywanego systemu motywowania, występowało najczęściej, a najrzadziej firmy te wynagradzały za zgłaszanie własnych pomysłów. Po-

dobna sytuacja miała miejsce w grupie firm dużych, wytwarzających półprodukty, zajmujących się działalnością usługową, z wyłącznym kapitałem polskim i obsługujących tylko rynek krajowy.

Tworzenie bardziej formalnych i ustrukturyzowanych systemów zbierania pomysłów od pracowników traktowane jest jako ważny element rozwoju potencjału innowacyjnego organizacji. Pracownicy zaczynają wówczas widzieć tę aktywność jako codzienne, pożądane działanie, które stanowi trwały element struktury organizacyjnej firmy. Jest ono też bardziej typowe dla firm chcących osiągnąć ekonomię skali lub korzyści specjalizacji, aby dzięki temu móc się szybciej rozwijać oraz przetrwać w bardziej konkurencyjnym i zaawansowanym technologicznie otoczeniu. Niewątpliwie dotyczy to ekspansji na rynki zagraniczne i wytwarzania dóbr pośrednich. W przypadku wytwarzania dóbr pośrednich i ekspansji zagranicznej, zwłaszcza w postaci zagranicznych inwestycji bezpośrednich, wymagane są bowiem zazwyczaj wyższe wydatki na działalność badawczo-rozwojową w celu dalszego pogłębiania asortymentu, czyli wzrostu poziomu specjalizacji. Wiąże się to z tym, że im większy rynek, tym wyższy poziom specjalizacji jest niezbędny, by móc się bardziej efektywnie rozwijać [Majewska-Bator 2010: 230-231]. Dlatego ze wszystkich rozpatrywanych grup przedsiębiorstw systemy zbierania pomysłów od pracowników występowały najczęściej w firmach z wyłącznym kapitałem zagranicznym, wytwarzających półprodukty, o średniej wielkości i obsługujących rynek zagraniczny.

Wynagradzanie za zgłaszanie pomysłów w ich firmach zwykle potwierdzali respondenci pracujący w przedsiębiorstwach dużych, z wyłącznym kapitałem zagranicznym i wytwarzających dobra inwestycyjne. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że ocenie za daną czynność powinno towarzyszyć wynagradzanie, aby cały system motywacyjny mógł działać efektywnie. Jest to przykład motywacji pozytywnej (dodatniej), gdyż – jak pisze Agata Pietroń-Pyszczek – kształtowane są warunki umożliwiające pracownikowi poprawę poziomu zaspokojenia jego potrzeb. Podkreśla również, że siła oddziaływania motywacji pozytywnej zależy od stopnia ważności danej potrzeby, jak w tym przypadku potrzeby poprawy dobrobytu, oraz od oceny prawdopodobieństwa otrzymania nagrody za wykonanie określonego zadania [Pietroń-Pyszczek 2015: 10-12]. W badanych firmach o wiele częściej jednak oceniano pracowników za zgłaszanie własnych pomysłów, niż ich wynagradzano. W tym wypadku najmniejsza rozbieżność między liczbą firm oceniających i wynagradzających pojawiła się w grupie firm z wyłącznym kapitałem zagranicznym (4,76 p.p.) i w firmach małych (8,9 p.p.), a największa w firmach wytwarzających półprodukty (23,81 p.p.) i w firmach średnich (21,81 p.p.).

W tabeli 3 zaprezentowano częstotliwość stosowania i średnie oceny przydatności rozpatrywanych metod i praktyk służących tworzeniu wiedzy dzięki jej importowi lub wypożyczaniu z zewnątrz. Jak można się było spodziewać, najbardziej popularną i jednocześnie najwyżej ocenianą metodą lub praktyką w tej grupie

Tabela 3. Działania służące tworzeniu wiedzy związane z jej importem lub wypożyczeniem z zewnątrz w grupie przedsiębiorstw ogółem

Rodzaj działania	Częstość stosowania (w %)	Średnia ocena przydatności	Odch. stand. oceny przydatności	Poziom wariancji oceny przydatności
Współpraca z konsumentami	74,23	4,54	0,844	0,712
Współpraca z dostawcami	66,54	4,22	0,990	0,981
Współpraca z dystrybutorami	35,00	3,83	1,221	1,490
Współpraca z firmami partnerskimi	45,00	3,70	1,204	1,451
Współpraca z inwestorami strategicznymi	16,92	3,16	1,439	2,070
Współpraca z firmami doradczymi	33,85	3,29	1,187	1,408
Współpraca z instytucjami naukowo-badawczymi	20,00	3,09	1,473	2,169
Współpraca w ramach klastra lub skupiska gospodarczego	13,85	2,64	1,261	1,590
Szkolenia zewnętrzne	71,15	3,87	1,088	1,184
Wykorzystywanie zewn. *know-how* czy licencji	28,46	3,60	1,309	1,713
Uczestnictwo w konferencjach i seminariach	39,23	3,24	1,201	1,442
Uczestnictwo w kongresach i imprezach branżowych	41,15	3,30	1,287	1,656
Rekrutacja z zewnątrz pracowników o wysokich kwalifikacjach	43,85	3,57	1,268	1,607
Przejmowanie najlepszych pracowników od konkurencji	26,92	3,41	1,338	1,791

Źródło: opracowanie własne na podstawie odpowiedzi respondentów.

działań była współpraca z konsumentami, w przypadku której odpowiedzi respondentów były w najwyższym stopniu zgodne. Drugą co do częstotliwości stosowania metodą były szkolenia zewnętrzne, które uzyskały jednak średnią ocenę ich przydatności w tworzeniu wiedzy niższą od 4 na skali pięciostopniowej. Trzecie najczęściej deklarowane działanie stanowiła współpraca z dostawcami, która uzyskała drugą w kolejności podawaną przez respondentów najwyższą i najbardziej zgodną ocenę jej przydatności w tworzeniu wiedzy przez przedsiębiorstwo.

Najrzadziej stosowanym i najniżej ocenianym działaniem służącym tworzeniu wiedzy dzięki jej importowi lub wypożyczaniu z zewnątrz była współpraca w ramach klastra sektorowego lub skupiska gospodarczego. Była to jedyna ocena niższa od 3. Niestety, na drugim i trzecim miejscu od końca, zarówno co

do częstości stosowania, jak i wysokości oceny, znalazły się współpraca z inwestorami strategicznymi i instytucjami naukowo-badawczymi. W tym wypadku wystąpiła też najmniejsza zgodność ocen respondentów w kwestii przydatności tej współpracy w działalności badanych przedsiębiorstw. Niepokojący jest także stosunkowo niski poziom pozyskiwania wiedzy z zewnątrz w postaci *know-how* i licencji. Można zatem powiedzieć, że badane przedsiębiorstwa nie dostrzegają potencjalnych korzyści, które te sposoby pozyskiwania wiedzy mogą przynieść, co może wynikać m.in. z braku znajomości przez menedżerów zagadnień z zakresu zarządzania wiedzą.

Uzyskane wyniki badań wydają się zgodne z wynikami cyklicznie prowadzonych badań Światowego Forum Ekonomicznego (WEF), które prezentowane są w raporcie pt. *The Global Competitiveness Report*. Zgodnie z danymi zawartymi w ostatnim dostępnym raporcie na 138 krajów uwzględnionych w badaniu Polska zajęła 54. miejsce w 11. filarze mierzącym stopień zaawansowania technologicznego biznesu. Przy czym w kategorii „natura przewagi konkurencyjnej" osiągnęła 96. miejsce, a w kategorii „stan rozwoju klastrów" – 71. pozycję. W kolejnym, 12. filarze, odnoszącym się do uwarunkowań rozwoju innowacji, Polska uplasowała się na 60. pozycji, ale w zakresie współpracy między uniwersytetami a przemysłem dotyczącej działalności B+R zajęła dopiero 85. miejsce [WEF 2016: 299]. W związku z tym nasuwa się wniosek, że natura przewag konkurencyjnych posiadanych przez polskie przedsiębiorstwa w niewystarczającym stopniu stymuluje rozwój współpracy w obszarze wspólnego tworzenia wiedzy i wdrażania postępu technologicznego zarówno między przedsiębiorstwami a różnymi instytucjami w ramach klastrów, jak i między sferą biznesu a nauki. W tej sytuacji przedsiębiorcy mogą uważać takie działania za obecnie mało dla nich przydatne.

Jak wynika z tabeli 4, uczenie się z wcześniejszych doświadczeń dominuje pod względem częstotliwości jego występowania, deklarowanej przez respondentów wśród działań nastawionych na tworzenie wewnętrznej wiedzy. Uzyskało ono też najwyższą ocenę przydatności na skali pięciostopniowej i największą zgodność odpowiedzi. Jednak charakterystyczne dla tego typu aktywności sporządzanie raportów z przedsięwzięć, które zakończyły się niepowodzeniem, jest stosowane o wiele rzadziej, podobnie jak tworzenie i udostępnianie baz najlepszych praktyk oraz analiza raportów sprzedawców i osób zajmujących się obsługą klientów.

Drugie miejsce w tej grupie działań zajęły badania rynkowe i marketingowe. Jest to zbieżne z pierwszą pozycją osiągniętą przez współpracę z konsumentami w poprzedniej grupie działań. Na trzecim miejscu natomiast znalazło się posiadanie własnego działu badań i rozwoju, który uzyskał też drugą najwyższą ocenę przydatności jego działań w tworzeniu wewnętrznej wiedzy.

Tylko dwa instrumenty, to znaczy uczenie się z wcześniejszych doświadczeń i funkcjonowanie działu badań i rozwoju, uzyskały oceny wyższe niż 4 na pięciostopniowej skali. Według respondentów najmniej przydatne w tworzeniu wiedzy

Tabela 4. Działania nastawione na tworzenie wewnętrznej wiedzy, także dzięki wiedzy pochodzącej z zewnątrz w grupie przedsiębiorstw ogółem

Rodzaj działania	Częstość stosowania (w %)	Średnia ocena przydatności	Odch. stand. oceny przydatności	Poziom wariancji oceny przydatności
Własny dział badań i rozwoju	41,92	4,06	1,075	1,155
Badania rynkowe/marketingowe	44,23	3,57	1,054	1,110
Benchmarking	19,23	2,86	1,414	2,001
Analiza raportów sprzedawców i osób zajmujących się obsługą klientów	34,23	3,78	1,104	1,219
Tworzenie i udostępnianie pracownikom baz najlepszych praktyk	35,77	3,80	1,243	1,546
Skrzynki zgłaszania projektów racjonalizatorskich i pomysłów zwiększających efektywność działania	13,08	2,88	1,304	1,699
System rotacji personelu w ramach różnych stanowisk pracy	33,85	3,30	1,315	1,728
System kształcenia kadry menedżerskiej przez praktyki w różnych jednostkach firmy	15,00	3,44	1,332	1,773
Uczenie się z wcześniejszych doświadczeń	89,23	4,34	0,969	0,939
Sporządzanie raportów z przedsięwzięć, które zakończyły się niepowodzeniem	33,85	3,89	1,102	1,214
Zespoły indywidualnego uczenia się kierowników	19,62	3,57	1,123	1,260
Targi wiedzy	16,15	3,44	1,364	1,860
Uczestnictwo w zespołach zadaniowych	25,38	3,47	1,187	1,410
Dążenie do wykształcenia swojego następcy	33,08	3,46	1,345	1,808
Mentoring i coaching	38,85	3,84	1,254	1,572
Przekazywanie wiedzy przez osoby uczestniczące w szkoleniach innym pracownikom	39,23	3,95	1,016	1,031

Źródło: opracowanie własne na podstawie odpowiedzi respondentów.

wewnętrznej są skrzynki zgłaszania projektów racjonalizatorskich i pomysłów zwiększających efektywność działania. Są to jednak najrzadziej stosowane w badanych firmach instrumenty służące tworzeniu wiedzy. Inne relatywnie rzadko

stosowane działania służące tworzeniu wewnętrznej wiedzy w rozpatrywanych przedsiębiorstwach to systemy kształcenia kadry menedżerskiej przez praktyki w różnych jednostkach firmy, targi wiedzy, zespoły indywidualnego uczenia się kierowników i benchmarking. Wszystkie te instrumenty były stosowane przez mniej niż 30% badanych firm.

Uzyskana przez benchmarking druga w kolejności najniższa ocena jego przydatności w tworzeniu wewnętrznej wiedzy może wynikać z trudności w jego prawidłowym przeprowadzaniu. Jest to często spowodowane brakiem wystarczającej wiedzy na temat kolejnych etapów procedury jego realizacji, aby ostatecznie doszło do absorpcji najlepszych praktyk i ich dyfuzji w obrębie organizacji. Benchmarking może bowiem nie skutkować istotną poprawą wyników organizacji, gdy kończy się na etapie pozyskania danych i informacji oraz ich porównywania, co nazywamy benchmarkingiem metrycznym. Ten problem jest często podkreślany w literaturze przedmiotu [Majewska-Bator 2011: 170-175].

Nasuwa się także refleksja, że w badanych firmach relatywnie rzadziej w porównaniu do innych działań służących tworzeniu wewnętrznej wiedzy ma miejsce jej rozwój w wyniku pracy zespołowej. Wskazuje na to częstotliwość stosowania wszystkich uwzględnionych w badaniu jej form. Taki stan nie sprzyja rozwojowi zbiorowej kreatywności organizacji, stanowiącej w dzisiejszych czasach podstawę umacniania przewag konkurencyjnych, których źródłem jest postęp technologiczny. Co więcej, w badanych firmach kierownicy rzadko kształcą się w drodze praktyk w różnych jednostkach firmy i uczą się wspólnie w celu doskonalenia swoich kompetencji i umiejętności. Może to powodować, jak wyżej wskazywano, że kadra zarządzająca w zbyt małym stopniu poszerza zasoby zróżnicowanej wiedzy cichej i zwiększa elastyczność swoich kompetencji i umiejętności. Tacy kierownicy mogą po prostu za słabo znać podstawową działalność firmy, którą zarządzają, i nie umieć na nią spojrzeć w sposób holistyczny.

W tabeli 5 zaprezentowano wyniki obliczeń poziomów stosowania uwzględnionych w badaniu metod i praktyk służących tworzeniu wiedzy przez przedsiębiorstwa. Ponad 50% przedsiębiorstw z grupy firm małych i średnich, wytwarzających dobra konsumpcyjne, półprodukty i zajmujących się działalnością usługową oraz z wyłącznym kapitałem polskim i obsługujących tylko rynek krajowy osiągnęło niski poziom stosowania wszystkich uwzględnionych w badaniu działań nastawionych na tworzenie wiedzy. Wyniki badań pokazują też, że większa liczba badanych firm wykorzystuje szerszy wachlarz działań służących importowi i wypożyczaniu wiedzy z zewnątrz niż metod i praktyk nastawionych na tworzenie wewnętrznej wiedzy, co uważane jest za trudniejsze zadanie. Ponownie liczba działań nastawionych na tworzenie wiedzy rosła wraz z wielkością firmy, pojawieniem się kapitału zagranicznego i ekspansji na zagraniczne rynki. Jeśli chodzi o rodzaj działalności, to wyraźnymi liderami były firmy wytwarzające dobra inwestycyjne.

Tabela 5. Poziomy stosowania działań nastawionych na tworzenie wiedzy w wyróżnionych grupach przedsiębiorstw (w %)

Poziom stosowania	Import i wypożyczanie wiedzy			Tworzenie wewnętrznej wiedzy			Tworzenie wiedzy		
	niski	średni	wysoki	niski	średni	wysoki	niski	średni	wysoki
Firmy ogółem	38,46	52,31	9,23	57,31	38,46	4,23	52,31	42,69	5,00
Firmy małe	45,21	47,26	7,53	63,01	33,56	3,42	57,53	39,04	3,42
Firmy średnie	36,36	49,09	14,55	50,91	45,45	3,64	50,91	43,64	5,45
Firmy duże	23,73	67,80	8,47	49,15	44,07	6,78	40,68	50,85	8,47
Firmy wytwarzające dobra konsumpcyjne	39,08	50,57	10,34	56,32	40,23	3,45	50,57	43,68	5,75
Firmy wytwarzające półprodukty	38,10	52,38	9,52	66,67	33,33	0	66,67	28,57	4,76
Firmy wytwarzające dobra inwestycyjne	21,05	52,63	26,32	36,84	52,63	10,53	36,84	52,63	10,53
Firmy zajmujące się działalnością usługową	39,01	52,48	8,51	57,45	38,30	4,26	51,77	42,55	5,67
Firmy z kapitałem polskim	41,57	50,60	7,83	66,27	30,72	3,01	59,04	36,14	4,82
Firmy z kapitałem mieszanym	42,31	48,08	9,62	44,23	50,00	5,77	48,08	48,08	3,85
Firmy z kapitałem zagranicznym	21,43	64,29	14,29	38,10	54,76	7,14	30,95	61,90	7,14
Firmy obsługujące wyłącznie rynek krajowy	41,82	49,09	9,09	62,42	34,55	3,03	56,36	39,39	4,24
Firmy obsługujące rynek zagraniczny	32,63	57,89	9,47	48,42	45,26	6,32	45,26	48,42	6,32

Źródło: opracowanie własne na podstawie odpowiedzi respondentów.

Podsumowanie

Zaprezentowane wyniki badań pokazały, że mniej niż połowa firm posiada systemy motywowania pracowników do składania własnych pomysłów. Problemem w przypadku takich systemów okazało się zbyt rzadkie łączenie oceniania z wynagradzaniem pracowników za zgłaszanie własnych pomysłów. W przedsiębiorstwach o wiele częściej bowiem oceniano, niż wynagradzano za tę aktywność.

Wyniki badań wskazują też, że częstość stosowania przez przedsiębiorstwa omówionych metod i praktyk w celu tworzenia wiedzy rośnie wraz z wielkością firmy, pojawieniem się kapitału zagranicznego i ekspansją na zagraniczne rynki. Dotyczy to działań zarówno z pierwszej grupy metod i praktyk służących two-

rzeniu wiedzy dzięki jej importowi lub wypożyczaniu z zewnątrz, jak i z drugiej grupy metod i praktyk nastawionych na tworzenie wewnętrznej wiedzy.

Współpraca z konsumentami stanowiła najbardziej popularną i jednocześnie najwyżej ocenianą metodę lub praktykę w grupie działań służących tworzeniu wiedzy dzięki jej importowi lub wypożyczaniu z zewnątrz. Pozostałe najczęściej stosowane działania z tej grupy to szkolenia zewnętrzne i współpraca z dostawcami. Natomiast współpraca w ramach klastra sektorowego lub skupiska gospodarczego oraz współpraca z inwestorami strategicznymi i instytucjami naukowo-badawczymi okazały się najrzadziej stosowanymi i najniżej ocenianymi metodami tworzenia wiedzy z tej grupy działań. Analiza wyników i porównanie ich z wynikami WEF pozwoliły stwierdzić, że natura przewag konkurencyjnych posiadanych przez polskie przedsiębiorstwa w niewystarczającym stopniu stymuluje rozwój współpracy w celu wspólnego tworzenia wiedzy i postępu technologicznego między przedsiębiorstwami a różnymi instytucjami w ramach klastrów, jak również między sferą biznesu a nauki.

W drugiej grupie działań nastawionych na tworzenie wewnętrznej wiedzy najczęściej stosowaną i najwyżej ocenianą metodą lub praktyką było uczenie się z wcześniejszych doświadczeń. Inne często stosowane działania z tej grupy to badania rynkowe i marketingowe oraz posiadanie własnego działu badań i rozwoju. Analiza wyników badań pozwala też stwierdzić, że w badanych firmach powinno się zwiększyć nacisk na tworzenie wiedzy w trakcie pracy zespołowej. Daje to bowiem możliwość rozwoju zbiorowej kreatywności organizacji, co przyczynia się do powstawania efektów synergii szeroko rozumianej działalności innowacyjnej.

Na podstawie wyników badań można stwierdzić, że stopień stosowania uwzględnionych w badaniu metod i praktyk służących tworzeniu wiedzy przez przedsiębiorstwa jest niezbyt wysoki. Dotyczy to zwłaszcza przedsiębiorstw z grupy firm małych i średnich, wytwarzających dobra konsumpcyjne, półprodukty i zajmujących się działalnością usługową oraz z wyłącznym kapitałem polskim i obsługujących tylko rynek krajowy. Wyniki badań wskazują też, że większa liczba badanych firm wykorzystuje szerszy wachlarz działań służących importowi i wypożyczaniu wiedzy z zewnątrz niż metod i praktyk nastawionych na tworzenie wewnętrznej wiedzy. Może to być związane z tym, że samodzielne tworzenie przez organizację wewnętrznej wiedzy uważane jest w literaturze przedmiotu za trudniejsze niż tworzenie wiedzy w drodze jej importu lub wypożyczania z zewnątrz.

Literatura

Andreeva T., Ikhilchik I., 2011, Applicability of the SECI Model of Knowledge Creation in Russian Cultural Context: Theoretical Analysis, *Knowledge and Process Management*, 18(1), 56-66.

Bergendahl M., Magnusson M., 2015, Creating Ideas for Innovation: Effects of Organizational Distance on Knowledge Creation Processes, *Creativity and Innovation Management*, 24(1), 87-101.

Davenport T.H., 1997, Ten Principles of Knowledge Management and Four Case Sudies, *Knowledge & Process Management*, 4(3), 187-191.
Davenport T.H., Harris J.G., Long D.W. de, Alvin L.J., 2001, Data to Knowledge to Results: Bulding an Analytic Capability, *California Management Review*, 43(2), 117-138.
Davenport T.H., Kirby J., 2015, Beyond Automation. Strategies for remaining gainfully employed in an era of very smart machines, *Harvard Business Review*, 93(6), 58-65.
Davenport T.H., Long D.W. de, Beers M.C., 1998, Successful Knowledge Management Projects, *Sloan Management Review*, 39(2), 43-57.
Davenport T.H., Prusak L. Wilson H.J., 2003, Who's Bringing You Hot Ideas (and How Are You Responding)?, *Harvard Business Review*, 81(2), 58-64.
Grover V., Davenport T.H., 2001, General Perspectives on Knowledge Management: Fostering a Research Agenda, *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 5-21.
Jaleel S., Verghis A.M., 2015, Knowledge Creation in Constructivist Learning, *Universal Journal of Educational Research*, 3(1), 8-12.
Jemielniak D., Koźmiński A.K., 2012, *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
Krogh G. von, Nonaka I., Rechsteiner L., 2012, Leadership in Organizational Knowledge Creation: A Review and Framework, *Journal of Management Studies*, 49(1), 240-277.
Majewska M., Szulczyńska U., 2012, Innowację przyrostowe jako źródło postępu technologicznego w gospodarce opartej na wiedzy, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 702, *Ekonomiczne Problemy Usług*, 87, 101-109.
Majewska M., Szulczyńska U., 2014, Methods and Practices of Tacit Knowledge Sharing within an Enterprise: An Empirical Investigation, *Quarterly Journal Oeconomia Copernicana*, 5(2), 35-48.
Majewska-Bator M., 2010, *Rozwój endogenicznej przewagi w handlu międzynarodowym a proces zmniejszania luki technologicznej*, Poznań: WN UAM.
Majewska-Bator M., 2011, Benchmarking jako narzędzie wspomagające rozwój wiedzy, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, 169, 169-179.
Nonaka I., Konno N, 1998, The Concept of Building a Foundation for Knowledge Creation, *California Management Review*, 40(3), 40-54.
Nonaka I., Takeuchi H., 2000, *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Warszawa: Poltext.
Nonaka I., Takeuchi H., 2011, The Big Idea. The Wise leader, *Harvard Business Review*, 89(5), 58-67.
Peltokorpi V., Nonaka I., Kodama M., 2007, NTT DoCoMo's Launch of I-Mode in the Japanese Mobile Phone Market: A Knowledge Creation Perspective, *Journal of Management Studies*, 44(1), 50-72.
Pietroń-Pyszczek A., 2015, *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów*, Wrocław: Marina.
Piotrowska A., 2012, Wiedza jawna i niejawna jako zasób decyzyjny w zarządzaniu personelem, w: *Procesy decyzyjne w warunkach niepewności*, red. A. Grzegorczyk, Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji.
Strong B., Davenport T.H., Prusak L., 2008, Organizational Governance of Knowledge and Learning, *Knowledge and Process Management*, 15(2), 150-157.
Szulczyńska U., 2005, Rola nabywców w procesie rozwoju nowych produktów, w: *Marketing przyszłości – trendy, strategie, instrumenty. Media w kreowaniu wizerunku*, red. G. Rosa, A. Smalec, Szczecin: Wyd. USz.
Szulczyńska U., 2006, Zarządzanie relacjami a powodzenie innowacji produktowych przedsiębiorstwa, w: *Zachowania decyzyjne podmiotów gospodarczych*, red. D. Kopycińska, Szczecin: Wyd. USz.

Szulczyńska U., 2008, Nowe technologie a przewagi konkurencyjne przedsiębiorstwa, *Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej*, 250, 381-392.
Szulczyńska U., 2009, Zarządzanie procesami dzielenia się wiedzą dla potrzeb działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Usług*, 35, 259-273.
World Economic Forum, 2016, *The Global Competitiveness Report 2016-2017*, Geneva.

Activities Aimed at Knowledge Creation in an Enterprise: Results of Empirical Research

Abstract. *The first aim of this article is to discuss knowledge creation as the basic process of knowledge management in an enterprise. The second objective is to present results of a survey of 260 enterprises concerning their preferred methods and practices of creating knowledge. The starting point for the article is the definition of knowledge creation according to principles set out by two schools of knowledge management: the process approach and the Japanese approach. Under these two approaches, the process of knowledge creation includes such activities as knowledge acquisition and development. The survey results indicate that the frequency with which companies apply methods and practices to create knowledge increases with their size, and is associated with the involvement of foreign capital and their expansion into foreign markets. Based on the respondents' answers, it is possible to evaluate the perceived usefulness of methods and practices of knowledge creation.*

Keywords: *knowledge management, knowledge creation, internationalisation*