

ROBERT KARASZEWSKI

MONIKA KLEMKE-PITEK

Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy

**PROBLEMATYKA ZARZĄDZANIA WIEDZĄ
W ŚWIELE DOŚWIADCZEŃ ZAGRANICZNYCH ORAZ
KONCEPCJA WDRAŻANIA INNOWACYJNYCH ROZWIĄZAŃ
W POLSKIEJ GOSPODARCE**

Streszczenie

W artykule dokonano oceny wpływu elementarnych składników wiedzy na budowanie potencjału konkurencyjnego największych korporacji świata oraz oddziaływania poszczególnych uwarunkowań procesu zarządzania na jego przebieg. Poddano analizie również stopień implementacji poszczególnych obszarów zarządzania wiedzą w badanych przedsiębiorstwach zagranicznych. Równocześnie autorzy przybliżyli problematykę koncepcji wypracowania i wdrażania innowacyjnych rozwiązań w zakresie zarządzania wiedzą w polskich przedsiębiorstwach współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Słowa kluczowe: zarządzanie wiedzą, innowacyjne rozwiązania

Wprowadzenie do problematyki zarządzania wiedzą

Zarządzanie w XXI wieku stoi w obliczu nowych wyzwań związanych z uwarunkowaniami gospodarki opartej na wiedzy (*knowledge based economy*). Obecnie powszechną akceptację zyskuje pogląd, że umiejętność zarządzania wiedzą nabiera decydującego znaczenia w dobie współczesnej gospodarki, zaś przedsiębiorstwa działające w gospodarce opartej na wiedzy są zmuszone do poszukiwania nowych paradygmatów zarządzania opartych na dyfuzji informa-

cji i wiedzy, doskonaleniu kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa, rozwijaniu wiedzy i umiejętności pracowników, wspieraniu organizacyjnego uczenia się oraz kreowania nowych rozwiązań organizacyjnych.

Wzrastające zainteresowanie problematyką zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym jest przede wszystkim odpowiedzią na wyzwania praktyki zarządzania. Obecnie kapitał intelektualny jest postrzegany jako istotny czynnik decydujący o sukcesie przedsiębiorstwa, źródła przewagi konkurencyjnej oraz kluczowy element w procesie kreowania wartości rynkowej współczesnego przedsiębiorstwa. Zarządzanie zasobami wiedzy (*knowledge resources management*) i kreowanie kapitału intelektualnego (*intellectual capital creation*) powinny być postrzegane jako komplementarne, wzajemnie zależne i przenikające się procesy, ponieważ kapitał intelektualny jest pochodną i wynikiem umiejętnego wykorzystywania wiedzy w praktyce.

Analiza treści licznych publikacji poświęconych problematyce *knowledge management*, traktujących to zagadnienie przez pryzmat zróżnicowanych poglądów, nauk czy płaszczyzn czasowych, pozwala stwierdzić, że ta jakże multidyscyplinarna idea nie wkracza w coraz nowe obszary życia, gospodarki i biznesu, lecz stanowi ich integralną część. Wiedza organizacji, będąca swoistym efektem synergicznym scalenia wiedzy, doświadczeń i umiejętności wszystkich jej pracowników oraz zasobów informacji pozostających w posiadaniu przedsiębiorstwa, staje się obecnie najtrudniej dostępnym zasobem. Niestety, potrzeba jeszcze wiele czasu, aby wykształcić umiejętności równie sprawnego zarządzania tym jakże cennym kapitałem jak pozostałymi tradycyjnymi zasobami niezbędnymi do prowadzenia działalności gospodarczej. Wiedza bowiem, w przeciwieństwie do innych zasobów, nie ulega zmniejszaniu w wyniku użytkowania, a wręcz przeciwnie – umiejętna eksploatacja prowadzi do jej permanentnego wzrostu.

Konkludując, można stwierdzić, że sukces organizacji działających w globalnej gospodarce będzie w coraz większej mierze zależał od sprawnego zarządzania wiedzą. Dlatego w polskiej gospodarce niezmiernie istotne jest poszukiwanie nowych, lepszych, efektywniejszych rozwiązań z tego zakresu oraz ich upowszechnienie do praktyki przedsiębiorstw. Równocześnie niezmiernie istotne wydaje się prowadzenie badań naukowych stymulujących dyfuzję rozwiązań w zakresie *knowledge management*.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie problematyki zarządzania wiedzą w świetle doświadczeń zagranicznych na podstawie badań empi-

rycznych przeprowadzonych wśród pięciuset największych korporacji świata¹. Równocześnie autorzy chcieli przybliżyć problematykę koncepcji wypracowania i wdrażania innowacyjnych rozwiązań współfinansowanych ze środków europejskich w zakresie zarządzania wiedzą w polskich przedsiębiorstwach.

1. Zarządzanie wiedzą w świetle doświadczeń największych korporacji świata

1.1. Miejsce największych korporacji świata w gospodarce światowej

Postępująca liberalizacja gospodarki światowej, wyrażająca się obserwowanym w ostatnich latach coraz szerszym otwieraniem się gospodarek krajowych powiązanych z deregulacją ich systemów ochrony lokalnych organizacji gospodarczych, staje się czynnikiem ujednociania rynków, produktów i systemów zarządzania. Zwiększająca się swoboda przepływu kapitałów, czynników produkcji i produktów powoduje, że coraz więcej przedsiębiorstw staje w obliczu przyjęcia strategii międzynarodowej, a nawet światowej, jako warunku przetrwania. Wychodząc poza rynek lokalny, dywersyfikują one nierzadko swoją działalność. Penetracja rynków zagranicznych dostarcza nowych informacji o istniejących niszach i w ten sposób przedmiotem zainteresowania stają się nie tylko branże pokrewne, lecz także wszelkie nowe obszary działalności, w których pojawiają się możliwości dalszej ekspansji. Pomimo że strategia globalna sprzyja wzrostowi przedsiębiorstw, tylko nieliczne z nich stają się światowymi potentatami i zaczynają w sposób wymierny aktywnie oddziaływać na gospodarkę światową, dyktując warunki postępowania, do których muszą się dostosować inne organizacje gospodarcze oraz nierzadko struktury władzy państwowej. Trudno określić liczbę przedsiębiorstw, które osiągnęły poziom rozwoju sytuujący je w grupie potentatów świata. Można jednak przyjąć, że należą do nich te, które są zaliczane do największych światowych organizacji gospodarczych. Aby zarysować znacze-

¹ Konceptualizację projektu badawczego stanowił fragment realizowanych prac w ramach grantu KBN nr IHO2D 09926 nt. „Zasoby wiedzy jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa. Uwarunkowania, sposoby budowy i rozwijania systemów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach działających w Polsce w kontekście integracji z Unią Europejską i globalizacji gospodarki”. Podobnie jak w poprzednich badaniach autora i w tym projekcie wykorzystano bazę danych Fortune Global 500 (wersja 2003) magazynu „Fortune”, wydawanego przez Time Inc., obejmującą pięćset największych korporacji świata sklasyfikowanych według wielkości przychodów.

nie tych przedsiębiorstw w światowej gospodarce oraz ich potencjał gospodarczy, przedstawiono dalej kilka charakterystyk i zestawień dotyczących pięciuset największych przedsiębiorstw.

Pod koniec roku 2000 pięćset największych korporacji świata uzyskało łączne przychody ze sprzedaży wynoszące blisko 14 065 mld USD, a więc wartość 58-krotnie przewyższającą produkt krajowy brutto Szwajcarii, a zatrudnienie we wszystkich korporacjach zaliczanych do pierwszej pięćsetki przekraczało 47 mln pracowników.

Powracając jednak do całej grupy pięciuset największych przedsiębiorstw świata, warto zwrócić uwagę na informacje dotyczące państw/regionów, z których się wywodzą. Okazuje się, że 430 z nich pochodzi z krajów Triady, czyli USA, Japonii oraz Unii Europejskiej. Największy udział w tej grupie miały w 2000 roku przedsiębiorstwa z USA – 37%, a następnie z Unii Europejskiej – 28% oraz Japonii – 21%. Wśród największych korporacji spoza Triady najwięcej ma swoje siedziby w Kanadzie – 3% oraz w Chinach, Szwajcarii i Korei Południowej – nieco powyżej 2%.

W działalności produkcyjnej największych korporacji świata widoczna jest dominacja przemysłów innowacyjnych. Produkcją sprzętu elektrycznego i elektronicznego zajmowało się 7,0% objętych badaniem, przemysłem petrochemicznych – 5,6%, motoryzacyjnym – 5,4%. W sektorze usług widoczna jest koncentracja w następujących sekcjach: handel detaliczny i hurtowy – 15,8%, pośrednictwo finansowe – 13,4%, ubezpieczenia – 9,6%.

Analiza wybranych wskaźników ekonomicznych największych korporacji świata w 2000 roku, z uwzględnieniem państwa/regionu pochodzenia, wskazuje, że wśród przedsiębiorstw z państw Triady średnie przychody ze sprzedaży były bardzo do siebie zbliżone, ale nie jednakowe. Najniższe zyski w tej grupie osiągnęły organizacje japońskie: średni zysk przypadający na korporację pochodzącą z tego kraju wyniósł 422 mln USD. Korporacje amerykańskie² i europejskie³ w analogicznym okresie uzyskały zdecydowanie wyższe zyski, odpowiednio 1755 mln USD oraz 1456 mln USD⁴. Również wielkość zatrudnienia w przed-

² Organizacje gospodarcze, dla których państwem pochodzenia są Stany Zjednoczone Ameryki Północnej.

³ Określenie to dotyczy przedsiębiorstw, które jako kraj pochodzenia podały jedno z państw Unii Europejskiej, tak więc nieuwzględniane są tu korporacje norweskie oraz szwajcarskie.

⁴ Największe zyski netto, wśród pięciuset największych korporacji świata, przynoszą przedsiębiorstwa szwajcarskie i norweskie, które w 2000 r. zarobiły średnio ponad 2400 mln USD.

sieźbiorstwach japońskich była dwukrotnie niższa niż w pozostałych przypadkach. I tak, o ile średnia liczba pracowników korporacjach europejskich przekraczała 103 tys., a amerykańskich 95 tys., to organizacje japońskie zatrudniały jedynie nieco ponad 51 tys. osób. Dla porównania korporacje chińskie w 2000 roku zatrudniały średnio 507 tys. pracowników. Z kolei pod względem aktywów zdecydowanie przewodzą organizacje europejskie, których majątek szacowany jest średnio na 129 mld USD, podczas gdy aktywa korporacji japońskich wynoszą tylko 77 mld USD, a amerykańskich jedynie 73 mld USD.

Pomimo problemów, z jakimi stykała się światowa gospodarka w latach 2000–2001, zdecydowana większość analizowanych korporacji odnotowała jedynie nieznaczny spadek przychodów oraz zysków, a spora część z nich może się pochwalić zdecydowaną poprawą wyników finansowych. Przykładowo korporacja Wal-Mart Stores, która w 2001 roku uzyskała największe przychody na świecie (prawie 220 mld USD), wyprzedzając dotychczasowego lidera Exxon Mobil, odnotowała wzrost wpływów o 13,7%. Przedsiębiorstwo to zwiększyło również zatrudnienie o 139 tys. osób, stając się największym na świecie pracodawcą⁵. Ogólnie w grupie pięćdziesięciu największych korporacji pod względem zatrudnienia w 2001 roku dwadzieścia siedem zwiększyło liczbę pracowników, dwadzieścia jeden zmniejszyło, a jedynie w dwóch przypadkach poziom zatrudnienia nie uległ zmianie. Biorąc pod uwagę wielkość osiągniętych zysków, Exxon Mobil, chociaż stracił w porównaniu do roku poprzedniego 2,4 mld USD, nadal jest najbardziej dochodowym przedsiębiorstwem świata. Nie wiadomo jednak, jak długo utrzyma pozycję lidera, ponieważ dwie kolejne w klasyfikacji korporacje, pomimo że nie zdołały poprawić lokaty, znacznie odrobiły straty dzielące je od lidera. Citigroup zwiększył bowiem zysk o ponad 600 mln USD, a General Electric o blisko 925 mln USD.

Przedstawione powyżej informacje wyraźnie dowodzą, że największe korporacje świata odgrywają kluczową rolę w globalnym biznesie. Uzyskiwane przez nie przychody, aktywa, a także generowane zyski ze względu na swój ogrom wydają się wręcz czymś abstrakcyjnym, niemożliwym do osiągnięcia. Przedstawione dane nie są jednak błędne ani fikcyjne – odzwierciedlają jedynie rzeczywistość, która dla jednych może być budująca i inspirująca, a dla innych wręcz przerażająca. Przedsiębiorstwa te powinny być jednak traktowane jako wzór do

⁵ Wal-Mart Stores zatrudnia łącznie 1383 tys. pracowników.

naśladowania nie ze względu na osiągnięte wyniki, lecz przede wszystkim z powodu stosowanych rozwiązań, które pozwalają im odnosić tak spektakularne sukcesy⁶.

1.2. Ocena stopnia implementacji poszczególnych obszarów zarządzania wiedzą w badanych przedsiębiorstwach

Przed przystąpieniem do szczegółowej analizy kluczowych wyników badania należy zwrócić uwagę na to, jak największe korporacje świata oceniają swoje zaawansowanie w zakresie wprowadzania *knowledge management*. Ocena tego zagadnienia rozbita została na pięć obszarów:

- pozyskiwanie i rozwijanie zasobów wiedzy,
- utrwalanie i magazynowanie zasobów wiedzy,
- transfer i dyfuzja zasobów wiedzy,
- weryfikacja (pomiaru i oceny) oraz aktualizacja zasobów wiedzy,
- ochrona zasobów wiedzy.

Uzyskane w każdym z obszarów wskazania są zaskakujące. Praktycznie bowiem 30% korporacji nie zdecydowało się na dokonanie samooceny. Co więcej, jak już wspomniano we wprowadzeniu do niniejszego opracowania, z 64 przedsiębiorstw, które odpowiedziały na skierowaną do nich ankietę, aż 34 odmówiły uczestnictwa w badaniu. Należy zwrócić tu także uwagę, że zdecydowana większość listów zawierających odmowę nie zawierała merytorycznego uzasadnienia takiej decyzji, a jedynie enigmatyczną wzmiankę o ograniczonych możliwościach czasowych przedstawicieli zarządów, do których kierowane było zaproszenie do badania. Większość czytelników z pewnością uzna, że sytuacja taka nie powinna być zaskoczeniem. Porównując jednak uzyskane w tym przypadku wyniki do rezultatów badania przeprowadzonego na bardzo zbliżonej próbie, przy zastosowaniu kwestionariusza ankiety o podobnej liczbie pytań, a dotyczącego problemów dyfuzji zarządzania jakością, można spodziewać się tu pytań. W badaniu dotyczącym zarządzania jakością przy nieznacznie wyższej liczbie odpowiedzi jedynie osiem korporacji odmówiło uczestnictwa w badaniu. Trudno obiektywnie ocenić powody tak znacznych rozbieżności, ale z pewnością za jeden z nich może być uznana chęć uniknięcia wypowiedzania się na temat, który z jednej strony jest bardzo istotny, a z drugiej – słabo jeszcze rozpoznany. Oczywiście są to jedynie

⁶ Zob. R. Karaszewski, *Zarządzanie jakością – koncepcje, metody i narzędzia stosowane przez liderów światowego biznesu*, TNOiK, Toruń 2005.

domysły niepotwierdzone w ramach analizowanego badania empirycznego, jednak wyniki innych prac badawczych dotyczących *knowledge management* (KM) wskazują, że problematyka ta sprawia trudności top-menedżerom. Eblis, badając w latach 2002–2003 stosunek kadry kierowniczej wyższego szczebla 250 globalnych instytucji finansowych do problematyki KM, stwierdził, że jedynie 60 z 88 menedżerów potrafiło sformułować w miarę sensowną definicję zarządzania wiedzą. Co więcej, przekazywane sugestie dalece się od siebie różniły (menedżerowie najczęściej utożsamiali zarządzanie wiedzą z „dzieleniem się wiedzą” – 13% i „dzieleniem się najlepszymi doświadczeniami” – 10%⁷).

Powracając jednak do kwestii samooceny, można z dużą dozą optymizmu zauważyć, że w poszczególnych jej aspektach od 43% do 54% respondentów potwierdza podejmowanie działań w obszarze zarządzania wiedzą. Zdecydowanie najlepiej wypada tu transfer i dyfuzja wiedzy, gdzie odpowiednio 54% korporacji potwierdziło zarządzanie wiedzą, 13% zamierza zarządzać wiedzą, 3% nie zarządza wiedzą, ale dostrzega konieczność podjęcia prac w tym zakresie (30% respondentów nie ustosunkowało się do tego pytania). Z drugiej strony najsłabiej wypada zagadnienie weryfikacji (pomiaru i oceny) oraz aktualizacji zasobów wiedzy. W tym przypadku 43% badanych podmiotów wskazało, że zarządza wiedzą, 13% przymierza się do rozpoczęcia działań, ale aż 20% korporacji pomimo dostrzegania celowości weryfikacji i aktualizacji zasobów wiedzy, nic w tym zakresie nie robi (tabela 1).

Tabela 1

Ocena stopnia zarządzania wiedzą w największych korporacjach świata (%)

Lp.	Wyszczególnienie	Wskazania				
		brak odpowiedzi	nie zarządzamy wiedzą i uważamy rozpoczęcie takich działań za nieuzasadnione	nie zarządzamy wiedzą, ale uważamy rozpoczęcie takich działań za celowe	zamierzamy wprowadzić zarządzanie wiedzą	zarządzamy wiedzą
1	2	3	4	5	6	7
1	Pozyskiwanie i rozwijanie wiedzy	30	0	10	13	47
2	Utrwalanie i magazynowanie wiedzy	27	0	10	13	50

⁷ S. Eblis, *What Do Executives Really Think About KM?*, „KM Review” March/April 2004.

1	2	3	4	5	6	7
3	Transfer i dyfuzja zasobów wiedzy	30	0	3	13	54
4	Weryfikacja (pomiaru i oceny) i aktualizacja zasobów wiedzy	30	0	20	7	43
5	Ochrona zasobów wiedzy	30	0	10	13	47

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badań prowadzonych w 1998 roku przez Gartner Group potwierdzały, że większość dużych korporacji rozpoczęła wprowadzanie systemów zarządzania wiedzą, co więcej, jedna trzecia z 1000 największych korporacji amerykańskich, sklasyfikowanych na liście Fortune 1000, w planach na 1999 rok umieściła działania związane z KM⁸. Porównując przedstawione w tabeli 1 rezultaty badań z wynikami uzyskanymi w ramach projektów badawczych realizowanych pod koniec lat dziewięćdziesiątych, można dojść do wniosku, że prognozowany przed sześciu, siedmiu laty olbrzymi wzrost stopnia wykorzystania zarządzania wiedzą w biznesie zdaje się sprawdzać, ale przebiega zdecydowanie wolniej niż w przypadku chociażby rozwoju koncepcji jakości totalnej⁹.

1.3. Wpływ elementarnych składników zasobów wiedzy na budowanie międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa

Analizując zagadnienie wpływu elementarnych składników zasobów wiedzy (*eszw*) na budowanie międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa, wyszczególniono osiemnaście obszarów wiedzy, zaliczając do nich:

- wiedzę o klientach indywidualnych,
- wiedzę o klientach instytucjonalnych,
- wiedzę o branżach,
- wiedzę o aktualnych i przyszłych konkurentach,
- wiedzę o aktualnych i przyszłych dostawcach,
- wiedzę o aktualnych i przyszłych partnerach,
- wiedzę o sytuacji gospodarczej w regionie działania,

⁸ Zob. A.S. McCampbell, L. Moorhead Clark, S.H. Gitters, *Knowledge management: the New challenge for 21st century*, „Journal of Knowledge Management” 1997, No. 3.

⁹ R. Karaszewski, *Zarządzanie jakością...*

- wiedzę o pozostałych interesariuszach,
- wiedzę o warunkach socjokulturowych w regionie działania,
- wiedzę o warunkach polityczno-prawnych w regionie działania,
- wiedzę o technologiach,
- wiedzę o instytucjach doradczych i szkoleniowych,
- wiedzę o rozwoju nauki,
- wiedzę o produktach,
- wiedzę o placówkach i instytucjach naukowo-badawczych,
- wiedzę o środowisku społecznym organizacji,
- wiedzę o metodach zarządzania,
- wiedzę o poszczególnych pracownikach.

W ramach każdego obszaru wyspecyfikowano elementarne składniki zasobów wiedzy. Ustosunkowanie się do zagadnień zawartych w tej części kwestionariusza bazowało na wskazaniu *eszwów* ważnych dla międzynarodowej konkurencyjności w obszarze funkcjonowania korporacji¹⁰.

W przypadku pierwszego zakresu, tj. wiedzy o klientach indywidualnych, najwyżej została oceniona wiedza o potrzebach i preferencjach klientów (0,90). Najniższe oceny uzyskały wiedza o wrażliwości na oddziaływanie w ramach działalności marketingowej oraz wrażliwości na korzyści emocjonalne oferty, takie jak marka produktów, wizerunek firmy (noty odpowiednio 0,30 i 0,40). W drugim obszarze dotyczącym wiedzy o klientach instytucjonalnych korporacje za najistotniejszą uznały wiedzę o kondycji finansowej klientów (0,67), a za najmniej ważną – wiedzę o sposobie działania ośrodka decydującego o zakupie. Noty te mogą nieco dziwić szczególnie praktyków biznesu działających na specyficznym rynku polskim. Korupcja, nepotyzm, układy, które niestety na trwałe wpisały się w polską rzeczywistość, powodują, że jednym z najważniejszych warunków sukcesu jest dysponowanie wyczerpującymi danymi na temat osób decydujących o wyborze oferenta i zasad, którymi się one posługują.

Powracając do meritum zagadnienia, w zakresie wiedzy o branżach za mało istotną została uznana wiedza o poziomie wykorzystania zdolności produkcyjnej (0,30) i znaczeniu lokalizacji (0,27). Zdecydowanie największy wpływ na budowanie międzynarodowej konkurencyjności ma tu wiedza o dominującym zakresie konkurowania (lokalny, krajowy, międzynarodowy) oraz wielkości rynku i jego dynamice (noty po 0,73). W przypadku wiedzy o konkurentach za absolutnie

¹⁰ Zastosowano tu ocenę (0,1). Wskazanie danego *eszw* przez respondenta – nota 1, brak wskazania – nota 0.

priorytetową uznano wiedzę o ich pozycji rynkowej (0,87). Wysoką notę (0,77) uzyskała tu również wiedza o relacjach konkurenta z klientami.

Zaskakujące i trudne do jednoznacznego zinterpretowania okazały się wskazania dotyczące wiedzy o aktualnych i przyszłych dostawcach. O ile bowiem wysoka nota wiedzy o kluczowych kompetencjach (0,77) wydawać się może czymś oczywistym, to wyjątkowo niska ocena wiedzy o poziomie potencjału intelektualnego (0,13) budzi uzasadnione zdziwienie. Sukces w biznesie jest determinowany przez satysfakcję klienta, którą trudno osiągnąć bez włączenia dostawców w proces doskonalenia produktów. Co więcej, w kolejnym obszarze dotyczącym wiedzy o aktualnych i przyszłych partnerach poziom potencjału intelektualnego uzyskał blisko czterokrotnie wyższą notę (0,50). Zdecydowanie najczęściej respondenci uznawali tu jednak wiedzę o kondycji finansowej, pozycji rynkowej i kluczowych kompetencjach aktualnych i przyszłych partnerów (oceny odpowiednio 0,80, 0,83, 0,87) za oddziaływującą na międzynarodową konkurencyjność przedsiębiorstwa.

Wiedza na temat poszczególnych wskaźników makroekonomicznych, charakteryzujących państwa znajdujące się w regionie działania, okazuje się istotna dla międzynarodowej konkurencyjności korporacji. Szczególnie ważne w tym aspekcie są informacje na temat stopy wzrostu gospodarczego oraz dane o wielkości rynku (oceny 0,87 i 0,93). Taki rozkład wskazań znajduje odzwierciedlenie również w kontekście wiedzy o warunkach polityczno-prawnych w regionie działania. W tym przypadku najwyższą liczbę wskazań uzyskała wiedza na temat stabilności politycznej i polityki gospodarczej państwa (0,90 i 0,80).

Wśród poszczególnych *eszwów* wyróżnionych w ramach wiedzy o technologiach najważniejsze dla międzynarodowej konkurencyjności są dane na temat nowych technologii występujących w sektorze działalności przedsiębiorstwa (0,87). Z kolei w obszarze wiedzy o rozwoju nauki na pierwszy plan zdecydowanie wysuwa się wiedza o odkryciach w dziedzinie badań stosowanych (0,70). Natomiast najwyżej notowanym elementarnym składnikiem zasobów wiedzy zgrupowanym w kategorii „wiedza o produktach” jest wiedza na temat nowych produktów występujących w sektorze działalności przedsiębiorstwa (0,90). Bardzo wyraźnie rysują się tu poglądy korporacji, których zdaniem krytycznie istotne dla międzynarodowej konkurencyjności jest posiadanie zasobów wiedzy na temat najnowszych technologii i produktów. Warto również nadmienić, że zdecydowanie zmarginalizowane zostały takie *eszwy*, jak wiedza o patentach (0,27), wiedza o możliwościach zakupu licencji (0,20), wiedza o odkryciach nowych surowców (0,17), wiedza o wynalazkach dotyczących nowych źródeł energii (0,23).

Analiza dwóch ostatnich obszarów, tj. „wiedza o metodach zarządzania” oraz „wiedza o poszczególnych pracownikach”, które zostaną przedstawione w niniejszym opracowaniu¹¹, przynosi kolejne interesujące informacje. Korporacje za istotną dla międzynarodowej konkurencyjności uznały wiedzę na temat praktycznie wszystkich wyszczególnionych metod zarządzania ze szczególnym uwzględnieniem formułowania strategii, wdrażania i kontroli strategii oraz rozwiązań CRM. Na marginesie należy dodać, że obszar ten wraz z wiedzą o poszczególnych pracownikach uzyskał najwyższy średni współczynnik wskaźników (0,64). Z kolei wśród poszczególnych elementarnych składników zasobów wiedzy o poszczególnych pracownikach bezsprzecznie najwyższą została oceniona wiedza o kwalifikacjach pracowników (0,97)¹².

Podsumowując prezentację przedstawionych wyników, można stwierdzić, co prawda stosując duże uproszczenie, że w ocenie badanych korporacji wiedza niezbędna dla budowania międzynarodowej konkurencyjności stanowi mix danych na temat oczekiwań klientów, kwalifikacji pracowników, nowych rozwiązań technologiczno-produktowych oraz wiedzy na temat sytuacji gospodarczej i politycznej panującej w rejonie ich działania, wsparty szeroką wiedzą z zakresu instrumentarium zarządzania.

1.4. Oddziaływanie poszczególnych uwarunkowań na przebieg procesu zarządzania wiedzą

Kolejne zagadnienie będące przedmiotem niniejszej analizy dotyczy oceny wpływu oddziaływania wyszczególnionych w kwestionariuszu ankiety uwarunkowań na proces zarządzania wiedzą w sektorze funkcjonowania badanych przedsiębiorstw. Uwarunkowania zostały przyporządkowane do czterech grup:

- związanych z samą wiedzą,
- związanych z pracownikami,
- związanych z organizacją,
- związanych z otoczeniem.

¹¹ Ze względu na ograniczenia co do objętości w analizie pominięto cztery obszary: „wiedza o pozostałych interesariuszach”, „wiedza o placówkach i instytucjach naukowo-badawczych”, „wiedza o instytucjach doradczych i szkoleniowych”, „wiedza o warunkach socjokulturowych w rejonie działania”, w przypadku których uzyskane informacje były w mniejszym stopniu interesujące dla tematu opracowania.

¹² Jest to najwyższa nota w tej części badania.

W tej części badania zwrócono się z prośbą do respondentów o dokonanie oceny wpływu poszczególnych uwarunkowań przy zastosowaniu skali od -2 do 2 , gdzie -2 oznaczało oddziaływanie silnie hamujące, a 2 silnie stymulujące.

W pierwszym z wymienionych obszarów korporacje wskazały na rosnące tempo transferu wiedzy jako na czynnik silnie stymulujący przebieg procesu zarządzania wiedzą ($1,59$), stosunkowo wysoko ocenione zostało tu również rosnące tempo powiększania się zasobów wiedzy ($0,93$). Z kolei za jedyne uwarunkowanie hamujące (i to nieznacznie) uznano rosnące tempo dezaktualizacji wiedzy ($-0,48$). Pozostałe wyszczególnione tu czynniki korporacje oceniły jako neutralne lub bardzo nieznacznie stymulujące.

W przypadku uwarunkowań związanych z pracownikami do najsilniej stymulujących respondenci zaliczyli klimat wzajemnego zaufania ($1,36$), partycypacyjny styl zarządzania w organizacji i mały dystans władzy ($1,41$), zaangażowanie zarządu w zarządzanie wiedzą ($1,43$) oraz orientację na klienta i świadomość misji i strategii organizacji (po $1,44$). Za stosunkowo silne inhibitory przedstawiciele korporacji uznali również umiejętności interpersonalne pracowników oraz indywidualne kompetencje i zdolności intelektualne. Z drugiej strony zaś uwarunkowania nieznacznie hamujące proces zarządzania wiedzą to rutyna i „krótkowzroczność” organizacyjna ($-0,92$) oraz indywidualna potrzeba władzy i postrzeganie wiedzy jako źródła władzy ($-0,46$). Uzyskane wyniki wskazują, że w odniesieniu do *knowledge management* identycznie te same uwarunkowania mają zarówno stymulujący, jak i hamujący oddziaływanie w przypadku innych współczesnych koncepcji zarządzania: *TQM*, *BPR*, *Six Sigma*, *Lean Management*.

W grupie uwarunkowań związanych z organizacją jako najbardziej stymulujące zostały uznane możliwości kontaktów *face to face* pomiędzy pracownikami ($1,24$) a także powiązanie strategii organizacji z zarządzaniem wiedzą ($1,15$) i proces doskonalenia pracowników organizacji ($1,19$). Korporacje nie dostrzegły żadnych uwarunkowań o silnie hamującym uwarunkowaniu. Bardzo nieznacznie destymulujący charakter ma jedynie formalizacja, centralizacja i wieloszczeblowa struktura organizacyjna. Pozostałe czynniki, takie jak chociażby wielkość przedsiębiorstwa, jego budżet, systemy informatyczne, fizyczny wygląd i aranżacja przestrzeni, korporacje oceniły jako neutralne lub w niewielkim stopniu stymulujące.

Ostatnia grupa, uwarunkowań związanych z otoczeniem zawiera, zdaniem respondentów, wyłącznie stymulujące czynniki. Co prawda, ich siła oddziaływania jest bardzo zróżnicowana, ale w żadnym przypadku nie uzyskano wyników

równego lub mniejszego niż zero. Jako najsilniej stymulujące wskazane zostały wymagania klientów (1,58) oraz intensywność konkurencji (1,31).

Konkludując, można stwierdzić, że analizując opinie przedstawicieli badanych przedsiębiorstw, trudno doszukać się jakichkolwiek specyficznych wyłączenie dla procesu zarządzania wiedzą uwarunkowań hamujących czy stymulujących. Oczekiwania klienta oraz ukierunkowanie na jego potrzeby, konkurencja, doskonałość pracowników, klimat zaufania, świadomość misji i strategii organizacji to czynniki determinujące sukces każdej organizacji bez względu na jej stopień zaangażowania w proces zarządzania wiedzą.

2. Koncepcja wypracowania i wdrażania innowacyjnych rozwiązań w polskich przedsiębiorstwach

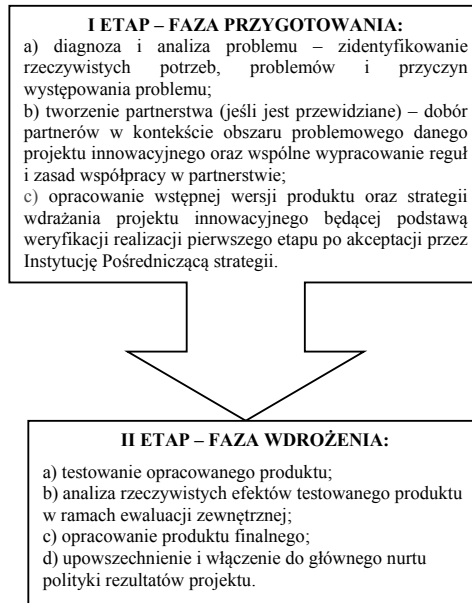
2.1. Specyfika projektów innowacyjnych współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej

Na podstawie wyników przedstawionych badań można stwierdzić, że ponad 50% największych korporacji świata zarządza wiedzą lub zamierza wprowadzić elementy zarządzania wiedzą w swoich organizacjach. Niestety, polscy przedsiębiorcy nie są świadomi znaczenia pozyskiwania, rozwijania, magazynowania zasobów wiedzy oraz nie mają skutecznych narzędzi do efektywnego zarządzania tym zasobem.

Wychodząc naprzeciw tym wyzwaniom, stworzono możliwość poszukiwania efektywnych narzędzi służących m.in. do pomiaru wiedzy przedsiębiorstwa, motywowania pracowników do budowania wiedzy przedsiębiorstwa, kontrybucji (wkładu) pracowników w budowę wiedzy przedsiębiorstwa w ramach koncepcji wdrażania projektów innowacyjnych współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej.

Celem projektów innowacyjnych jest: „poszukiwanie nowych, lepszych i efektywniejszych sposobów rozwiązywania problemów mieszczących się w obszarach wsparcia Europejskiego Funduszu Społecznego”¹³. W projektach innowacyjnych oprócz identyfikacji sposobu rozwiązania problemów, czyli

¹³ *Wtyczne w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2009.



Schemat 1. Etapy wypracowania i wdrażania projektów innowacyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Wytyczne w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2009.

wpracowywania nowego produktu, uwzględnia się proces upowszechnienia i włączenia nowego produktu do głównego nurtu polityki¹⁴.

Realizacja projektów innowacyjnych odbywa się w ramach zamkniętego katalogu tematów, czyli obszarów poszukiwań nowych i skutecznych rozwiązań. Tematy te muszą mieścić się strategiach sektorowych odpowiadających poszczególnym obszarom wsparcia Europejskiego Funduszu Społecznego¹⁵:

1. Zatrudnienie i integracja społeczna
2. Adaptacyjność

¹⁴ Zob. Komentarz do Instrukcji przygotowywania wniosków o dofinansowanie projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2011; I. Wolińska, M. Dygaa, A. Siekiera, *Poradnik dla oceniających. Projekty innowacyjne i projekty współpracy ponadnarodowej*, STOS, Warszawa 2011.

¹⁵ Załącznik nr 1 do *Wytycznych w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*.

3. Edukacja i szkolnictwo wyższe

4. Dobre Rządzenie

Projekty innowacyjne realizowane są w dwóch następujących po sobie etapach przedstawionych na schemacie 1.

2.2. Wypracowywanie i wdrażanie innowacyjnych rozwiązań z zakresu zarządzania wiedzą w świetle wytycznych Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP)¹⁶ jako Instytucja Pośrednicząca dla Priorytetu II „Rozwój zasobów ludzkich i potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw oraz poprawa stanu zdrowia osób pracujących” uczestniczy we wdrażaniu projektów innowacyjnych z obszaru – Adaptacyjność.

PARP, ogłaszając konkurs w 2011 roku „Rozwiązanie jutra w HR”, umożliwiła uzyskanie dofinansowania projektodawcom na wypracowanie i wdrożenie nowoczesnych rozwiązań z zakresu zarządzania wiedzą dostosowanych do specyfiki polskich przedsiębiorstw mieszczących się w dwóch obszarach tematycznych¹⁷:

Temat 1: Metody utrzymania aktywności zawodowej pracowników w grupie wiekowej 50+ , w tym m.in.:

- tworzenie warunków i rozwiązań organizacyjnych do przekazywania wiedzy pomiędzy pracownikami w wieku 50+ a pozostałymi pracownikami przedsiębiorstwa,
- poprawa komunikacji pomiędzy pokoleniami w firmie z uwzględnieniem osób 50+,
- dostosowanie warunków pracy do specyficznych potrzeb pracowników 50+,
- optymalizacja wykorzystania potencjału pracowników 50+ do potrzeb organizacji,

¹⁶ Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) jest agencją rządową podlegającą Ministrowi właściwemu ds. gospodarki. Powstała na mocy ustawy z 9 listopada 2000 r. Zadaniem Agencji jest zarządzanie funduszami z budżetu państwa i Unii Europejskiej, przeznaczonymi na wspieranie przedsiębiorczości i innowacyjności oraz rozwój zasobów ludzkich. W perspektywie finansowej obejmującej lata 2007–2013 Agencja jest odpowiedzialna za wdrażanie działań w ramach trzech programów operacyjnych: Innowacyjna Gospodarka, Kapitał Ludzki i Rozwój Polski Wschodniej.

¹⁷ „Rozwiązania jutra w HR”, Wytyczne konkursowe. Konkurs zamknięty na projekty innowacyjne testujące, PARP, Warszawa 2011.

Temat 2: Wykorzystanie zarządzania wiedzą lub zarządzania zmianą w polskich przedsiębiorstwach, rozumiane jako jeden lub kilka aspektów:

- tworzenie i wdrażanie narzędzi pomiaru wiedzy przedsiębiorstwa,
- kontrybucja (wkład) pracowników w budowę wiedzy przedsiębiorstwa,
- motywowanie pracowników do budowania wiedzy przedsiębiorstwa,
- tworzenie oraz wdrażanie narzędzi służących przeprowadzeniu procesu zmiany w przedsiębiorstwie.

Do ubiegania się o dofinansowanie projektu uprawnione były następujące podmioty¹⁸:

- przedsiębiorcy;
- podmioty działające na rzecz rozwoju gospodarczego;
- podmioty działające na rzecz zatrudnienia, rozwoju zasobów ludzkich lub potencjału adaptacyjnego przedsiębiorców;
- jednostki samorządu terytorialnego oraz ich związki;
- podmioty działające na rzecz innowacyjności;
- partnerzy społeczni i gospodarczy w rozumieniu ustawy z 6 grudnia 2006 roku o zasadach prowadzenia polityki rozwoju;
- organizacje pracodawców i organizacje związkowe reprezentatywne w rozumieniu przepisów ustawy z 6 lipca 2001 roku o Trójstronnej Komisji do Spraw Społeczno-Gospodarczych i wojewódzkich komisjach dialogu społecznego (DzU nr 100, poz. 1080, z późn. zm.);
- jednostki naukowe w rozumieniu art. 2 pkt 9 ustawy z 8 października 2004 roku o zasadach finansowania nauki (DzU nr 238, poz. 2390, z późn. zm.);
- stowarzyszenia z udziałem jednostek samorządu terytorialnego.

Minimalna wartość projektu wynosiła 100 tys. PLN, maksymalna zaś nie mogła przekroczyć 5 mln PLN. Realizacja projektu może maksymalnie wynosić 36 miesięcy i musi przebiegać będzie w dwóch etapach przedstawionych na schemacie 1.

W ramach pierwszego etapu należy przygotować wstępną koncepcję rozwiązania problemu dotyczącego jednego z ww. obszarów. Celem drugiego etapu jest przetestowanie rozwiązania przez konkretnych przedsiębiorców dla potrzeb zbadania ich użyteczności. W wyniku realizacji projektu przetestowane rozwiązanie

¹⁸ „Rozwiązania jutra w HR”, Wytyczne konkursowe...

będzie upowszechniane wśród przedsiębiorców i wraz z zakończeniem projektu zostanie przekazane do PARP.

Projektodawca musi posiadać prawa autorskie do zgłoszonego narzędzia. W związku z tym, że PARP finansuje całość wydatków projektu, prawa te zostaną przeniesione na PARP, która obejmie pomysł dalszą ochroną prawną. Jednakże projektodawca zachowa prawo do bezpłatnej licencji na użytkowanie narzędzia oraz prawo do jego dystrybucji. Za udostępnienie narzędzia nie będzie mógł jednak pobierać opłat. Jednocześnie PARP będzie odpowiadać za jego późniejsze bezpłatne udostępnianie tym przedsiębiorcom, którzy borykają się z podobnymi problemami z zakresu zarządzania wiedzą i będą zainteresowani jego wykorzystaniem w przyszłości¹⁹.

Konkurs „Rozwiązania jutra w HR” jest szansą na zwiększenie konkurencyjności firmy oraz wyjątkową okazją dla specjalistów HR – świadomych trendów i kierunków rozwoju tej dziedziny zarządzania. Zrealizowanie pomysłu finansowanego ze środków publicznych, poprawiającego wyniki przedsiębiorstwa oraz jego pozycję na rynku pracy, staje się szansą dla przedsiębiorstwa. Wśród korzyści, jakie może osiągnąć przedsiębiorca w wyniku realizacji projektu, podkreślenia wymagają w szczególności:

- rozwiązanie biznesowego problemu istotnego z punktu widzenia przedsiębiorcy z zakresu zarządzania wiekiem, zarządzania wiedzą lub zarządzania zmianą gospodarczą;
- budowanie przewagi konkurencyjnej jako lidera najnowocześniejszych rozwiązań;
- budowanie marki przedsiębiorcy jako pracodawcy efektywnie wdrażającego innowacje organizacyjne – *employer branding*;
- możliwość sfinansowania innego rodzaju wydatków z obszaru HR niefinansowanych w dotychczas realizowanych konkursach na projekty szkoleniowe;
- podział ryzyka niepowodzenia projektu między PARP i przedsiębiorcę;
- podniesienie efektywności pracowników, co w bezpośredni sposób przełoży się na wyniki finansowe przedsiębiorców²⁰.

Listę beneficjentów, którzy otrzymali dofinansowanie na opracowanie koncepcji projektów innowacyjnych, przedstawiono w tabeli 2.

¹⁹ Tamże.

²⁰ Tamże.

2.3. Koncepcja wypracowania projektu innowacyjnego w zakresie zarządzania wiedzą

Koncepcję przygotowania projektu innowacyjnego można przedstawić w ramach tzw. matrycy logicznej, która jest jednym z narzędzi wykorzystywanych w celu opisanego, uzasadnienia i sprecyzowania przewidywanych wyników projektu oraz pokazania istniejących związków logicznych między jego elementami.

Logika pionowa pokazuje, jakie są zamierzenia projektu, co chcemy zrobić i w jaki sposób nasze działanie może wpłynąć na poprawę obecnej sytuacji, z kolei logika pozioma służy do mierzenia rezultatów projektu i wykorzystanych zasobów poprzez zaplanowane wskaźniki. W strukturze pionowej matrycy logicznej Elżbieta Weiss wyróżnia:

- kolumna pierwsza (logika przedsięwzięcia) zawiera opis podstawowych elementów projektu, ilustrujący główne relacje przyczynowo-skutkowe, które można rozpatrywać na trzech poziomach, a każdy z nich powinien logicznie wynikać z poziomu hierarchicznie niższego;
- kolumna druga zawiera obiektywnie weryfikowalne wskaźniki osiągnięć celów, rezultatów/wskaźników i działań;
- kolumna trzecia to źródła informacji do weryfikacji rezultatów/wskaźników;
- kolumna czwarta stanowią założenia i czynniki ryzyka, które mogą mieć wpływ na prawidłową realizację projektu oraz osiągnięcie założonych celów wyższego rzędu²¹.

W celu przedstawienia koncepcji wypracowania innowacyjnych rozwiązań w zakresie zarządzania wiedzą zaprezentowano w tabeli 3 matrycę logiczną projektu na podstawie wybranych pól przykładowego wniosku o dofinansowanie.

²¹ E. Weiss, *Pozyskiwanie środków unijnych przez przedsiębiorstwa innowacyjne. Podejście procesowe*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011.

Tabela 2

Lista beneficjentów, którzy otrzymali dofinansowanie na zarządzanie wiedzą w ramach konkursu „Rozwiązania jutra w HR”

Lp.	Nazwa projektodawcy	Tytuł projektu	Średnia punktacja	Wnioskowana kwota dofinansowania
1	CompSecur sp. z o.o.	PI – PARP HR e-Skills Manager (sieciowy system zarządzania rozwojem kompetencji ICT kadr MSP w modelu chmury (...))	106	1 582 180,00
2	PL Europa sp. z o.o.	Grywalizacja procesu zarządzania zmianą w MSP	100	1 836 879,70
3	Konica Minolta Business Solutions Polska sp. z o.o.	PI Wyzwalanie przedsiębiorczości i zaangażowania techników	99,5	948 343,27
4	InfoAudit sp. z o.o.	PI – Zarządzanie wiedzą w sektorze MSP, przedsiębiorstwo inteligentne	98,5	1 974 096,00
5	Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu	Zgrana firma	95	2 826 132,75
6	Duka Polska sp. z o.o.	PI – Bestseller	94,5	2 835 920,00
7	HRP Czernecka, Jaszczynski spółka jawna	PI: DIALOG GENERACJI – efektywne zarządzanie generacjami w przedsiębiorstwie	94	1 221 711,51
8	PM Doradztwo Gospodarcze sp. z o.o.	Przewodnik po sukcesji w Firmach Rodzinnych	93	2 573 684,37
9	Telekomunikacja Polska SA z siedzibą w Warszawie	PI. Światłowod Wiedzy źródłem motywacji do dzielenia się wiedzą eksperta	92	3 908 926,75
10	Centrum Rozwoju Szkół Wyższych TEB Akademia sp. z o.o.	PI. Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych	91	4 999 732,50
11	Nowoczesna Firma SA	PI_GRYWALIZACJA	89	2 999 410,00
12	Akademia Leona Koźmińskiego	PI Team Building Platform – Zwiększanie potencjału innowacyjnego firmy poprzez wykorzystanie Grywalizacji-HR.	78	1 856 409,22
13	INTERIA.PL sp. z o.o.	Organizacja ucząca się 2.0	76	2 891 070,00
14	Accedit sp. z o.o.	Model Process Social Network	72,5	4 971 790,50

Źródło: Lista rankingowa wniosków o dofinansowanie projektu złożonych w ramach konkursu POKL/2.1.1/HR „Rozwiązania jutra w HR”.

Tabela 3

Matryca logiczna projektu innowacyjnego „Zintegrowany Model Komunikacji i Dyfuzji Wiedzy 50+ dla MSP” – case study

	2	3	4	5
	Logika przedsięwzięcia	Wskaźniki/Rezultaty	Sposoby i źródła weryfikacji wskaźników	Założenia i czynniki ryzyka
Cel główny	Zwiększenie skuteczności działań na rzecz poprawy procesu komunikacji oraz dyfuzji wiedzy między pokoleniami ze szczególnym uwzględnieniem pracowników 50+ w przedsiębiorstwach z sektora MSP na terenie Polski poprzez wypracowanie i włączenie do głównego nurtu polityki nowego narzędzia: „Zintegrowanego Modelu Komunikacji i Dyfuzji Wiedzy w Organizacji” w okresie od 1.07.2012 do 15.03.2015 roku	W.1. Wypracowane kompleksowe narzędzie „ZMKiDW” = 1 W.2. Liczba MSP, którzy wykazali zainteresowanie i przesyłali deklaracje wdrożenia narzędzia „ZMKiDW” = 250	<p>4</p> <p>1. Pozytywna walidacja produktu z KST i decyzja PARP o kontynuacji projektu</p> <p>2. Raport z upowszechniania i włączenia produktu</p> <p>3. Deklaracja otrzymana od MSP</p>	5
Cele szczegółowe	1. Wzrost informacji na temat źródeł oraz przyczyn niesłuchania i obaw pracowników reprezentujących różne pokolenia przed dzieleniem się wiedzą w przedsiębiorstwie dla potrzeb wypracowania narzędzia: „Zintegrowanego Modelu Komunikacji i Dyfuzji Wiedzy w Organizacji” w wyniku pogłębionej diagnozy i analizy problemu przeprowadzonej do 31.10.2012 roku 2. Zwiększenie adaptacyjności wypracowanego narzędzia podczas testowania i analizy rzeczywistych efektów docelowego produktu: „Zintegrowanego Modelu Komunikacji i Dyfuzji Wiedzy w Organizacji” do 30.06.2014 roku	<p>W.1.1. Liczba zbadanych przedsiębiorstw z sektora MSP = 200</p> <p>W.1.2. Liczba pracowników z sektora MSP, których opinie zbadano podczas focus group = 80</p> <p>W.1.3. Liczba przedsiębiorców i pracowników HR, których opinie zbadano podczas wywiadów indywidualnych = 6</p> <p>W.2.1. Liczba opinii i rekomendacji ekspertów na temat wstępnej wersji produktu i produktów pośrednich = 9</p> <p>W.2.2. Liczba odbiorców uczestniczących w testowaniu produktu i produktów pośrednich = 100</p> <p>W.2.3. Liczba opinii ekspertów z ewaluacji projektu = 1</p>	<p>1. Raport z przeprowadzonych badań</p> <p>2. Opór pracodawców związany z oddlegowaniem pracowników do testowania produktu i odierwaniem ich od codziennych obowiązków</p>	<p>1. Niewystarczająca świadomość znaczenia problemów komunikacji i dzielenia się wiedzą wśród pracowników i wynikające z tego małe zaangażowanie w dyskusję nad tym problemem w czasie badania focus group</p> <p>2. Opór pracodawców związany z oddlegowaniem pracowników do testowania produktu i odierwaniem ich od codziennych obowiązków</p>

1	2	3	4	5
	<p>3. Stworzenie warunków do wykorzystania wypracowanego narzędzia: „Zintegrowanego Modelu Komunikacji i Dyfuzji Wiedzy w Organizacji” na rzecz poprawy procesu komunikacji oraz dyfuzji wiedzy między pokoleniami w ramach wdrożenia i upowszechnienia produktu w Polsce do 30.03.2015 roku</p>	<p>W.3.1. Liczba uczestników konferencji podsumowujących opracowanie finalnej wersji produktu u których nastąpił wzrost wiedzy nt. wykozystania „ZMKiDW” = 400</p> <p>W.3.2. Liczba przedsiębiorstw z sektora MSP i „centrów wiedzy”, którzy otrzymają publikację = 5000</p> <p>W.3.3. Liczba przedstawicieli sektora MSP uczestniczących w seminariach / wizytach studyjnych u których nastąpił wzrost wiedzy nt. wykorzystania „ZMKiDW” = 800</p>	<p>Listy obecności, Potwierdzenie materiałów konferencyjnych, Potwierdzenie odbioru publikacji Ankieta</p>	<p>3. Niedostateczne zainteresowanie użytkowników docelowych wdrożeniem produktu finalnego</p>
Działania	<p>Zadanie 1. Diagnoza i analiza problemu Zadanie 2. Opracowanie wstępnej wersji produktu oraz strategii wdrażania projektu Zadanie 3. Testowanie opracowanego produktu w MSP Zadanie 4. Analiza rzeczywistych efektów testowanego produktu w ramach ewaluacji Zadanie 5. Opracowanie finalnej wersji produktu Zadanie 6. Upowszechnianie i włączanie produktu do głównego nurtu polityki</p>		<p>BUDŻET</p> <p>100 tys. PLN } 200 tys. PLN } 1,4 mln PLN 500 tys. PLN } 50 tys. PLN } 50 tys. PLN } 500 tys. PLN }</p>	<p>HARMONOGRAM [miesiące]</p> <p>4 } 4 } 36 5 } 5 } 6 } 12 }</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie przygotowanego projektu innowacyjnego „Zintegrowany Model Komunikacji i Dyfuzji Wiedzy 50+ dla MSP” dla potrzeb konkursu POKL/2.1.1/HR „Rozwiązania jutra w HR”.

Podsumowanie

Wyniki badań przeprowadzonych wśród liderów światowego biznesu wyraźnie wskazują, że zarządzanie wiedzą odgrywa z całą pewnością bardzo istotną rolę w konkuroowaniu przedsiębiorstw na arenie międzynarodowej. Funkcjonowanie w warunkach globalnej gospodarki bez sprawnego zarządzania wiedzą przypomina dryfowanie łodzią pozbawianą kompasu po bezkresnych akwenach. Jednak, jak dowodzą wyniki badań, nie wszystkie zasoby wiedzy są niezbędne dla osiągnięcia celu. Wydaje się, że kluczem do sukcesu jest i będzie nie tyle umiejętność zarządzania wiedzą w całym jej bezkresnym wymiarze, ile zdolność ukierunkowania działań na te zasoby wiedzy, które faktycznie są krytycznie istotne dla działalności organizacji gospodarczej.

Równocześnie możliwość wypracowania, przetestowania oraz wdrożenia nowoczesnych rozwiązań z zakresu zarządzania wiedzą w polskich przedsiębiorstwach przy współudziale środków europejskich poprawi konkurencyjność polskich przedsiębiorstw. Jednakże na efekty wynikające z przygotowywanych narzędzi będziemy musieli poczekać kilka lat, śledząc poczynania beneficjentów, którzy uzyskali dofinansowanie w konkursie „Rozwiązania jutra w HR”.

Literatura

- Eblis S, *What Do Executives Really Think About KM?*, „KM Review” March/April 2004.
- Karaszewski R, *Zarządzanie jakością – koncepcje, metody i narzędzia stosowane przez liderów światowego biznesu*, TNOiK, Toruń 2005.
- Komentarz do Instrukcji przygotowywania wniosków o dofinansowanie projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2011.
- McCampbell A.S., Moorhead Clark L., Gitters S.H., *Knowledge management: the New challenge for 21st century*, „Journal of Knowledge Management” 1997, No. 3.
- „Rozwiązania jutra w HR”, Wytyczne konkursowe. Konkurs zamknięty na projekty innowacyjne testujące, PARP, Warszawa 2011.
- Weiss E., *Pozyskiwanie środków unijnych przez przedsiębiorstwa innowacyjne. Podejście procesowe*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011.
- Wolińska I., Dygoń M., Siekiera A., *Poradnik dla oceniających Projekty innowacyjne i projekty współpracy ponadnarodowej*, STOS, Warszawa 2011.

Wytyczne w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2009.

**PROBLEMATIK OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE LIGHT
OF FOREIGN EXPERIENCE AND CONCEPT OF IMPLEMENTATION
OF INNOVATIVE SOLUTIONS IN POLISH ECONOMY.**

Summary

The article is a report of an investigation of the current state of KM implementation in the world's largest corporations. Two data collection methods were used, a questionnaire and interviews with senior representatives of the organizations. The main purposes of the investigation were the estimation of basic knowledge elements influence on competitive capacity of corporations and the evaluation of the influence of selected conditions on the knowledge management process.

Simultaneously, the authors focus on problematic of development and implementation of innovative solutions in knowledge management process in polish enterprises, which are co-financed by UE (European Union) resources within the framework of European Social Fund.

Keywords: knowledge management, innovative solutions

Translated by Robert Karaszewski, Monika Klemke-Pitek

