

**Uniwersytet Warszawski**

**Mgr Dorota Hatowska-Życka**

**Wspomaganie realizacji strategii przez system  
zarządzania wiedzą w małych i średnich  
przedsiębiorstwach**

**Streszczenie rozprawy doktorskiej**

**Praca pod kierunkiem  
Dr hab. Jan Bagiński  
Politechnika Warszawska  
Zakład Jakości Zarządzania**

**Warszawa, 2021**

Praca przedstawia koncepcję Systemu Zarządzania Wiedzą, jako metodę zarządzania inspirowaną przez kierownictwo, zorientowaną na osiągnięcie celów strategicznych przez działania skierowane przede wszystkim na zadowolenie klienta i zaspokojenie potrzeb pracowników, realizowane w ciągłym procesie poprawy w obszarach działalności przedsiębiorstwa. Koncepcja łączy takie narzędzia jak zrównoważona karta wyników, kontroling, benchmarking, zarządzanie jakością i kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa. W pracy zaprezentowano wpływ dzielenia się wiedzą, mentoringu wewnętrznego i zewnętrznego na proces efektywnej realizacji strategii. Zaprezentowano podejście kierownictwa do procesu zmiany i jej wpływu na pracowników. Przedstawiono literaturę przedmiotu oraz przedstawiono wyniki badań - w małych i średnich przedsiębiorstwach polskiego rynku farmaceutycznego.

Słowa kluczowe: Strategia, Wiedza, Zarządzanie wiedzą, System, Jakość, Procesy, Kultura organizacyjna, Zmiana, Efektywność

The thesis regards scientific researches relating to technological and organizational solutions in processing approach. The subject taking up in research work raises a Knowledge and Knowledge Management Systems meaning to survive in a persistently difficult market to build customer proximity, cooperation, an open dialogue and effective measures to ensure continuous growth either the company or its employees.

The thesis point out flexibility, better accessibility to information, openness for changes, knowledge sharing, quality with concentration on strategy goals execution as very important drivers to improve the company worthiness. The proposed system allows organizational culture changes to assure contribution of each employee to improvement as well as closing the gap toward the strategic targets. Held researches concerned environment of small and medium companies of Polish pharmaceutical market.

Key words: Strategy, Knowledge, Knowledge Management, System, Quality, Processes, Organizational Culture, Change, Effectiveness

## Słownik pojęć używanych w pracy

1. **Strategia** - to całość złożona z refleksji, decyzji i działań mających na celu określenie celów ogólnych, następnie zadań, dokonanie wyboru środków realizacji celów, a w konsekwencji podjęcie i wykonanie określonej działalności, kontrolowanie osiągnięć związanych z jej wykonaniem i realizacją celów (W. Grudzewski, I. Hejduk, Zarządzanie Strategiczne, Oficyna wydawnicza Politechniki Warszawskiej 2002),
2. **Strategia realizowana** - w zderzeniu z określonymi warunkami otoczenia jest *wzorem faktycznych działań i decyzji, ale zwykle w odniesieniu do wcześniej sformułowanych założeń* (Obłój K., Strategia sukcesu firmy. PWE Warszawa 2011),
3. **Skuteczność strategii** – stopień, w jakim planowane działania są zrealizowane, a planowane wyniki osiągnięte (Kister, A., *Efektywność w systemie zarządzania jakością*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H, Oeconomia 38, 2004),
4. **Efektywność realizacji strategii** – relacja między osiągniętymi wynikami a wykorzystanymi zasobami używanymi do realizacji strategicznych celów (Kister, A., *Efektywność w systemie zarządzania jakością*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H, Oeconomia 38, 2004),
5. **Kreowanie strategii** – to określenie strategicznych celów, definiujących je wskaźników, map strategii a także monitorowanie, analiza danych oraz proces podejmowania decyzji w celu osiągnięcia wyznaczonych celów.
6. **Wiedza** – pełne wykorzystanie informacji i danych połączonych z potencjałem ludzkich umiejętności, możliwości, pomysłów, zaangażowania i motywacji (Denham Grey),
7. **Zarządzanie wiedzą** – to przekształcenie zasobów wiedzy występujących w przedsiębiorstwie i w jego otoczeniu w trwałą wartość dla klientów, pracowników, akcjonariuszy oraz udziałowców (W.Grudzewski I. Hejduk, Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach, Warszawa 2004, Difin)
8. **System zarządzania wiedzą (SZW)** – obejmuje trzy aspekty: dynamiczny - proces zarządzania wiedzą; podmiotowy - osobę, zespół lub organizację ds. zarządzania wiedzą; strukturalny - strukturę lub narzędzia. Elementami uzupełniającymi SZW są: strategia zarządzania wiedzą oraz cztery obszary organizacji: zarząd i pracownicy; kultura organizacyjna; technologia, system pomiarowy (A. Sobczak, M. Strojny, „Zarządzanie wiedzą jako czynnik zwiększania konkurencyjności organizacji gospodarczych”, Międzynarodowa Konferencja „Zarządzanie wiedzą”, Krynica, 2000 r, w pracy to system o wymiarze strategicznym z możliwością ciągłego ukierunkowywania strategii na wytyczone wcześniej cele i założenia, poprzez skuteczny jej pomiar.
9. **ZKW** – Zrównoważona karta wyników – system strategicznego zarządzania oparty na idei Nortona i Kaplana. Prezentuje globalny obraz stanu sytuacji organizacji biznesowej i jej potencjału w stosunku do wzrostu w postaci odpowiednio dobranych wskaźników strategicznych i operacyjnych w czterech podstawowych obszarach: finansowym, klienta, efektywności procesów wewnętrznych oraz nauczania i wzrostu,
10. **Benchmarking strategiczny** – twórcze dochodzenie do najlepszych praktyk w zakresie strategicznego zarządzania stosowanych w innych organizacjach, wykorzystujące wiedzę jako element rozwoju.
11. **Kontroling strategiczny** – to planowanie, monitorowanie, analiza oraz ocena procesów strategicznych przedsiębiorstwa,
12. **TQM** – Kompleksowe zarządzanie jakością oznacza, że kultura danej organizacji wyznacza i wspiera stałe dążenie do zadowolenia klientów za pomocą zintegrowanego systemu narzędzi, metod i szkolenia. Wiąże się to z ustawicznym doskonaleniem procesów stosowanych w organizacji, prowadzących do wyrobów i usług o wysokiej jakości (Marshall Sashkin i Kenneth Kiser),

13. **KPI** – kluczowe wskaźniki określające strategiczne cele organizacji,
14. **Zmiana** – proces przystosowawczy będący rezultatem dostrzeganych przez członków organizacji potrzeb usprawnień, motywacji do przeprowadzenia podejmowanych działań, (Wawrzyniak B., *Zarządzanie zmianami w organizacji*. W: Zarządzanie: teoria i praktyka pod red. Andrzeja K. Koźmińskiego, Włodzimierza Piotrowskiego. Warszawa, Wyd. Naukowe PWN, 2001),
15. **Mentoring** – proces opieki doświadczonych pracowników nad osobami młodszymi stażem, szczególny rodzaj wsparcia, który jest efektem długotrwałej relacji pomiędzy zaangażowanymi stronami, w celu odkrywania i rozwijania potencjału. (Polskie Stowarzyszenie Mentoringu, *Mentoring w praktyce polskich przedsiębiorstw, Analiza danych i dokumentów zastanych*, Kapitał Ludzki, Narodowa Strategia Spójności, Europejski Fundusz Społeczny, 2013).
16. **MSP** – małe i średnie przedsiębiorstwa.
17. **Efektywność** – relacja między realizowanymi celami strategicznymi a wykorzystaniem zasobów przedsiębiorstwa.

## Spis rozdziałów rozprawy doktorskiej

### Wstęp

- Uzasadnienie wyboru tematu i cele rozprawy
  - Hipotezy badawcze
  - Przedmiot badań i struktura pracy
  - Metody i techniki badawcze
1. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w aspekcie realizacji jego strategii
    - 1.1. Klasyfikacja strategii przedsiębiorstwa
      - 1.1.1. Strategia jako plan
      - 1.1.2. Strategia jako wzorzec
      - 1.1.3. Strategia jako pozycja rynkowa
      - 1.1.4. Strategia jako zbiór kluczowych kompetencji
    - 1.2. Identyfikacja procesów składających się na realizację strategii przedsiębiorstwa
      - 1.2.1. Opracowanie „mapy procesów” strategii przedsiębiorstwa
      - 1.2.2. Opracowanie wymagań dotyczących alokacji wiedzy w procesach strategii przedsiębiorstwa
      - 1.3.3. Przegląd wybranej literatury oraz badań empirycznych z zakresu strategii przedsiębiorstwa
  2. Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie
    - 2.1. Strategiczny wymiar zarządzania wiedzą
    - 2.2. Modele Zarządzanie Wiedzą
    - 2.3. Przegląd wybranej literatury oraz badań empirycznych z zakresu zarządzania wiedzą
  3. Wyniki analizy uwarunkowań zarządzania wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach oraz branży farmaceutycznej
    - 3.1. Znaczenie małych i średnich przedsiębiorstw dla polskiej gospodarki
    - 3.2. Rynek farmaceutyczny w Polsce i jego wpływ na rozwój gospodarczy naszego kraju
  4. Charakterystyka proponowanego systemu zarządzania wiedzą wspomagającego realizację strategii małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce
    - 4.1. Czynniki determinujące założenia systemu zarządzania wiedzą przedsiębiorstw MSP
    - 4.2. Wielopłaszczyznowe ujęcie proponowanego systemu zarządzania wiedzą
    - 4.3. Nowoczesne narzędzia i technologie
      - 4.3.1. Zrównoważona Karta Wyników
      - 4.3.2. Metody i analizy porównawcze stosowane w celu doskonalenia działalności przedsiębiorstwa
      - 4.3.3. System kierowania przedsiębiorstwem
    - 4.4. Procesy i jakość

- 4.5. Ludzie i Kultura Organizacyjna
    - 4.5.1. Kultura uczenia się w organizacji
    - 4.5.2. Mentoring i jego wpływ na kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa
    - 4.5.3. Kultura dzielenia się wiedzą
  - 5. Metodyka i wyniki badań empirycznych
    - 5.1. Metodyka badań
    - 5.2. Wyniki analiz statystycznych
    - 4.3. Weryfikacja hipotez
- Zakończenie oraz sugestie przyszłych badań
- Załączniki
- A. Ankieta badawcza
  - B. Lista badanych firm
  - C. Raport z badania
  - D. Analizy badawcze
- Spis ilustracji
- Spis tabel
- Bibliografia

**Wstęp** przedstawia uzasadnienie wybór tematyki, przedstawiono hipotezy badawcze, przedmiot badań, metody i techniki badawcze oraz odniesienie do literatury polskiej i zagranicznej.

Współczesne przedsiębiorstwa aby przetrwać na rynku potrzebują sprostać dynamicznym zmianom otoczenia, rosnącym wymaganiom klientów i dużej konkurencji. Organizacje chcące osiągać sukcesy potrzebują elastyczności by umiejętnie koncentrować działania wszystkich pracowników na realizacji strategicznych celów firmy. W takich warunkach tradycyjne metody zarządzania nie zawsze są wystarczające. Aby sprostać trudnym wyzwaniom potrzebne są ich nowsze techniki i nowe podejścia do zarządzania. Wartość każdego przedsiębiorstwa stanowią ludzie. Na wartość tę składają się wiedza i umiejętność jej twórczej eksploatacji, czynnik ludzkiego zaangażowania<sup>1</sup>, motywacji a także kreatywność oraz zdolność do współpracy. Wiedza wykorzystywana jest do podejmowania decyzji, kreowania rozwiązań, służy rozwojowi przedsiębiorstw. Stanowi niematerialne aktywo, które połączone z relacjami tworzonymi przez pracowników jest jednym z głównych źródeł przewagi nad konkurencją. W tej sytuacji dzisiejsza organizacja potrzebuje narzędzi opisujących aktywa oparte na wiedzy, tworząc wartości materialne i niematerialne. A to sprzyja efektywnym<sup>2</sup> procesom tworzenia strategii<sup>3</sup>. Istnieje wiele możliwych podejść do tego procesu. Najpowszechniejszym wydaje się „planowanie strategiczne”, polegające na opracowywaniu

---

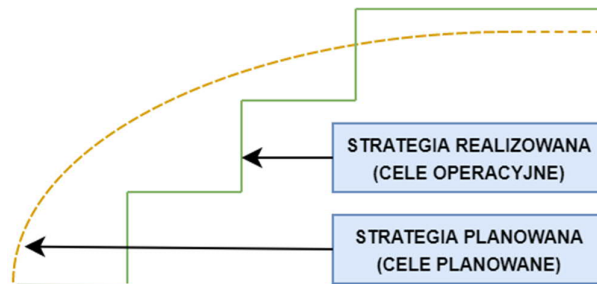
<sup>1</sup>„Zaangażowany pracownik to taki, który (Cohen, 2007, s.338) ma silne pragnienie, aby zostać członkiem danej organizacji, jest skłonny do wysokiego poziomu wysiłku na jej rzecz, wierzy w cele i wartości swojej organizacji, ...zaangażowanie wpływa na zachowanie pracownika niezależnie od innych konfliktowych motywów i postaw”, Klinecicz, K., Splik, A., *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne*, s.440 w: Glinka, B., Kosera, M., *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu : organizacje, konteksty, procesy zarządzania*, 2016, Warszawa, Uniwersytet Warszawski, Wolters Kluwer.

<sup>2</sup> W pracy wykorzystano celowościowe podejście do pojęcia efektywności. Reprezentantami takiego ujęcia są prakseolodzy, między innymi: T. Kotarbiński, J. Zieleniewski, L. Krzyżanowski. Według tej koncepcji efektywność jest relacją między osiągniętymi wynikami a wykorzystanymi do tego zasobami. Działania są wtedy efektywne, gdy efekty z realizacji zaplanowanych działań są większe niż poniesione nakłady. Uwzględnia się przy tym ciągle doskonalenie osiąganych wyników., Kister, A., *Efektywność w systemie zarządzania jakością*, 2004, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H, Oeconomia 38, s.331-334.

<sup>3</sup> Strategia (grec. *Strategos*) wywodzi się z wojskowości, oznacza planowanie działań i prowadzenie wojny, Ma znaczenie w określeniu pozycji przed rozpoczęciem walk, żeby zdobyć przewagę nad przeciwnikiem, (von Clausewitz, 1874).

strategii działania z góry, czyli – przed działaniem<sup>4</sup>. H. Mintzberg nazywa ten typ strategii strategią planowaną<sup>5</sup>, w odróżnieniu od strategii realizowanej, która w zderzeniu z określonymi warunkami otoczenia jest właściwie „wzorem faktycznych działań i decyzji, ale zwykle w odniesieniu do wcześniej sformułowanych założeń”<sup>6</sup>.

Bardzo ciekawe podejście, które można odnieść do strategii planowanej i realizowanej w przedsiębiorstwie prezentuje M. Porter (Harvard Business School, Institute for Strategy and Competitiveness) oraz J. Light (Harvard Business School). Swoją pracę naukową zaczęli w Jet Propulsion Laboratory, National Aeronautics and Space Administration, California Institute of Technology. W swoich badaniach zauważyli zbieżność teorii strategicznej kontroli i logiki wiążącej decyzji ze strukturą zaprojektowanej trajektorii trasy i kontroli lotu statku kosmicznego. Patrząc na zależność pomiędzy strategią planowaną (linia ciągła na Rys.1) a strategią realizowaną (linia schodkowa na Rys.1) można to podejście potraktować jako proces analogiczny do naprowadzania lotu kosmicznego na wyznaczoną wcześniej trajektorię lotu.



Rysunek 1. Zależność pomiędzy strategią planowaną (zdefiniowaną przez cele planowane) a realizowaną (zdefiniowana przez cele operacyjne)[źródło: opracowanie własne]

Takie podejście wskazuje na ważną rolę planowania w ukierunkowaniu przedsiębiorstwa na samą realizację strategii. Ta funkcja zarządzania rzutuje na pozostałe – organizowanie, motywowanie, monitorowanie czy kontrolę. Niewłaściwe planowanie to niewłaściwa alokacja zasobów, nieosiąganie celów i osłabianie motywacji pracowników w codziennej pracy. Czyli im bliżej siebie znajdują się linie ciągła i schodkowa, tym większa jest szansa na skuteczną realizację przy elastycznym podejściu do dynamiki zmian rynkowych i wykorzystaniu wszystkich dostępnych zasobów przedsiębiorstwa, także wiedzy. Współczesna doktryna nauk o zarządzaniu głosi, że skuteczne zarządzanie powinno opierać się na mierzeniu efektów działań. Oczekuje się, że metodyka pomiaru i oceny wpływu wiedzy na realizację strategii ma zapewniać wiarygodne wyniki odzwierciedlające rzeczywistość gospodarczą. Może się wydawać, że taką możliwość daje metodyka myślenia sieciowego, która opiera się na założeniu, że na problem powinno patrzeć się z różnych punktów widzenia a następnie integrować wyniki badań na zasadzie wzajemnych oddziaływań. W nauce o zarządzaniu będą

<sup>4</sup> Babafemi I.D., *Corporate strategy, planning and performance evaluation: A survey of literature*, 2015, Journal of Management Policies and Practices, Vol. 3, No. 1, pp. 43-49, s.2.

<sup>5</sup> „Proces formułowania strategii (planowania strategicznego) może zostać «zaprogramowany» dzięki użyciu formalnych procedur, systemów informatycznych (gromadzenia, magazynowania, przetwarzania i wykorzystywania informacji), zasad postępowania itp. W myśl tego założenia analiza niemal automatycznie prowadzi do prawidłowej syntezy, a procesy formułowania strategii mogą być oddzielone od zaangażowanych w nie osób i grup”, Mintzberg H., *The Rise and Fall of Strategic Planning*, 1994, The Free Press, New York, s. 221–227.

<sup>6</sup> Oblój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 2011, s. 26.

to interpretacje wynikające z opisu przypadków. Zarówno z punktu widzenia dużych, średnich jak i małych organizacji<sup>7</sup>.

Profesor Krzysztof Obłój w swoim opracowaniu „Strategia sukcesu firmy” podaje, iż głównymi elementami strategii realizowanej są:

- Domena działania przedsiębiorstwa,
- Strategiczna przewaga przedsiębiorstwa,
- Cele strategiczne wyraźnie określające, co konkretnie przedsiębiorstwo chce osiągnąć w kolejnych okresach i pozwalające kontrolować, czy firma osiąga sukces.
- Funkcjonalne procesy, które są przełożeniem koncepcji strategii na rzeczywiste działania na każdym stanowisku pracy, na codzienne zachowania każdego pracownika<sup>8</sup>.

Strategia jest „procesowym porządkiem” organizacyjnej rzeczywistości<sup>9</sup>.

Funkcjonując obecnie w tak dynamicznym otoczeniu rynkowym oraz będąc narażonym na ciągłe zmiany i coraz szybsze reakcje na nie, koniecznym staje się ściślejsze powiązanie działalności naukowej z otoczeniem biznesowym organizacji:

### **1. Istnieje potrzeba dalszej aktywności naukowej w tematyce powiązania zarządzania wiedzą z działalnością operacyjną przedsiębiorstw.**

Jednym z punktów uzasadniających dalsze badania naukowe były wnioski z badań, jakie przeprowadzono w firmie Siemens Sp. z o.o.<sup>10</sup>. Jednym z nich było stwierdzenie, że w nowoczesnych korporacjach jest wdrażanych dużo nowoczesnych narzędzi, metod, procesów, lecz nie zawsze są one ze sobą zintegrowane, co powoduje, że tylko część alokowanej w nich wiedzy jest wykorzystywana w celu efektywnej realizacji celów organizacji. Innym wnioskiem było niepełne wykorzystanie wiedzy przez brak komunikacji oraz brak dzielenia się wiedzą pomiędzy sektorami, działami i w końcu pomiędzy pojedynczymi pracownikami organizacji. Jeżeli w większych przedsiębiorstwach istnieją takie ograniczenia, to nasuwa się pytanie jaki jest stopień wykorzystania wiedzy w mniejszych organizacjach. To skłoniło doktorantkę do wznowienia badań inicjując:

### **2. Sprawdzenie użyteczności oraz wykorzystania procesów zarządzania wiedzą implementowanych w korporacjach w odniesieniu do małych i średnich przedsiębiorstw.**

W przypadku małych i średnich przedsiębiorstw, podobnie jak w przypadku tych większych, rozwój wiedzy i związanego z nią kapitału intelektualnego wynikają z potrzeby szybszego wzrostu, lepszego funkcjonowania w zmiennym, coraz bardziej konkurencyjnym środowisku. W 2016 roku grupa naukowców z kilku krajów świata: P. Heisig (University of Applied Science Potsdam Germany), S. O. Adekunle (Lagos State University School of Communications Ojo Nigeria), A. Kianto (Lappeenranta University of Technology Lappeenranta Finland), C. Kemboi (KCA University School of Business and Public Management Nairobi Kenya), G. Perez-Arrau (Universidad de Santiago de Chile Santiago Chile) i N. Easa (Alexandria

<sup>7</sup> Sławińska M., Witczak H., *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych*, 2012, PWE, Warszawa 2012, s.18.

<sup>8</sup> *Ibidem*, s. 27–32.

<sup>9</sup> Strauss A.L., *Qualitative Analysis for Social Scientists*, Cambridge University Press, Cambridge 2017, s. 245–262.

<sup>10</sup> Bagiński J., Hatowska D., *Implementacja strategicznego systemu zarządzania w firmie Siemens Sp. z o.o.*, 2004, materiały konferencyjne VII Międzynarodowej Konferencji Naukowej “Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy”, Kazimierz Dolny.

University Alexandria Egypt)<sup>11</sup> dokonali przeglądu tematyki zarządzania wiedzą w wielu przedsiębiorstwach. Zbadano 222 respondentów w 38 krajach wskazując przyszłe kluczowe potrzeby badawcze w tej tematyce, uwypuklając wartość, która wynika z faktu wpływu wiedzy w każdym jej aspekcie na lepsze wyniki firm. Stwierdzono, że:

**3. Istnieje dalsza potrzeba mierzenia, monitorowania oraz konfrontowania wpływu wiedzy z założeniami operacyjnymi i strategicznymi przedsiębiorstwa,**

co w pracy potraktowano jako jeden z punktów wyjściowych dla przeprowadzenia badań. Wskazuje to na lukę badawczą tego obszaru, szczególnie w środowisku małych i średnich przedsiębiorstw, co ma również odzwierciedlenie w wynikach analizy literatury i badań empirycznych opisanych w dalszej części pracy.

**4. Istnieje potrzeba poszukiwania rozwiązań dla praktycznych uwarunkowań zarządzania przedsiębiorstwem, efektywnego wykorzystania wiedzy, dzielenia się wiedzą i uczenia się w powiązaniu z realizacją strategii przedsiębiorstwa. Powiązania rozważań teoretycznych z praktyką.**

Małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią większość przedsiębiorstw działających w Polsce, produkując ponad 50% PKB (Produkt Krajowy Brutto) według raportów o stanie MSP w Polsce w latach 2013-2014. Znaczący to, że mają szczególny wpływ na polską gospodarkę i poziom życia społeczeństwa. Jest wiele możliwości pomocy dla tego typu przedsiębiorstw. Dotyczy to zarówno pomocy w rozwoju kompetencji, dostępności najnowszej literatury i naukowych badań jak i finansowania firmy. Jest wiele platform umożliwiających pozyskiwanie nowej wiedzy (darmowe kursy online czy płatne szkolenia stacjonarne) z różnych zakresów działalności – marketingu, zarządzania, prawa przetargów publicznych, finansowania, wsparcia otoczenia biznesu oraz promocji polskich firm za granicą. Jest dostępność doradców, którzy mogą umożliwić wybór odpowiedniego szkolenia do rozwoju MSP. Jednak mając na uwadze dynamikę i zmienność obecnego rynku – ciągle istnieje potrzeba konfrontacji wiedzy uzyskanej z różnych źródeł w powiązaniu z odpowiedzialnością za realizację celów przedsiębiorstwa.

Jest wiele naukowych opracowań (I.L. Wu and H.C. Lin, 2009, P. Pawlowsky and S. Schmidt, 2012, R.V.D. Gonzales and M.F. Martins, 2014, R. Dayan, 2016), które dotyczą kluczowych czynników zarządzania wiedzą z perspektywy dużych przedsiębiorstw, natomiast w przypadku małych i średnich wydaje się być ich mniej, szczególnie w kontekście identyfikacji czynników wpływających na efektywne wykorzystanie i utrzymanie wiedzy w organizacji. Według K. Y. Wong (Department of Manufacturing and Industrial Engineering, Malaysia University of Technology)<sup>12</sup> kluczowymi czynnikami zarządzania wiedzą, które powinny być badane w małych i średnich przedsiębiorstwach są procesy, technologie, komunikacja, edukacja i szkolenia, powiązanie wykorzystania wiedzy organizacji ze strategią oraz systemami motywacyjnymi pracowników. Z kolei naukowcy Institute of Business Research, The Engaged Enterprise, Chicago, USA w swoich badaniach zwracają uwagę przede wszystkim na aspekt ludzki kreowania wiedzy, transferu wiedzy i zarządzania wiedzą, nowoczesne technologie są tylko tłem<sup>13</sup>. W 2014 roku przeprowadzono obszerne badania dotyczące wiedzy, kompetencji oraz nawyków i wartości w małych i średnich przedsiębiorstwach wielu krajów (Polski, Czech, Węgier i Słowacji) łącznie przebadano 984

<sup>11</sup> Badania naukowe opisano w *Knowledge management and business performance: global experts' views on future research needs*, 2016, Journal of Knowledge Management, Vol. 20 (6), Iss: 2016, pp.6.

<sup>12</sup> Wong K.Y., *Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises*, 2005, Journal of Knowledge Management, Vol. 105, no 3, pp.270-273.

<sup>13</sup> Desouza K., Awazu Y., *Knowledge management at SMSs: five peculiarities*, 2006, Journal of Knowledge Management, Vol. 10, no 1, pp.32-43.



przedsiębiorstwa rynku międzynarodowego. Jednym z wniosków z badania był fakt, że wraz ze wzrostem wielkości firmy większej wagi nabierają takie wartości jak zarządzanie wiedzą, dzielenie się wiedzą czy umiejętność pracy na rynku międzynarodowym<sup>14</sup>. Te oraz inne wnioski stały się przyczyną podjęcia próby kontynuacji badań w aspekcie wykorzystania wiedzy jako dodatkowej korzyści i dodatkowego zasobu przy realizacji strategii małych i średnich przedsiębiorstw przy zwróceniu uwagi na:

### **5. Ludzki aspekt zarządzania wiedzą i zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa – uczenia się w organizacji i dzielenia się wiedzą.**

Wydaje się, że w obliczu szybkich zmian w technologii, konkurencji i przepisach prawnych przedsiębiorstwo zwiększa swoją szansę na sukces gdy strategia elastycznie dopasowana jest do poziomu wiedzy pracowników oraz do zmian zachodzących w otoczeniu gospodarczym. Nie zawsze jednak same nowoczesne technologie i dostęp do informacji sprzyjają rozwojowi czy efektywnej realizacji strategii. Menedżerowie często dysponują informacjami ale niekoniecznie potrafią z nich korzystać w procesach decyzyjnych. Pomimo dużych inwestycji w nowoczesne technologie, narzędzia, nie potrafią w pełni wykorzystać ich potencjału co często wynika z braku wiedzy czy niepełnego zinformowania nośników wiedzy<sup>15</sup>.

Dużą, lecz nie zawsze docenianą rolę w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa odgrywa kapitał ludzki. Wspiera tę część organizacji, która najbardziej koncentruje się na alokacji i transferze wiedzy potrzebnej do wzrostu organizacji. W latach 2007 -2013 realizowano duży program operacyjny o nazwie Kapitał Ludzki, którego celem było umożliwienie wykorzystania potencjału zasobów ludzkich przez dalszy rozwój społeczeństwa informacyjnego, większy wpływ kapitału ludzkiego na strategię przedsiębiorstw, uczenie się i przejście od gospodarki opartej na pracy i kapitale do gospodarki opartej na wiedzy. Wiązało się to z potrzebą inwestowania w wiedzę i umiejętności pracowników polskich przedsiębiorstw. Zwieńczeniem programu było wsparcie 30 940 małych i średnich przedsiębiorstw przez organizację szkoleń, umożliwienie podejmowania studiów podyplomowych, planowanie rozwoju pracowników, doradztwo młodym przedsiębiorcom. Tego typu programy mają szczególne znaczenie dla małych przedsiębiorstw, które dopiero zaczynają funkcjonować na rynku i potrzebują wsparcia w każdym zakresie. **To wsparcie przyświecało celowi tej pracy.**

Strategia z definicji ma umożliwiać rozwój przedsiębiorstwa, lepiej zrozumieć pozycję rynkową, słabe i mocne strony organizacji, zapewnić osiągnięcie lepszych wyników zgodnie z zasadą, że sukces „wczoraj” nie gwarantuje sukcesu „jutro”. Wskazuje też kierunek działania przedsiębiorstwa w przyszłości. W jaki sposób strategia będzie realizowana i czy pozwoli osiągnąć i utrzymać przewagę konkurencyjną, to zależy od sprawnego wykorzystania wszystkich zasobów, również jawnej i ukrytej w organizacji wiedzy. Całość wiedzy, którą dysponuje ludzkość podwaja się obecnie średnio co pięć lat i ten czas ulega systematycznemu skracaniu<sup>16</sup>. Żadne inne dostępne zasoby (np. finansowe, organizacyjne, osobowe) nie charakteryzują się tak wielką dynamiką. Wiedza stała się kierunkiem rozwoju nauk Organizacji

---

<sup>14</sup> Gubik A.S., Bartha Z., *The effect of business knowledge on the internationalisation of small and medium enterprises* [w:] *The role of knowledge and Innovations of organizational growth*, 2017, The WBS University Poznań Research Jurnal, 2017, t.75, nr 4, s.44.

<sup>15</sup> Gruszczyńska-Malec G., Rutkowska M., K., *Strategie zarządzania wiedzą*, 2013, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s.199.

<sup>16</sup> Kłak M., *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa, 2010, s.7 w M. Fic, *Gospodarka oparta na Wiedzy*, w: *Teoretyczne aspekty Gospodarowania*, 2005, red. . Kopycińska, Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, s.95.

i Zarządzania<sup>17</sup>. Cytując dalej „Zarządzanie wiedzą polega nie tylko na umiejętnym wykorzystaniu posiadanych zasobów wiedzy, ale też na uzyskaniu efektu synergii, czyli uzyskaniu wyższych efektów niż by to wynikało z bezpośredniego jej wykorzystania.”<sup>18</sup>. Ma to wpływ na kosztową stronę organizacji i związane z synergią oszczędności. Oszczędności natomiast wpływają na poprawę wyników finansowych oraz procesów biznesowych, które zawsze można udoskonalać. Między innymi przez badanie wpływu wiedzy i zarządzania wiedzą na planowanie i realizację strategii przedsiębiorstwa. Efektem takiego badania może być również konfrontacja i umiejętność oceny, które dobre praktyki z organizacji większych można zastosować w organizacjach mniejszych, a które nie mają zastosowania w ogóle.

### Odniesienie tematyki pracy do aktualnego stanu wiedzy

Zarządzanie wiedzą to stosunkowo nowa dziedzina szeroko pojętego zarządzania, której celem jest uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej przez organizacje gospodarcze i niegospodarcze<sup>19</sup>. Samo pojęcie w naukach o zarządzaniu pojawiło się w pierwszej połowie lat dziewięćdziesiątych XX wieku. Natomiast znacznie wcześniej zarządzanie wiedzą docenione było w naukach ekonomicznych. W wydanych w 1890 roku *Principles of Economics* A. Marshall pisał, że „kapitał składa się w dużej części z wiedzy i organizacji, wiedza jest najsilniejszym motorem produkcji, pozwalając opanować naturę i zmusić ją do zaspokojenia potrzeb ludzkich” (Marshall, 1965, s.115). Według K. Perechudy: „Zarządzanie wiedzą jest bardzo pojemnym pojęciem obejmującym zasadniczo wszystko, ponieważ wiedza oznacza myśl czyli byt niematerialny, z którego – według kosmologii powstaje wszechświat. Ze względu na to nie powinno się tego pojęcia definiować” (Perechuda, 2005, s.25). Od końca lat dziewięćdziesiątych obserwuje się rozwój koncepcji podejścia procesowego do zarządzania wiedzą. Przegląd różnych modeli takiego podejścia pozwala wyróżnić takie procesy jak: identyfikacja, pozyskiwanie, tworzenie, organizowanie, transfer, wykorzystanie czy też zachowanie wiedzy. Odpowiednia realizacja procesów zarządzania wiedzą sprzyja osiągnięciu celów jakościowych. Czyli zarządzanie wiedzą może polegać na wykorzystaniu kapitału intelektualnego, uzyskaniu efektu synergii czyli otrzymania lepszych efektów niż by to wynikało z bezpośredniego wykorzystania poszczególnych elementów zasobów, którymi organizacja dysponuje (Kisielnicki, 2007, s.27). Można więc wnioskować, że zarządzanie wiedzą powinno zmierzać do takiego wypracowania metod, technik, żeby umożliwić najbardziej efektywny przebieg procesów tworzenia, gromadzenia i wykorzystania wiedzy wskazując na ciągłe uczenie się w organizacji<sup>20</sup>. K. Olejniczak, J. Rok, A. Płoszaj w swojej pracy badawczej „Organizacyjne uczenie się i zarządzanie wiedzą – przegląd koncepcji”<sup>21</sup> zidentyfikowali trzy nurty badań, które wyrosły z przekonania, że wiedza i procesy uczenia się wydają się kluczowe dla rozwoju przedsiębiorstwa. Są to:

1. Organizacyjne uczenie się (nurt przyjęty na potrzeby pracy),
2. Organizacje uczące się,
3. Zarządzanie wiedzą (nurt przyjęty na potrzeby pracy).

<sup>17</sup>Kisielnicki J., *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, s.2, [w:] rozdział z pracy zbiorowej Łopusiewicz B., *Zarządzanie wiedzą w systemach informacyjnych*, 2004, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

<sup>18</sup> *Ibidem*.

<sup>19</sup> Perechuda K. *‘Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie’*, PWN, Warszawa 2005, s.8.

<sup>20</sup> Skrzypek A., *‘Zarządzanie wiedzą w ujęciu teoretyków oraz w opinii przedsiębiorstw – laureatów Polskiej Nagrody Jakości’*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej, Tarnów, 2015/1(26), s.153-167.

<sup>21</sup> Olejniczak K., Rok J., Płoszaj A., *‘Organizacyjne uczenie się i zarządzanie wiedzą - przegląd koncepcji’*, Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej Warszawa, Wydawnictwo Naukowe Scholar, 2012, s. 61-107,

Pierwszy nurt w literaturze zauważalny jest od przełomu lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych ubiegłego wieku. Rozpoczął go termin „uczenie się organizacji”, który pojawił się w organizacji po raz pierwszy w latach pięćdziesiątych XX wieku w kontekście administracji publicznej a konkretnie – studium powstawania jednej z agencji amerykańskiego rządu federalnego Economic Cooperation Administration powołanej do obsługi planu Marshalla (Simon, 1953). Opisywał on wpływ otoczenia organizacji na postrzeganie i zrozumienie problemów przez jej pracowników oraz na strukturę organizacji<sup>22</sup>. Jednak dopiero dzięki pracom Cyerta i Marcha w 1963 a następnie Argyrisa i Schona w 1978 roku nastąpiło prawdziwe przejście od studiów nad uczeniem się w środowisku pracy (uczenie się w organizacji) do uczenia się całej instytucji (organizacyjnego uczenia się). Zbudowano podstawy analiz behawioralnych w organizacjach o potem zaproponowano teorię organizacyjnego uczenia się jako elementu procesów decyzyjnych firm. W swoich pracach podkreślali rolę zasad, procedur i procesów będących sposobem na skuteczne metody działania organizacji. March analizował również te teorie pod kątem wykorzystywania już istniejącej wiedzy a poszukiwaniem nowych rozwiązań. Według Argyrisa i Schona (1995, s.1-30) organizacje zestawiają procedury, kody postępowania czy sposoby zachowań pracowników, które następnie są weryfikowane w procesie działania – wchodząc w relację z otoczeniem organizacje otrzymują informacje zwrotne<sup>23</sup>. I gdy pojawi się różnica pomiędzy stanem zakładanym a reakcją otoczenia, uruchamiany jest proces badania by tę różnicę wyjaśnić. W rezultacie takich niezgodności z założeniami, organizacja może zmodyfikować swoje sposoby działania (pojedyncza pętla uczenia się) lub nawet założenia i systemy wartości (podwójna pętla uczenia się). Autorzy opisali proces organizacyjnego uczenia się jako cykl wykrywania i korekty błędów złożony z działań, analizy i adaptacji zachodzący między otoczeniem organizacji i jej członkami a organizacją jako całością. W 1997 roku M. Smith zidentyfikował sześć dyscyplin, które badały organizacyjne uczenie się: psychologię i rozwój organizacji, inżynierię zarządzania, socjologię i teorię organizacji, zarządzanie strategiczne, zarządzanie procesami oraz antropologię kulturową. Większość autorów badających powyższe koncepcje wskazuje na relacyjny i wielopoziomowy charakter zjawiska, pokazując dodatkowo zależność między indywidualnym, zespołowym i organizacyjnym uczeniem się (Mach 1993; Argyris, Schon, 1995; Nevis 1995; Torres 1999; Dyer, Nobeoka, 2000, Sessa, London 2006)<sup>24</sup>: Jest to więc proces społeczny. Ale też dynamiczny. Organizacje uczą się dzięki swoim pracownikom, ich interpretacji zjawisk oraz indywidualnemu spojrzeniu. Jednocześnie następuje proces przystosowywania się pracowników do organizacji, która reaguje na zmiany. Organizacyjne uczenie się opisane jest więc jako cykl zmian (co zbliża ten nurt do zarządzania wiedzą, Huber, Templeton, 2002) układający się w cztery elementy:

1. Działanie organizacji,
2. Gromadzenie informacji,
3. Interpretacja/refleksja,
4. Adaptacja/zmiana.<sup>25</sup>

---

<sup>22</sup> *Ibidem*, s. 71.

<sup>23</sup> Informacje zwrotne mówią o jakości i wartości działań jednostki lub organizacji. Są potrzebne organizacjom i ludziom do określenia czy modyfikować swoje działania czy kontynuować w niezmienionej formie. Informacje zwrotne mogą mieć charakter negatywny lub pozytywny, opracowanie K. Olejniczak na podstawie Anderson, Johnson 1997, Levy i inni, 2006, Sessa, London 2006, s.163.

<sup>24</sup> W procesie indywidualnego uczenia się w procesach organizacji widać inspirację myśleniem systemowym, jak w pracach Argyrisa gdzie autor koncentruje się na jednostkach jako agentach uczenia się, natomiast nowsze podejścia wyżej wymienionych autorów koncentrują się na zespołach, grupach i zachodzących w nich relacjach (Ortenblad 2001, s.130).

<sup>25</sup> Lipshitz R. zaznacza, że organizacyjne uczenie się jest czymś więcej niż adaptacją, musi być ona poprzedzona refleksją nad wynikami działań, zrozumieniem zjawisk i przetworzeniem ich przez organizację...Raanan Lipshitz, 2007, s.15-16.

Skutkiem uczenia się jest zmiana, dostosowanie zachowań, założeń jakimi kieruje się organizacja. Literatura tego nurtu zwraca uwagę nie tylko na sam proces uczenia się, ale także na czynniki, które wpływają na ten proces. Jest to ważne z punktu widzenia dynamiki kreowania wiedzy. Nurt ten jednak spotyka się również z krytyką – (Prusak, 2001, s. 1004) zwraca uwagę, że organizacyjne uczenie się ignoruje kwestie ograniczeń organizacyjnych, że pomijane są aspekty ekonomiczne, polityczne i społeczne determinujące rzeczywistość firmy. Słabo udokumentowane są też wymierne efekty uczenia się w organizacji. Za mało było badań empirycznych by uwiarygodnić czy udokumentować pomiar i operacyjny aspekt tego nurtu (Crossan, 2007). Zmiana następuje od 2005 roku kiedy pojawiają się wyniki badań organizacji. Alternatywne podejście zaproponował Nonaka i Takeuchi w 1995 roku, jakim było mechaniczne pozyskiwanie wiedzy. Jednak organizacyjne uczenie się zakłada zarówno proces nabywania umiejętności jak i ich weryfikację i odrzucenie zachowań lub strategicznych założeń, jeśli przestają się sprawdzać. Wiele kontrowersji wzbudza też teoretyczny aspekt badań uczenia się organizacji. Naukowcy koncentrują się na opisanu zróżnicowanych mechanizmów i czynników uczenia się, rzadko oferując ogólne wnioski wychodzące poza analizowany przypadek. Praktycy oczekiwali by uniwersalnych strategii wzmocnienia procesów uczenia się i konkretnych rad opartych na wynikach badań<sup>26</sup>. Z pomocą przychodzi nurt silnie powiązany z organizacyjnym uczeniem się – zarządzanie wiedzą. Sam termin pojawił się w połowie lat dziewięćdziesiątych XX wieku. Jednak najwięcej publikacji związanych z tym nurtem powstało pomiędzy 2007 a 2015 rokiem (43%) a ponad 50% artykułów opublikowano w *Journal of Knowledge Management*. W literaturze przedmiotu jest wiele definicji zarządzania wiedzą. O'Dell w 1998 roku podał jedną z najprostszych a jednocześnie najbardziej obszerną i pełną definicję – „...to świadoma strategia przekazywania właściwej wiedzy właściwym ludziom we właściwym czasie oraz pomoc ludziom w dzieleniu się wiedzą tak, by dążyć do lepszych wyników organizacji”. Wielu naukowców zwraca uwagę na systemowe podejście do zarządzania wiedzą czyli do pozyskiwania, utrzymywania i transferu wiedzy w organizacji jak opisywali to Carlsson czy Bergeron w 2003 roku<sup>27</sup>. Zarządzanie wiedzą jest odpowiedzią na te same procesy, które ukształtowały koncepcje organizacyjnego uczenia się, z tą różnicą, że przedstawiciele tego nurtu potraktowali wiedzę jako zasób przedsiębiorstwa. W takim ujęciu wiedza jest materialnym zasobem, który można kapitalizować (Davenport, Prusak 1998, s.7, za: Gherardi 2006, s.12). Firmy, które potrafią wykorzystać ten zasób mogą osiągnąć przewagę konkurencyjną. By to osiągnąć z pomocą przychodzą systemy IT gromadzące, przetwarzające i przekazujące wiedzę<sup>28</sup>. Prace klasyków ekonomii i zarządzania to drugie źródło tego nurtu. Koncepcja „pracowników wiedzy” wprowadzona przez Druckera w latach sześćdziesiątych XX wieku była później rozwijana we współczesnym zarządzaniu organizacjami (Drucker 2004). Taki pracownik też dzieli się wiedzą żeby wzmocnić swoją organizację, która tę wiedzę gromadzi ale też i przetwarza i monitoruje. Duży wpływ na nurt zarządzania wiedzą miały publikacje Nonaki i Takeuchiego analizujące sposób zarządzania wiedzą w firmach japońskich<sup>29</sup>. Firma japońska jest mechanizmem gdzie kreowanie wiedzy jest powiązane ze strategią wykorzystania zasobów ludzkich. Innowacje nie opierają się na przypadku tylko na strategii przekształcania wiedzy ukrytej w wiedzę jawną i na cyklu stopniowego doskonalenia tej wiedzy przez pracowników (spirala wiedzy). W tych

<sup>26</sup> Olejniczak K., Rok J., Płoszaj A., *Organizacyjne uczenie się i zarządzanie wiedzą - przegląd koncepcji*, 2012, Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej Warszawa, Wydawnictwo Naukowe Scholar, s. 61-107.

<sup>27</sup> Arisha A., Ragab M., *Knowledge Management and Measurement: a Critical Review*, 2013, Dublin Institute of Technology, s.4-6.

<sup>28</sup> Olejniczak K., Rok J., Płoszaj A., *Organizacyjne uczenie się i zarządzanie wiedzą - przegląd koncepcji*, 2012, Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej Warszawa, Wydawnictwo Naukowe Scholar, s. 88.

<sup>29</sup> Nonaka I., Takeuchi T., *Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Creates Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, 1995,

transformacjach pomagają: przenikanie się zadań pracowników, praca w zespołach, wizje kierownictwa, samodzielne myślenie, a nawet twórcze konflikty (Nonaka 2008, s.162). Ważnym źródłem dla nurtu zarządzania wiedzą są specjalne wydania *Journal of Management Studies*. Uwypuklono tu rolę retoryki w rozwoju wiedzy oraz cech odróżniających pracowników wiedzy od pracowników biurokracji, teorii wiedzy w powiązaniu z teoriami działań oraz studia przypadków oparte na metodach jakościowych (Starbuck 1993). Dzięki takim opracowaniom koncepcja zaczęła zdobywać popularność w praktyce. W początkach rozwoju dyscypliny zarządzania wiedzą dominowało podejście oparte na bazach danych, co z czasem okazało się mało skuteczne. Założenie, że wystarczy wiedzę ukrytą przekształcić w jawną, zarchiwizować na dowolnej platformie informatycznej i udostępnić pracownikom okazało się niezbyt trafne i stanowczo okrojone. Nie wystarczy zbudować nowoczesnego systemu informatycznego, żeby pracownicy zaczęli go skutecznie używać i efektywnie realizować cele przedsiębiorstwa. Potrzebny jest również ludzki wymiar organizacji oraz dostosowane do organizacji procesy.

W literaturze zagranicznej pojęcie zarządzania wiedzą wykorzystujące w swej definicji przedstawione powyżej wymiary pojawia się bardzo często. Już w 2011 r. Desouza szczególnie zwraca uwagę na obszar ludzi i kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Również Baloh w 2011 r. wskazuje na jakość procesów zaimplementowanych w organizacji przez ludzi i dla ludzi. To użytkownicy będą ich używać żeby skracać czas swojej pracy i podwyższać jej jakość. Wiedzę generuje praktyka, im bardziej jesteśmy doświadczeni w używaniu procesów w organizacji, tym bardziej mechanicznie wykonujemy swoją pracę. To powinno stawać się sygnałem do zmian by znowu pobudzić kreatywność i innowacyjność pracowników do ich wprowadzania. Hislop (2013) twierdzi, że wiedza jest wbudowana w procesy i przez praktyczne ich wykorzystywanie jesteśmy zdolni do generowania wiedzy wyższej jakości co wpływa na wyniki i rozwój organizacji<sup>30</sup>. A pośrednio na zarządy i ich decyzje. Moon i Desouza (2011) twierdzą, że im dokładniejsze i bardziej jakościowo spójne informacje dostają, tym lepiej podejmowane są decyzje i tym efektywniej realizowana jest strategia organizacji<sup>31</sup>. Już w 1994 roku Mintzberg zwraca uwagę jak ważni są ludzie jako część wiedzy i część organizacji oraz jak zarządzający organizacją powinni skupiać się na czterech krytycznych zadaniach: planowaniu, organizowaniu, kontrolowaniu i przewodzeniu, pomagając w ten sposób osiągać zakładane cele<sup>32</sup>. Powtarza się to również w jego badaniach z 2009 roku. Natomiast Koenig w badaniach z 2011 roku, próbował dowodzić, że zarządzanie wiedzą jest w głównej mierze wspomagane przez technologie informatyczne i tylko to pozwala na wykorzystanie wiedzy przez szerzenie tak zwanych „najlepszych praktyk”<sup>33</sup>. Jest to powiązane z traktowaniem zarządzania wiedzą jako narzędzia pomagającego kierownictwu zarządzać organizacją i realizować jej strategię – tworzyć mapy strategii, planować ją i realizować, wykorzystywać operacyjnie (Martensson, 2000)<sup>34</sup>. To powoduje, że takie narzędzie staje się narzędziem strategicznym i zachęcającym do dzielenia się wiedzą. Tak ważne jest by osiągnięta przez pracowników wiedza zostawała w organizacji. Wydaje się, że jest to możliwe gdy pracowników odpowiednio się motywuje, zachęca i daje przykład. Dzielenie się wiedzą, wyciąganie wniosków z doświadczeń innych oraz częste organizowanie spotkań, na których pracownicy

<sup>30</sup> Hislop D., Swan J., Newell S., Scarbrough H., 'Knowledge Management and Innovation', Journal Knowledge Management, Vol 3, No 4, 2013.

<sup>31</sup> Desouza K.C., Evaristo J.R. 2006. Project Management Offices: A Case of Knowledge-based Archetypes. International Journal of Information Management, nr 26, s. 414-423.,

<sup>32</sup> Mintzberg H.: The Fall and Rise of Strategic Planning. "Harvard Business Review" 1994, Vol. 72, No 1

<sup>33</sup> Koenig Michael E.D, Mcinerney Claire R., 'Knowledge Management (KM) Processes in Organizations: Theoretical Foundations and Practice (Synthesis Lectures on Information Concept)', 2011

<sup>34</sup> Martensson, M., 'A critical review of knowledge management as a management tool', Journal of Knowledge Management, 2000, Vol. 4 Iss: 3, pp.204 – 216.

wspólnie uczą się na popełnianych przez siebie błędach może zaowocować lepiej zmotywowanym, komunikującym się ze sobą kreatywnym zespołem. Odpowiednie narzędzie zarządzania wiedzą mogłoby to ułatwiać – integrując cele i odpowiedzialność za ich osiągnięcie. Gdy każdy będzie odpowiedzialny za swoje zadania, wtedy wszystkim łatwiej będzie realizować strategię całej organizacji. Wydaje się to jednak być większym wyzwaniem niż zastosowanie dobrego systemu informatycznego. Pracownicy potrzebują rozumieć swoje role i swój wpływ zarówno na rozwój organizacji jak i na realizację jej strategii (Desouza, Parquette, 2011)<sup>35</sup>. Czyli jej również zaufać. Współczesne podejścia do zarządzania wiedzą są bardziej złożone i zróżnicowane<sup>36</sup>. Obejmują wiele praktyk organizacyjnych. Od użycia baz danych, nowych technologii, przez modyfikację struktur organizacyjnych – po wsparcie i rozwój pracowników wykorzystując mentoring, coaching, szkolenia, dzielenie się wiedzą.

W 2017 roku naukowcy Uniwersytetu Ekonomicznego w Jordaniі przeprowadzili badania wpływu procesów zarządzania wiedzą na wyniki przedsiębiorstwa oraz na kapitał intelektualny. Przeanalizowano odpowiedzi 134 respondentów z 15 firm żywnościowych Jordaniі. O ile badania wskazały znaczący i bezpośredni wpływ procesów zarządzania wiedzą na kapitał intelektualny spółek (generowanie wiedzy, dzielenie się wiedzą czy przechowywanie wiedzy), to na wyniki finansowe przedsiębiorstw odnotowano pośredni wpływ tych procesów (nowoczesne narzędzia, technologie IT)<sup>37</sup>. Kapitał intelektualny jako element zarządzania wiedzą przedsiębiorstwa był tematem badań R. Balcerzyka w 2019 roku wśród 356 studentów Uniwersytetu we Wrocławiu<sup>38</sup>. Powyżej 50% respondentów wskazywało na ważność zarządzania wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach, przy czym 33% wierzyło, że wiedza jest stymulatorem rozwoju zarówno człowieka jak i całego przedsiębiorstwa. 29% badanych kojarzyło zarządzanie wiedzą tylko z kapitałem intelektualnym natomiast 21% z inwestycją na przyszłość. Tylko 8% twierdziło, że wiedza wpływa na bogactwo człowieka a 2% – że to zasób produkcyjny. Ciekawe podejście miało 39% respondentów do dzielenia się wiedzą – twierdzili, że ma ono wpływ na goodwill i zwiększa wartość przedsiębiorstwa.

Relacja pomiędzy zarządzaniem procesami a zarządzaniem wiedzą była przedmiotem badań A. Bitkowskiej w 2019 roku<sup>39</sup>. Badania empiryczne obejmowały 122 przedsiębiorstwa działające w Polsce (25% małych przedsiębiorstw, 25% średnich i 50% dużych). Zarządzanie wiedzą wdrożono w 22% badanych przedsiębiorstw przy czym największe znaczenie dla procesów zarządzania miało używanie wiedzy przez pracowników (60%) i dzielenie się wiedzą (57%). Najmniejsze znaczenie, gdyż tylko dla 28% badanych miało gromadzenie wiedzy. Analizując dalej procesowy aspekt zarządzania wiedzą bardzo ciekawe badania przeprowadziła grupa włoskich naukowców w 2018 roku na Uniwersytecie w Neapolu, badając wpływ procesów dodatkowych (przez wprowadzenie praktycznych zastosowań) na cały system zarządzania

---

<sup>35</sup> Funmilola Omotayo., *Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature*, Library Philosophy and Practice, 2015, Paper 1238, s.14.

<sup>36</sup> Budowanie struktur baz zwykle opiera się na technice analizy pojęć, gdzie każda kategoria jest definiowana wspólnie z użytkownikiem. Każde z pojęć mających być częścią bazy zostało opisane wg trzech kwestii: listy cech, które to pojęcie powinno zawierać, przykładów, które ilustrują dane pojęcie, przykładów, które nie są danym pojęciem (Dalkir 2005, s.9).

<sup>37</sup> Abualosh S., Alrowwad A., Batainch K., Masa'deh R., *The role of knowledge management process and intellectual capital as intermediary variables between knowledge management infrastructure and organization performance*, 2018, *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and Management*, Vol. 13, pp. 290-298.

<sup>38</sup> Balcerzyk R., *Knowledge management and intellectual capital of the organization*, 2019, *Scientific Papers of Silesian University of Technology, Organization and Management Series no 138*, pp. 15-16.

<sup>39</sup> Bitkowska A., *The relationship between business process management and knowledge management – selected aspects from a study of companies in Poland*, 2019, *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, <https://doi.org/10.7341/20201616> JEL codes: L22, 031.

wiedzą przedsiębiorstwa<sup>40</sup>. Badania empiryczne przeprowadzono budując macierze pomiędzy „Zarządzanie wiedzą – Narzędzia” a „Zarządzanie wiedzą – Praktyka”, a następnie trójwymiarowe modele rozmyte adaptujące trzy mapy zarządzania wiedzą opisane w literaturze przez Ahmada i Simonovica z 2011 roku<sup>41</sup>. Obliczono wskaźniki wpływu zdefiniowanych praktycznych zastosowań na wcześniej wdrożone systemy zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. Do badań przyjęto następującą definicję wymiarów macierzy:

1. Zarządzanie wiedzą – Narzędzia to: bazy danych przedsiębiorstwa, dane rynkowe, systemy wartości spółki, systemy ERP, dokumentacja zarządcza, raporty, itp.,
2. Zarządzanie wiedzą – Praktyka to: strategiczna karta wyników, benchmarking, mentoring/coaching, seminaria, szkolenia, burze mózgów, praca zespołowa, itp.

Wyniki badań pokazują wyraźną różnicę zarówno w uspołnieniu jak i efektywności systemów po zaimplementowaniu praktycznych zastosowań.

1. Wskaźnik uspołnienia zwiększył się z 0.29 do 0.59 dla narzędzi i wiedzy, z 0.29 do 0.42 dla wdrożonych praktyk i wiedzy oraz z 0.29 do 0.34 dla narzędzi i praktyk,
2. Wskaźnik efektywności uległ zwiększeniu średnio z 0.39 do 0.73.

Zarządzanie wiedzą ma duże znaczenie w implementacji strategii przedsiębiorstw. W 2016 roku grupa naukowców z Izraela przeprowadziła badania empiryczne wśród 222 ekspertów zarządzania wiedzą z 29 organizacji<sup>42</sup>. 41% z nich wskazało wysoką ważność relacji pomiędzy strategią organizacji a zarządzaniem wiedzą. Natomiast ścisłą zależność pomiędzy zarządzaniem wiedzą a realizacją strategii wskazało aż 59% badanych, przy czym faktorem najniżej ocenianym był aspekt społeczny i innowacje społeczne (13%). Ponad 40% respondentów wskazało natomiast silną relację między zarządzaniem wiedzą a dobrym przywództwem. Zarządzanie wiedzą, to również wpływ na rozwój biznesu przez marketing firmy. W 2013 roku M. Soniewicki w swoich badaniach nad zarządzaniem wiedzą zwrócił uwagę na aspekt marketingowy i konkurencyjności w branży usługowej na rynku polskim<sup>43</sup>. Badania były częścią projektu finansowanego przez Polską Akademię Nauk i obejmowały 381 przedsiębiorstw branży usługowej (obejmującej usługi informatyczne, hotelarskie, transportowe, ubezpieczeniowe, finansowe i rynek nieruchomości) bazy danych Kompass. Ponad 68% tych przedsiębiorstw miała już wdrożony system zarządzania wiedzą i silną orientację rynkową. Jednak badania wykazały, że nasilenie tego wdrożenia różniło się w zależności od poziomu implementacji technik informatycznych czy dedykowanych dla firmy serwisów (transportowych i hotelarskich). W tych firmach zauważono silną orientację rynkową z rozbudowaną organizacją marketingu. Nie mniej jednak tak samo silne uwarunkowania zauważono w firmach ubezpieczeniowych czy finansowych. Te dwa wskaźniki (zarządzanie wiedzą i orientacja rynkowa) warunkują również poziom konkurencyjności wśród badanych przedsiębiorstw. Jednak tu różnice wynikają z typu oferowanych usług – mają większe znaczenie dla firm informatycznych, rynku nieruchomości czy technologii komunikacyjnych. Ogólna konkluzja z badania to znaczący wzrost znaczenia wiedzy dla procesów marketingowych, rynkowych i szeroko pojętej konkurencyjności niezależnie od branży.

---

<sup>40</sup> Centobelli P., Cerchione R., Esposito E., *Aligning enterprise knowledge and knowledge management systems to improve efficiency and effectiveness performance: A three- dimensional Fuzzy based decision support system*, 2018, *Expert Systems with Applications Journal*, 91 (2018), pp. 107-126.

<sup>41</sup> Ahmad S., Simonovic S., *A three dimensional fuzzy methodology for flood risk analysis*, 2011, *Journal of Flood Risk Management*, 4, pp.53-74.

<sup>42</sup> Dayan R., Heisig P., Matos F., *Knowledge management as a factor for the formulation and implementation of organization strategy*, 2017, *Journal of Knowledge Management*, Vol.21 No 2, 2017, pp. 308-329.

<sup>43</sup> Soniewicki M., *Knowledge management, market orientation and competitiveness of service industry companies*, 2017, *Modern Management Review, MMR*, vol. XXII, 24(2/2017), pp. 135-140.



Bardzo silnym faktorem wpływającym na organizację i zarządzanie jest przywództwo. Przekonali się o tym naukowcy z Nowej Zelandii przy przeprowadzaniu badań branży medycznej w 20 rejonach Nowej Zelandii na podstawie 263 kwestionariuszy wysłanych do lekarzy w celu weryfikacji systemów zarządzania wiedzą w ich rejonach<sup>44</sup>. W trakcie badań weryfikowano hipotezę, że im wyższa jakość wdrożonego w organizacji systemu zarządzania wiedzą, tym wyższej jakości satysfakcja użytkowników co pośrednio wpływa na jakość podejmowanych decyzji. Wyniki badań pokazały, że bezpośredni wpływ przywództwa na system zarządzania wiedzą statystycznie nie jest znaczący (współczynnik korelacji  $r=0.085$ ), jednak przez dzielenie się wiedzą, komunikację czy jakość wiedzy pośredni wpływ tego czynnika jest wyraźny. Koncept zarządzania wiedzą w odniesieniu do „miękkich” czynników biznesowych badany był również w Polsce w 2016 roku na Uniwersytecie UMCS w Lublinie<sup>45</sup>. przeprowadzono badania na próbie 100 przedsiębiorstw reprezentujących branżę IT. 33% z nich zadeklarowało implementację systemu zarządzania wiedzą, natomiast 23% respondentów w ogóle nie wykazała zainteresowania tą tematyką. Jednocześnie ponad 73% badanych wskazało na połączenie takiego systemu ze strategią organizacji. Wskazano na obszary poprawy funkcjonowania przedsiębiorstwa w wyniku dobrej implementacji zarządzania wiedzą:

- Wzrost jakości oferowanych usług – 13,7%,
- Wyższa satysfakcja klienta – 12,8%,
- Bardziej skuteczny zarząd – 12,5%,
- Efektywniejsza praca – 12,4%
- Oszczędność czasu – 11,9%,
- Wyższe kwalifikacje – 10,3%.

Zarządzanie wiedzą napotyka wiele barier w organizacjach. Najbardziej znaczącymi są bariery ludzkie – według 22% respondentów to czynniki interpersonalne, komunikacyjne, natomiast 20% wskazuje nieefektywny styl zarządzania, brak procesów i nowych technologii. Podsumowując rozważania naukowców opisane w tym rozdziale można stwierdzić, że istnieje główna luka badawcza w następujących obszarach zarządzania wiedzą:

1. Potrzebne są badania w celu dalszego rozumienia procesów zarządzania wiedzą, szczególnie w małych i średnich przedsiębiorstwach pod kątem uwarunkowań technologicznych, procesowych oraz istniejących relacji budowanych pomiędzy pracownikami i kierownictwem,
2. Potrzebne są badania praktycznych aspektów zarządzania wiedzą (komunikacja, dzielenie się wiedzą, uczenie się, praca zespołowa, burze mózgów, spotkania formalne i nieformalne) w relacji do implementacji wymaganych narzędzi, technologii a wynikami realizacji strategii,
3. Żeby dopasowywać się do zmian, które wymusza rynek potrzebne są nieustanne badania naukowe, które potrzebują praktyki by tworzyć warunki do coraz lepszych, efektywniejszych rozwiązań.

Ogólny wniosek to potrzeba badań w celu dalszego rozumienia procesów zarządzania wiedzą nie tylko w Polsce ale też w innych krajach. Nierzadko są to procesy długotrwałe, wymagające obserwacji, zmian, badań na przestrzeni kilku lub kilkunastu lat. Jednak tylko wtedy teoria

---

<sup>44</sup> Ali N., Tretiakov A., Whiddett D., Hunter I., *Knowledge management, system success in healthcare: Leadership matters*, 2017, International Journal of Medical Informatics, 97 (2017), pp.331-340.

<sup>45</sup> Chmielewska-Muciek D., *Diagnosis of Knowledge management, process in Companies*, 2016, International Journal of Synergy and Research, Vol. 5, pp. 113-123.



może wspomagać praktykę, gdy spowoduje lepsze wykorzystanie zasobów w prosperowaniu przedsiębiorstwa generując większe zyski, przykładając się do gospodarczego wzrostu i efektywniejszej pracy zadowolonych i wyszkolonych pracowników.

### Cele pracy i pytania i hipotezy badawcze

Wychodząc naprzeciw powyższym problemom oraz pytaniom stawianym przez naukowców w badaniach na polu osiągania lepszych pozycji rynkowych i wyników firm, podjęto próbę określenia wpływu systemu zarządzania wiedzą na realizację strategii w małych i średnich przedsiębiorstwach. Zasadniczy problem naukowy przedstawiono jako główny cel pracy:

„Identyfikacja czynników determinujących wspierającą rolę systemu zarządzania wiedzą w realizacji strategii małych i średnich przedsiębiorstw”

W odniesieniu do tak sformułowanego problemu naukowego wyznaczono trzy zasadnicze cele badań naukowych, które ujęto w Tabeli 1:

- Zaproponowanie założeń systemu zarządzania wiedzą integrującego trzy obszary działalności MSP: kultura organizacyjna, nowoczesne narzędzia i technologie oraz procesy i jakość,
- Wskazanie zależności (korelacji) lub jej braku pomiędzy zastosowanym systemem zarządzania wiedzą a poziomem realizacji strategii małych i średnich przedsiębiorstw,
- Identyfikacja wpływu kultury „uczenia się i dzielenia się wiedzą” w organizacji na efektywność realizacji strategii MSP.

Tabela 1. Związki pomiędzy problemem, celami i hipotezami procesu naukowego [Źródło: opracowanie własne na podstawie: Sławińska M., Witczak H. „Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych”, PWE, Warszawa 2012, s.96.]

Cele procesu naukowego	Hipotezy naukowe
1	2
C1: Zaproponowanie założeń systemu zarządzania wiedzą integrującego trzy obszary działalności MSP: kultura organizacyjna, nowoczesne narzędzia i technologie oraz procesy i jakość	H1: Integracja czynników funkcjonalności w trzech obszarach zarządzania wiedzą (ludzie i kultura organizacyjna, nowoczesne narzędzia i technologie oraz procesy i związana z nimi jakość produktu) zwiększa efektywność realizacji strategii MSP
C2: Wskazanie zależności (korelacji) lub jej braku pomiędzy zastosowanym systemem zarządzania wiedzą a poziomem realizacji strategii małego i średniego przedsiębiorstwa	H2: Implementacja zaproponowanego systemu zarządzania wiedzą pozytywnie wpływa na realizację strategii przedsiębiorstw MSP
C3: Identyfikacja wpływu kultury ‘uczenia się i dzielenia się wiedzą’ w organizacji na efektywność realizacji strategii MSP	H3: Procesy uczenia się i dzielenia się wiedzą wykazują silny stopień zależności z realizacją strategii przedsiębiorstw MSP

### Hipotezy badawcze

Na podstawie badania literatury zarządzania wiedzą wyciągnięto wnioski, które okazały się istotne dla dalszych etapów pracy:

1. Istnieje potrzeba dalszej aktywności naukowej w tematyce powiązania zarządzania wiedzą z działalnością operacyjną szczególnie małych i średnich przedsiębiorstw, poszukiwania praktycznych rozwiązań w powiązaniu z nauką,
2. Wskazano na potrzebę mierzenia, monitorowania oraz konfrontowania wpływu wiedzy z założeniami operacyjnymi i strategicznymi,
3. Istnieje potrzeba dalszej identyfikacji czynników wpływających na optymalne wykorzystanie i utrzymanie wiedzy w organizacjach małych i średnich przedsiębiorstw,
4. Systemy zarządzania wiedzą są ważnym narzędziem w realizacji strategii.

Wnioski nr 3 i 4 stały się przyczynkiem do zbadania wpływu zastosowania systemu zarządzania wiedzą integrującego istniejące procesy, kulturę organizacyjną oraz nowoczesne technologie na efektywność realizacji strategii małych i średnich przedsiębiorstw. Istnieje bowiem przypuszczenie, że stworzenie takiego systemu może wspomagać realizację strategii jako procesu dynamicznego, przystosowującego się do zmian na zewnątrz i wewnątrz organizacji. W pracy postawiono trzy hipotezy:

**H1:** Integracja czynników funkcjonalności w trzech obszarach zarządzania wiedzą (ludzie i kultura organizacyjna, nowoczesne narzędzia i technologie oraz procesy i związana z nimi jakość produktu) zwiększa efektywność realizacji strategii MSP

Przyjęto założenie, że efektywna realizacja strategii powiązana jest ze współwystępowaniem trzech płaszczyzn zarządzania wiedzą: ludzie/kultura organizacyjna, narzędzia i technologie, procesy/jakość. Zintegrowanie tych trzech aspektów oraz czynników funkcjonalności zdefiniowanych w tych obszarach wpływa na efektywność realizowanej strategii. Założono również, że im wyższa korelacja pomiędzy zaproponowanym systemem a realizowaną strategią tym efektywność tej realizacji jest wyższa. Zastosowano tu następującą definicję procesu zarządzania wiedzą w wymiarze strategicznym:

*„to budowanie organizacji integrującej wokół efektywnego wykorzystania wiedzy technologie, narzędzia, kulturę organizacyjną, ludzi i strategię firmy. Jest to proces, przy którego pomocy organizacja generuje bogactwo na bazie swoich intelektualnych lub opartych o wiedzę aktywów organizacyjnych (ludzi, marek, osobistej wiedzy pracowników, własności intelektualnej, baz danych, technologii, narzędzi”.* (Pawluczuk, 2005, s.212).

W każdym z obszarów zdefiniowano czynniki funkcjonalności na podstawie analiz bibliometrycznych i praktycznych uwarunkowań. Zweryfikowano poprawność zastosowanych modeli obszarów przy pomocy regresji wielorakiej oraz analiz ANOVA. Weryfikacja została przeprowadzona na podstawie :

1. badań na próbie badawczej 113 ankiet wypełnionych przez kadrę kierowniczą wybranych małych i średnich przedsiębiorstw.

Przyjęto założenie, że wśród respondentów firm istnieje statystycznie zróżnicowane nasilenie wymienionych czynników wchodzących w skład elementów integrujących aspekty zarządzania wiedzą wymienione w hipotezie. Założono również, że w przypadkach występowania tych czynników w zarządzaniu przedsiębiorstwem może brakować ich zintegrowania i zrozumienia wpływu jednych na drugie. Jeśli potwierdzą się te przypuszczenia, będziemy mogli mówić o różnych modelach realizacji strategii w tych przedsiębiorstwach, jednakże nie pełnym wykorzystaniu zasobów do zwiększenia jej efektywności.

2. analiz dwuwymiarowych macierzy, które stworzono na potrzeby pracy. Pierwszym wymiarem były czynniki określające funkcjonalność systemu zarządzania wiedzą (SZW) – ludzie/kultura organizacyjna, nowoczesne narzędzia i technologie, procesy/jakość. Drugim wymiarem badanej macierzy określono strategiczne cele organizacji w czterech perspektywach: finanse, klient, procesy, pracownik (według definicji ZKW – zrównoważonej karty wyników).

Na podstawie badań wyliczono współczynniki zależności między czynnikami funkcjonalności w trzech zdefiniowanych obszarach, strategicznymi celami organizacji. Następnie określono stopień wpływu implementacji całego systemu na realizację strategii, badając dopasowanie przyjętych modeli, stosując korelację Pearsona oraz regresję wieloraką.

**H2:** Implementacja zaproponowanego SZW pozytywnie wpływa na realizację strategii przedsiębiorstw MSP

Przyjęto założenie, że zastosowanie systemu zarządzania wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach może zwiększyć efektywność działalności Zarządów, podejmowania lepszych decyzji i realizacji założeń biznesowych MSP.

Hipotezę weryfikowano na podstawie danych ankietowych. Przeprowadzono estymację i analizę danych finansowych oraz czynników niefinansowych, zbadano poziom wiedzy oraz poziom uczenia się pracowników jako elementu zarządzania wiedzą badanych firm.

**H3:** Procesy uczenia się i dzielenia się wiedzą wykazują silny stopień zależności z realizacją strategii przedsiębiorstw MSP

Pojęcie kultury uczenia się w organizacji zaczerpnięto od definicji organizacji uczącej się<sup>46</sup>, przy czym na potrzeby tej pracy wprowadzono również pojęcie mentoringu<sup>47</sup> pracowników oraz wzajemnego dzielenia się wiedzą. W hipotezie **H3** założono, że procesy uczenia się i dzielenia się wiedzą determinowane są przez gotowość pracowników do takich zmian<sup>48</sup>, które generują nową wiedzę w organizacji. Badano, jak pracownicy postrzegają dzielenie się wiedzą pomiędzy sobą i jak na nią reagują. W jakim stopniu pracownicy są otwarci na dzielenie się wiedzą, na nowe obszary rozwoju tworząc kulturę uczenia się w organizacji. Jak rozwijając kulturę organizacyjną wpływają na realizację strategicznych celów swojej organizacji. Hipoteza była weryfikowana na podstawie badań empirycznych, ankiety, analiz jak wzajemne dzielenie się wiedzą, mentoring oraz rozwój osobisty mogą wpływać na zadowolenie i rozwój pracowników, zwiększając ich kreatywność i zmieniając nastawienie do swojej organizacji – jak do swojej własnej firmy, którą mogą zarządzać i na którą mają mierzalny wpływ realizując jej strategiczne cele.

---

<sup>46</sup> Sławińska M., Witczak H., *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych*, 2012, PWE, Warszawa 2012, s.18.

<sup>47</sup> Mentoring to proces opieki doświadczonych pracowników nad osobami młodszymi stażem, szczególnie rodzaj wsparcia, który jest efektem długotrwałej relacji pomiędzy zaangażowanymi stronami, w celu odkrywania i rozwijania potencjału. Polskie Stowarzyszenie Mentoringu, *Mentoring w praktyce polskich przedsiębiorstw, Analiza danych i dokumentów zastanych*, 2013, Kapitał Ludzki, Narodowa Strategia Spójności, Europejski Fundusz Społeczny, 2013, s.2.

<sup>48</sup> Zmiana definiowana jest tu, jako proces przystosowawczy będący rezultatem dostrzeganych przez członków organizacji potrzeb usprawnień, motywacji do przeprowadzenia podejmowanych działań. Wawrzyniak B., *Zarządzanie zmianami w organizacji [w]: Zarządzanie: teoria i praktyka*, 2013 pod red. Andrzeja K. Koźmińskiego, Włodzimierza Piotrowskiego. Warszawa: Wyd. Naukowe PWN, s. 498-499.

### Przedmiot badań i struktura pracy

Definicja małych i średnich przedsiębiorstw ma swoją historię, która rozpoczyna się w latach 70-tych XX wieku w czasach ogólnoświatowego kryzysu gospodarczego kiedy to w krajach kapitalistycznych zaczęto zauważać wzrost znaczenia MSP dla gospodarki państwa<sup>49</sup>. Po wielu latach 6 maja 2003 roku Komisja Europejska wydała zalecenie nr 2003/361, określające definicję małego i średniego przedsiębiorstwa. Definicję determinują dwa parametry: ilość pracowników oraz wielkość rocznego obrotu lub bilansu<sup>50</sup>, parametry przedstawiono w Tabeli 2.

Tabela 2. Parametry określające małe i średnie przedsiębiorstwa

Kategoria przedsiębiorstwa	Ilość pracowników	Obrót roczny	Bilans poprzedniego roku obrotowego
Średnie	< 250	≤ €50 m	≤ €43 m
Małe	< 50	≤ €10 m	≤ €10 m
Mikro	< 10	≤ €2 m	≤ €2 m

Małe i średnie przedsiębiorstwa stanowiąc zdecydowaną większość wśród działających na europejskim rynku podmiotów, pełnią ważną rolę w rozwoju gospodarki i społeczeństwa. Wytwarzają ponad 60% produktu krajowego brutto całej Unii Europejskiej oraz dgrzywają dużą rolę na szczeblu lokalnym i regionalnym starając się dostosowywać do zmieniających się warunków rynowych<sup>51</sup>. Podobnie w Polsce - małe i średnie przedsiębiorstwa przewyższają liczebnie inne podmioty, jednakże jest jeszcze duża przestrzeń do działalności dla wielu nowych zanim gospodarka osiągnie stan nasycenia tego typu firmami. Jedną z branż wyróżniających się na polskim rynku pod względem dynamiki rozwoju oraz osiągniętych wyników finansowych jest **branża farmaceutyczna**, w której w ciągu ostatnich kilku lat nastąpił bardzo dynamiczny wzrost, prawie dwukrotny w skali dziesięciu lat.

Dowodzi tego poniższe zestawienie:

Tabela 3. Rozwój branży farmaceutycznej

Rok	Produkcja globalna	Wzrost
2015	16 291,4 tys. złotych	—
2014	15 756,1 tys. złotych	3,4% w skali roku
2010	12 795,5 tys. złotych	27,3 % w skali pięciolecia
2005	8 283,2 tys. złotych	96,7% w skali dziesięciolecia

<sup>49</sup> Majewski R., „Ewolucja definiowania małych i średnich przedsiębiorstw w Unii Europejskiej”, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, ISSN 1733-5779, 2005, s.126.

<sup>50</sup> *Ibidem*, s.127.

<sup>51</sup> *Ibidem*, s.129-130.

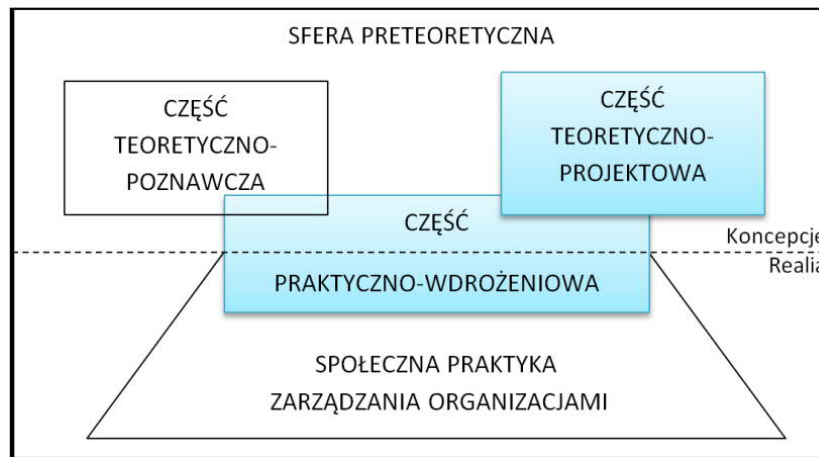
Produkcja wyrobów farmaceutycznych w Polsce generuje około 4,35 mld zł przychodów budżetowych z podatków i składek na ubezpieczenia społeczne. Branża ta stanowi jedną z bardziej rozwojowych i wyspecjalizowanych branż pod kątem stosowanych nowoczesnych technologii. Można stwierdzić, że staje się fundamentem rozwoju gospodarczego oraz może dawać impuls dla rozwoju innowacyjności także w innych branżach. Tak ważna rola wynika z dużego zaangażowania w badania i rozwój a także wysokiej odporności na kryzysy ekonomiczne. Dane makroekonomiczne dla następnych lat nie sugerują zmiany tendencji wzrostowej tej branży. Z perspektywy konsumentów dynamiczny rozwój to przede wszystkim oszczędności, jak ma to miejsce w przypadku wprowadzenia na rynek leku biopochodnego. Według ustaleń raportu dla Komisji Europejskiej wprowadzenie takiego leku na rynek skutkowało spadkiem cen tej kategorii leków w Polsce o 44%. Dla pacjentów, leki biopochodne oznaczają tańszy i łatwiejszy dostęp do nowoczesnych terapii farmakologicznych. Analizując ostatnie raporty branży farmaceutycznej w Polsce i biorąc pod uwagę czas pandemii koronawirusa COVID-19 na całym świecie, branża farmaceutyczna w Polsce w 2020 roku wygenerowała 37,2 mld zł przychodu. Jest to wartość niższa o 1% w stosunku do roku poprzedniego. Za główną przyczynę obniżenia wyniku analitycy wskazują czas pandemii. Z drugiej strony efektem pandemii jest znaczny bo 44% wzrost rynku e-commerce. W latach 2015-2019 wykazano również wzrost eksportu z Polski. Wzrost ten wyniósł 23,9%. Patrząc natomiast na prognozy segmentu leków, to również przewidywany jest wzrost tego rynku w Polsce w tempie 6,3% rocznie do ponad 10 mld zł w 2023 roku<sup>52</sup>. Branża farmaceutyczna to także innowacje. Według opublikowanych przez GUS raportów dotyczących działalności innowacyjnej prowadzonej w latach 2016-2018, branża ta okazała się najbardziej innowacyjną w Polsce. Az 52% przedsiębiorstw stanowili wytwórcy wyrobów farmaceutycznych, wyprzedzając producentów komputerów i wyrobów optycznych.

Kierując się powyższymi danymi, silną dynamiką wzrostu oraz zastosowaną w pracy definicją MSP, **jako przedmiot badań wybrano małe i średnie przedsiębiorstwach branży farmaceutycznej jako wiodącej wśród innych branż na rynku polskim.**

**Struktura pracy** odzwierciedla zakres nauk o zarządzaniu, które odpowiadają na zapotrzebowanie praktyków oraz dotyczą postaw i zachowań ludzkich. Pozwala to na zaliczenie jej do społecznych nauk praktycznych osiągając między innymi cel projektowy, który sprowadza się do opracowania użytecznego w praktyce modelu, określającego przebieg zjawisk przedmiotowych<sup>53</sup>. W ramach pracy zrealizowano taki cel poprzez zaproponowanie systemu zarządzania wiedzą wspomagającego realizację strategii przedsiębiorstwa a także procesu decyzyjnego na szczeblu kierowniczym. W kontekście przedstawionej poniżej koncepcji trójdzielnej struktury nauk o zarządzaniu praca została zrealizowana przede wszystkim w części praktyczno – wdrożeniowej oraz teoretyczno-projektowej (Rys. 2).

<sup>52</sup> Raport PKO BP, *Wpływ światowej pandemii koronawirusa na branżę farmaceutyczną*, lipiec 2020, Biuro strategii i analiz międzynarodowych..

<sup>53</sup> Sławińska M., Witczak H., *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych*, 2012, PWE, SBN: 978-83-208-2028-7 Warszawa, s.18.



Rysunek 2. Trójdzielna struktura nauk o zarządzaniu [źródło:23]

Rozdział 1. *Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w aspekcie realizacji strategii* ma charakter teoretyczny i zawiera rozważania poświęcone strategii współczesnych przedsiębiorstw. Przedstawiono klasyfikację strategii w kontekście opracowania, wyboru i wykorzystania odpowiedniego podejścia zgodnego z koncepcją pracy. Zidentyfikowano procesy składające się na realizację strategii przedsiębiorstwa, przedstawiono mapę procesów, opisano wymagania dotyczące alokacji wiedzy w tych procesach. W ostatniej części przedstawiono wybrane dotychczasowe badania empiryczne w zakresie realizacji strategii przeprowadzone w Polsce i na świecie.

Rozdział 2. *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie* opisuje strategiczny wymiar zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, jej wpływ na kompleksowe opracowanie strategii i efektywność jej realizacji. Przedstawiono w nim opracowane przez naukowców modele zarządzania wiedzą. W ostatniej części rozdziału odniesiono się do wybranych pozycji literatury oraz badań empirycznych w zakresie przedstawionej w rozdziale drugim tematyki.

Rozdział 3. *Wyniki analizy uwarunkowań zarządzania wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach oraz branży farmaceutycznej* (s.70-78) przedstawia uwarunkowania przedsiębiorstw MSP do implementacji proponowanego systemu zarządzania wiedzą. Zawiera również uwarunkowania wybranej branży farmaceutycznej, charakterystykę rynku farmaceutycznego w Polsce oraz jego wpływ na rozwój naszego kraju.

Rozdział 4. *Charakterystyka proponowanego systemu zarządzania wiedzą wspomagającego realizację strategii małych i średnich przedsiębiorstw* przedstawia charakterystykę proponowanego modelu zarządzania wiedzą. Rozdział rozpoczyna przedstawienie czynników determinujących jego założenia w odniesieniu do wyników analiz badań empirycznych przedstawionych w literaturze. Następnie zaprezentowano wielopłaszczyznowe ujęcie systemu, przedstawiające charakterystykę poszczególnych jego obszarów – nowoczesne narzędzia i technologie (s.90-102), procesy i jakość oraz ludzie i kultura organizacyjna.

Rozdział 5. *Wyniki badań empirycznych* obejmuje metodykę badań oraz weryfikację i walidację zastosowanego w pracy systemu zarządzania wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach. Rozdział składa się z trzech podrozdziałów: *Metodyka badań*, w którym opisano badania ankietowe, przedstawiono strukturę kwestionariusza, *Wyniki analiz statystycznych i prezentacji graficznych* oraz *Weryfikacja hipotez*.

Praca zawiera również Wstęp i Zakończenie z weryfikacją celów pracy, wyszczególnieniem ograniczeń próby badawczej, ogólnym podsumowaniem oraz sugestią przyszłych badań.

### **Metody i techniki badawcze**

Do badania przyjęto firmy farmaceutyczne z dostępnymi danymi finansowymi z 2014/2015 roku. Badania zostały przeprowadzone wśród przedsiębiorstw zatrudniających do 150 pracowników. Respondentami byli menedżerowie średniego i wyższego szczebla zarządzania. W trakcie badań teoretycznych analizowano problem realizacji strategii, jako procesu dynamicznego, przystosowującego się do zmian na zewnątrz i wewnątrz organizacji. Próbie badawczej i analizie poddano skuteczność wykorzystania nowoczesnych narzędzi i technologii (zrównoważona karta wyników, kontroling, benchmarking, kompleksowe zarządzanie jakością, programy i narzędzia informatyczne, komunikacyjne) jako elementu transformującego aktywa niematerialne w twarde rezultaty finansowe organizacji. Przedmiotem badań był też wpływ kultury uczenia się (dzielenie się wiedzą, mentoring) oraz wiedzy pracowników na procesy biznesowe przedsiębiorstwa. Zbadano wykorzystanie koncepcji integracji nowoczesnych technologii w połączeniu z kulturą organizacyjną i wiedzą do stworzenia systemu określonych technik i zachowań w procesie ciągłej poprawy skuteczności realizacji strategii firmy. W pracy zastosowano wiele metod badawczych, które zostały tak dobrane, by osiągnąć postawione cele. W trakcie badań wykorzystano:

- metody analizy źródeł, obejmujące analizę danych, literaturę przedmiotu oraz analizę procesu kreowania strategii i opracowania wymagań dotyczących optymalnej alokacji wiedzy w tych procesach.
- metody statystyczne – do obliczeń zależności pomiędzy elementami funkcjonalności systemu a realizacją strategii zastosowano korelację Pearsona. Do badania obserwacji, które zależą od jednego lub wielu działających równocześnie czynników w obszarach funkcjonalności zaproponowanego systemu wykorzystano analizę regresji wielorakiej (która jest rozszerzeniem modeli regresji liniowej i opartej o współczynnik korelacji Pearsona) oraz wariancji ANOVA – metody służącej do obliczenia prawdopodobieństwa z jakim określone czynniki mogą być powodem różnic między obserwowanymi średnimi. Przedstawiono rozkłady normalne badanych wielkości.
- metody kontaktu pośredniego – wywiady, badania opinii, testy w celu najbardziej prawdopodobnej estymacji wartości współczynników,
- metody heurystyczne – metodę ‘nowego spojrzenia’, - spojrzenie na problem zarządzania wiedzą i zaproponowanego systemu z perspektywy czasu (moje pierwsze badania nad wpływem systemu zarządzania wiedzą na realizację strategii rozpoczęłam w firmie Siemens w latach 2006-2009) odnajdując ‘nowe spojrzenie’ na wykorzystanie systemu w małych i średnich przedsiębiorstwach,
- metodę analizy przyczynowo – skutkowej,
- metodę wnioskowania.

Wszystkie dane poddane zostały analizie statystycznej w celu wyciągnięcia wniosków oraz zweryfikowania postawionych w pracy hipotez. Techniki badawcze użyte w pracy zostały dobrane w zależności od realizacji poszczególnych etapów pracy. Przede wszystkim wykorzystano:

- techniki analizy porównawczej,
- techniki analiz statystycznych, w szczególności analizę korelacji, regresji liniowej,
- techniki badania dokumentacji.

Konieczne było również zastosowanie następujących narzędzi:

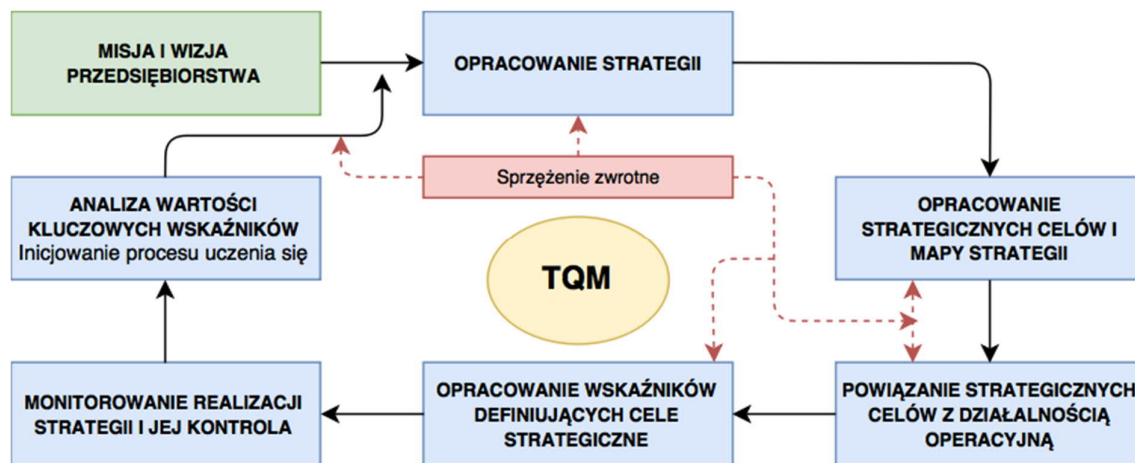
- program informatyczny PQStat – statystyczne oprogramowanie obliczeniowe (wersja 1.8.0 P7909271219, rok 2020) – do obliczeń i prezentacji graficznych,
- arkusze kalkulacyjne Excela do analiz i tworzenia wykresów,
- narzędzie zrównoważonej karty wyników zaprogramowanej przez autorkę w programie Visual Basic,
- kwestionariusz ankiety,
- inne narzędzia komunikacyjne.

Do zbadania bieżącego stanu wiedzy na temat zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach wykorzystano źródła:

- wydawnictwa, artykuły, materiały konferencyjne dostępne w formie pisemnej i elektronicznej,
- publikacje naukowe,
- informacje zamieszczone na stronach internetowych,
- międzynarodowe i polskie normy jakości ISO,

Wszystkie źródła zostały przytoczone w przypisach oraz w spisie literatury.

**Kolejne rozdziały** to przedstawienie czynników determinujących założenia proponowanego systemu zarządzania wiedzą wspierającego realizację małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Przedstawiono aktualną sytuację sektora MSP oraz branży farmaceutycznej. W ramach pracy i dotychczasowych badań zaprojektowano „mapę procesów” realizacji strategii (Rys. 3) oraz opracowano wymagania dotyczące alokacji wiedzy w tych procesach i relacjach wzajemnych.



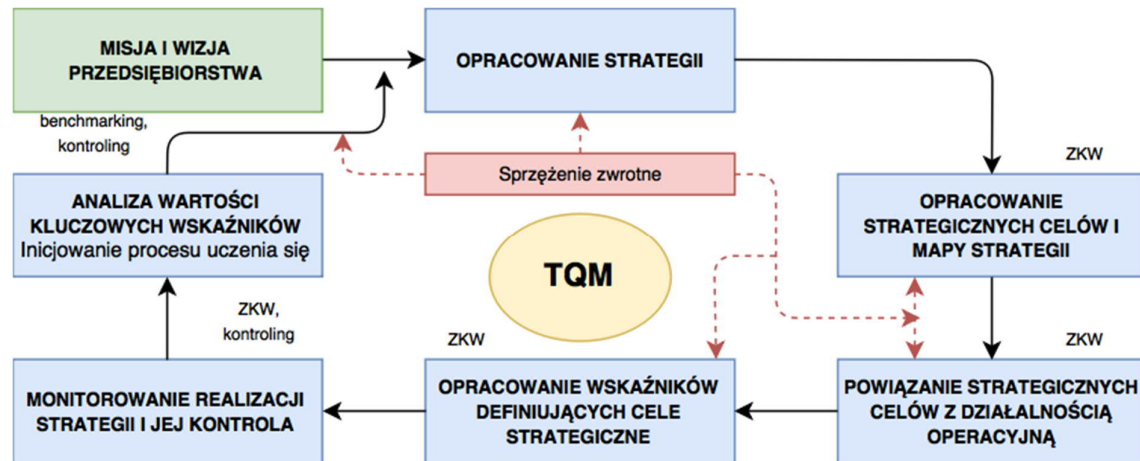
Rysunek 3. Mapa procesów realizacji strategii [źródło: opracowanie na bazie analiz literatury, opracowania Mierzejewska B., Czym nie jest zarządzanie wiedzą, 2004; Hakala H., Kohtamaki M., Uusitalo K., Vuorinen T., Mapping the landscape of strategy tools: A review on strategy tools published in leading journals within the past 25 years, 2018 i uwarunkowań praktycznych]

Na poziomie każdego pojedynczego procesu kreowania strategii wykorzystywano powiązane ze sobą (tworząc zintegrowaną całość) narzędzia i metody, przy pomocy których procesy te mogą się realizować. Realizację procesów trudno sobie obecnie wyobrazić bez pomocy wiedzy technologicznej – narzędzi informatycznych.



Rys. 4. przedstawia „mapę procesów” realizacji strategii uzupełnioną o narzędzia i technologie, które mogą być w tych procesach wykorzystane.

Analizując rozbudowaną strukturę można zauważyć, że system zarządzania jakością TQM obejmuje wszystkie podprocesy i zajmuje centralne miejsce w całości. Jako system ciągłego doskonalenia przenika wszystkie obszary mapy realizacji strategii.



Rysunek 4. Mapa procesów realizacji strategii przedsiębiorstwa uzupełniona o narzędzia i metody wykorzystywane w budowie strategii [źródło: opracowanie na bazie analiz literatury, opracowania Mierzejewska B., Czym nie jest zarządzanie wiedzą, 2004; Hakala H., Kohtamaki M., Uusitalo K., Vuorinen T., Mapping the landscape of strategy tools: A review on strategy tools published in leading journals within the past 25 years, 2018, i uwarunkowań praktycznych]

Podobnie jak w przypadku dużych korporacji, także małe i średnie przedsiębiorstwa tworzą i realizują swoje strategie, które są realizowane mniej lub bardziej efektywnie. Wiedza jest obecna wszędzie, jednak czy jest zarządzana, czy jest wykorzystywana, czy jest kreowana nowa wiedza by tworzyć wartość dla organizacji? Te pytania nurtują każdego przedsiębiorcę zarządzającego organizacją, gdyż często takim rozważaniom towarzyszą dylematy czy Zarząd wykorzystuje potencjał swojej firmy, co można zrobić lepiej i czy wypracowany zysk jest efektem nie tylko ciężkiej pracy pracowników ale także efektywnym wykorzystaniem wiedzy i możliwości rynkowych.

Na podstawie przeprowadzanych analiz próbowano znaleźć odpowiedzi na badane zagadnienia dotyczące:

- wpływu zarządzania wiedzą na realizację strategii w środowiskach małych i średnich przedsiębiorstw,
- określenia związków, jakie istnieją pomiędzy strategią przedsiębiorstwa a ciągłym uczeniem się organizacji, wiedzą,
- wykorzystaniem wiedzy alokowanej w procesach danej organizacji,

a także potrzeby podnoszenia kwalifikacji i zadowolenia pracowników poprzez współpracę, mentoring i dzielenie się wiedzą – tworzenie kultury ‘uczenia się’ w swojej organizacji, Badania dotyczą także sprawdzenia jak pracownicy małych i średnich przedsiębiorstw reagują na zmianę oraz czy czują się współodpowiedzialni za realizację strategii swojej organizacji, nie mówiąc już o świadomości swojego wpływu na nią.

**Udział polskich przedsiębiorstw w tworzeniu PKB systematycznie rośnie. Od roku 2008 do 2017 zwiększył się on o 1,2%**<sup>54</sup> (z 71,1% do 72,3%), głównie za sprawą małych i średnich przedsiębiorstw. Poprawa nastąpiła we wszystkich grupach wielkości sektora MSP (mikro – z 29,9% do 30,3%, małe – z 7,4% do 8,2%, średnie – z 9,9% do 10,7%).

Tabela 4. Udział w tworzeniu PKB grup przedsiębiorstw według liczby pracujących w Polsce (wykres – rok 2017, tabela – lata 2008-2017)[ Źródło: opracowanie na podstawie danych GUS przygotowanych na potrzeby raportu].

Rok	PKB (mln zł)	Firmy ogółem	MSP razem	Mikro	Małe	Średnie	Duże	Inne podmioty	Cła,podatki/ PKB
2008	1275432	71,1%	47,2%	29,9%	7,4%	9,9%	23,9%	16,5%	12,5%
2009	1343366	72,3%	48,4%	30,4%	7,9%	10,1%	23,9%	16,5%	11,1%
2010	1416447	71,6%	47,6%	29,6%	7,7%	10,4%	24,0%	16,5%	11,9%
2011	1528127	71,8%	47,3%	29,4%	7,8%	10,1%	24,5%	16,1%	12,2%
2012	1596378	73,0%	48,5%	29,7%	7,8%	11,0%	24,5%	15,6%	11,4%
2013	1662678	73,5%	50,1%	30,8%	8,8%	10,6%	23,4%	15,3%	11,2%
2014	1719146	73,4%	50,0%	30,2%	8,9%	11,0%	23,4%	15,2%	11,2%
2015	1799321	74,0%	49,9%	30,5%	8,1%	11,3%	24,1%	14,7%	11,3%
2016	1858468	73,6%	49,8%	30,2%	8,5%	11,1%	23,8%	14,9%	11,6%
2017	1989314	72,3%	49,1%	30,3%	8,2%	10,7%	23,2%	15,5%	12,2%

By wesprzeć wzrost tego sektora, ważne jest zmniejszenie barier, które utrudniają rozwój przedsiębiorczości w Polsce, przede wszystkim w obszarze dostępności do finansowania i kształcenia pracowników – też na stanowiskach kierowniczych. Utrudniony dostęp do finansowania hamuje innowacyjność MSP. Wśród firm, które nie mają kłopotów z pozyskaniem środków zewnętrznych procent podmiotów inwestujących w badania i rozwój wyniósł 18,4% z 8,6% firm, dla których dostęp do finansowania jest dużym utrudnieniem. Według przedsiębiorców to właśnie trudność z pozyskaniem funduszy stanowi największą barierę rozwoju innowacyjności. Z pomocą przychodzi Unia Europejska i PARP. Nakłady na działalność innowacyjną oraz badania i rozwój przedsiębiorstw systematycznie rosną. W relacji do PKB w 2018 roku wskaźnik nakładów na badania i rozwój wyniósł 1,2% (dla porównania w krajach UE średnio wynosi 3,0%). W 2018 roku środki własne przedsiębiorstw (jako główne źródło finansowania) stanowiły 75% wszystkich poniesionych nakładów na działalność innowacyjną. Jednak większość małych i średnich przedsiębiorstw korzysta ze środków UE (13% sektora usług) lub kredytów bankowych (4% sektora usług). Wraz z wielkością firmy rosną trudności ze znalezieniem wykwalifikowanych pracowników. Najbardziej na brak odpowiednio wykształconych kadr skarżą się średnie firmy przemysłowe i budowlane. Problem braków w edukacji dotyczy też dyrektorów i właścicieli firm, którzy często nie mają umiejętności zarządczych oraz wiedzy z zakresu finansów i księgowości. Mimo to polskie firmy najrzadziej w całej Unii wysyłają swoich pracowników na szkolenia produktowe – robi tak jedynie 22% przedsiębiorców. Kierownikom wyższego i średniego szczebla może brakować umiejętności zarządczych, kreatywności, przedsiębiorczości, edukacji, dostępu do najnowszych badań naukowych, a przede wszystkim aktualnych analiz i wniosków z tych badań. Istotnym obszarem do rozwoju może okazać się też identyfikacja barier w obszarze budowania relacji między pracownikami (zaufanie, otwartość), przestrzegania podstawowych

<sup>54</sup>Dane ujawnione w raporcie o stanie sektora MSP za 2020 rok dotyczą wartości PKB z 2017 roku.

wartości kulturowych takich jak zasady współpracy, identyfikacji z firmą. Bariery mogą dotyczyć również obszaru organizacyjnego – brak procedur, regulacji, podziałów kompetencji. Według badań przeprowadzonych w 2015 roku na grupie ponad tysiąca właścicieli, dyrektorów i kadry zarządzającej małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, duży wpływ na funkcjonowanie organizacji mają uwarunkowania zewnętrzne<sup>55</sup>. Okazuje się, że według 61% respondentów największymi barierami są tutaj wysokie podatki, składki ZUS, wysokie koszty stałe, przewaga konkurencji. 48% badanych wskazuje na nierzetelne procedury i sprzeczne prawodawstwo, natomiast dla 17% takim czynnikiem są problemy z przystosowaniem się do zmieniających się warunków rynkowych<sup>56</sup>. W opracowaniu zwrócono również uwagę na takie czynniki jak wzrost konkurencji i błędy w działaniach strategicznych małych i średnich przedsiębiorstw, włączając politykę personalną. Żeby małe i średnie przedsiębiorstwa mogły osiągnąć sukces potrzebują kluczowych czynników – strategii, zmotywowanych pracowników oraz dobrej jakości produktów i usług<sup>57</sup>. Według E. Skawińskiej i R.I. Zalewskiego (2016) model kluczowych czynników sukcesu polskich przedsiębiorstw przyszłości obejmuje<sup>58</sup>:

- Kapitał finansowy,
- Kapitał intelektualny, ludzki, relacyjny – wiedza, talenty, umiejętności, wspierające innowacyjność i strategię,
- Kapitał technologiczny i kapitał kulturowy.

Między wyróżnionymi kapitałami zachodzą relacje zwrotne – we wszystkich upatruje się możliwości rozwoju a łącząc te zasoby w różnych konfiguracjach wyzwalamy wiedzę, z której czerpiemy potencjał do kreatywności i innowacji. W badaniach rozpoznano również czynniki utrudniające działalność innowacyjną. Są to wysokie koszty innowacji dla 61% ankietowanych przedsiębiorstw, skomplikowane przepisy i biurokracja dla 60%, brak środków finansowych dla 39% badanych, brak wsparcia ze strony władz lokalnych dla 29%, natomiast brak informacji, wiedzy i wykwalifikowanych specjalistów dla 25% respondentów<sup>59</sup>. Pomimo tak dużego znaczenia małych i średnich przedsiębiorstw dla polskiej gospodarki, widać, że potrzebują one ciągłej pomocy w rozwoju czy utrzymaniu się na rynku. Według ostatniego raportu PARP z 2020 roku liczba likwidowanych przedsiębiorstw jest ciągle duża. W 2019 roku zarejestrowano 379 tys. nowych, wykreślono natomiast 227 tys. firm (ich liczba była jednak mniejsza o 7% w stosunku do 2008 roku). Najwięcej firm upada w pierwszym roku działalności. W kolejnych latach wskaźnik przetrwania jest wyższy. Spośród przedsiębiorstw utworzonych w 2018 roku najwyższy wskaźnik przeżycia pierwszego roku odnotowano w sekcjach Informacja i komunikacja (77%), natomiast najniższy w sekcjach Kultura i rekreacja (60%) oraz Gastronomia (61%), co może mieć również odzwierciedlenie w sytuacji globalnej pandemii ze względu na COVID-19 w ostatnim roku. Co może pomóc przedsiębiorcom? Na pewno opracowania naukowe, badania, analizy połączone z praktycznym aspektem zarządzania. Połączenie praktyki z nauką. Zwrócenie uwagi, że narzędzia analizy strategicznej nie muszą się ograniczać do analizy SWOT. Że można wykorzystać rozbudowany potencjał strategicznej karty wyników. Wystarczy wiedza, strategiczne myślenie i umiejętności specjalistyczne jak takiej karty użyć i dopasować do specyfiki własnego przedsiębiorstwa. Karta może być wykorzystana do zarządzania nie tylko firmą ale też pracownikami włączając do analiz systemy motywacyjne. Również w tym przypadku można stwierdzić, że nakłady na

<sup>55</sup>Bartczak K., Danielak W., Mierzwa D., *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce, Szanse i zagrożenia rynkowe*, 2017, Wydawnictwo Exante, Exante Conferencies&Publications Sp. z o.o., ISBN 978-83-65690-32-6, s.12-14.

<sup>56</sup>*Ibidem*,.

<sup>57</sup>*Ibidem*, s. 41

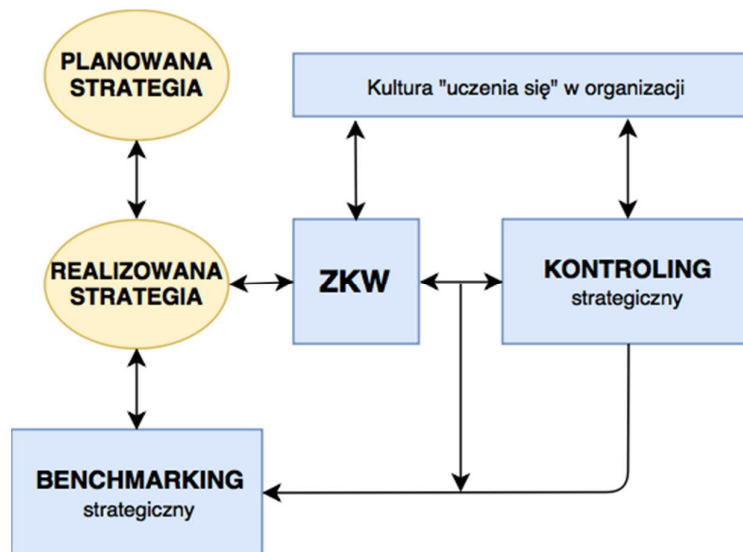
<sup>58</sup>Skawińska E., Zalewski R.I., *Konkurencyjność – kluczowe czynniki sukcesu przedsiębiorstw XXI wieku*, 2016, Przegląd Organizacji, nr 3, s.22.

<sup>59</sup>Bartczak K., Danielak W., Mierzwa D., *op.cit.*s.51.

naukę, nabywanie nowych umiejętności stają się ważnymi czynnikami wzrostu umiejętności pracowników co przekłada się na wzrost wartości przedsiębiorstwa.

W niniejszej pracy omówiono te narzędzia, które współtworzą proponowany system zarządzania wiedzą wspomagający realizację strategii przedsiębiorstwa. Pierwszym z nich jest zrównoważona karta wyników (ZKW) – która oprócz ciągłej i systematycznej analizy wskaźników finansowych pozwala na monitorowanie aktywów niematerialnych. Wydaje się być spójnym narzędziem monitorującym realizację strategii z wielu perspektyw funkcjonowania firmy – finansowej, procesowej, klienta i pracownika. Innymi narzędziami przedstawionymi w pracy są metody oraz analizy porównawcze w celu doskonalenia działalności przedsiębiorstwa a także systemy kierowania organizacją bazujące na kontrolingu, którego istotą jest konstruowanie i realizacja realnych, ambitnych prognoz mających na celu rozwój organizacji. Kontroling i budżetowanie (skorelowane z wizją i misją firmy), pozwalają skonfrontować zasoby przedsiębiorstwa z zasobami określonymi w jej planach krótko i długookresowych<sup>60</sup>.

Finalnie zaproponowano system zarządzania wiedzą wpływający na efektywność realizacji strategii małego i średniego przedsiębiorstwa. Cały schemat opracowanego systemu przedstawia Rys.5.



Rysunek 5. System naprowadzający strategię na zaplanowane wcześniej cele i założenia, wspomagający poprawę realizacji strategii [źródło: opracowanie na bazie analiz literatury, opracowania Mierzejewska B., *Czym nie jest zarządzanie wiedzą*, 2004; Hakala H., Kohtamaki M., Uusitalo K., Vuorinen T., *Mapping the landscape of strategy tools: A review on strategy tools published in leading journals within the past 25 years, 2018, i uwarunkowań praktycznych*]

W trakcie badań teoretycznych analizowano problem realizacji strategii jako procesu dynamicznego, przystosowującego się do zmian na zewnątrz i wewnątrz organizacji. Analizie poddano skuteczność wykorzystania nowoczesnych narzędzi i technologii (ZKW, kontroling, benchmarking, TQM) jako elementu transformującego aktywa niematerialne (kapitał ludzki, informacyjny, organizacyjny) w twarde rezultaty finansowe organizacji. Przedmiotem badań był też wpływ kultury organizacyjnej 'uczenia się' (dzielenie się wiedzą, mentoring) oraz wiedzy pracowników na procesy opracowywania i realizacji strategii.

<sup>60</sup> Za leksykonem Infar: [http://www.infar.com.pl/rozw\\_controling.html](http://www.infar.com.pl/rozw_controling.html) (06.11.2005).

Przeanalizowano także wykorzystanie koncepcji integracji nowoczesnych technologii w połączeniu z kulturą organizacyjną i wiedzą (w oparciu o kompleksowe zarządzanie jakością) do stworzenia systemu określonych technik i zachowań w procesie ciągłej poprawy skuteczności strategii. Zbadano również gotowość zarówno kadry zarządzającej jak i pracowników do zmian, jako procesu generującego uczenie się organizacji jak i wewnątrz organizacji.

**W ostatnim rozdziale i zakończeniu przedstawiono** wyniki analiz statystycznych, weryfikację hipotez przyjętych w pracy. Przedstawiono wnioski z badań, ograniczenia oraz sugestie przyszłych badań.

Poniżej przedstawiono podsumowanie wyników analiz statystycznych dla całej grupy MSP – małych i średnich przedsiębiorstw.

W ramach analiz określono stopień implementacji zaproponowanego systemu w realizacji strategii:

$$\alpha = f(S, SZW)$$

$$\alpha \in \langle -1; 1 \rangle$$

Do wyliczenia stopnia implementacji systemu SZW w strategii zastosowano wzór na współczynnik korelacji Pearsona:

$$r = \text{Correl}(X, Y) = \frac{\sum (x - \bar{x})(y - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x - \bar{x})^2 \sum (y - \bar{y})^2}}$$

gdzie x i y to elementy zdefiniowanych dwuwymiarowych macierzy.

- **Współczynnik** r przyjmuje wartości z przedziału  $\langle -1, 1 \rangle$ ,
- Im wartość **bliższa** 1 tym zależność jest **silniejsza i dodatnia** (jeżeli x rośnie to y rośnie),
- Im wartość **bliższa** -1 tym zależność jest **silniejsza i ujemna** (jeżeli x rośnie to y maleje),
- r=0 oznacza **brak związku** liniowego pomiędzy zmiennymi.

Statystyczna interpretacja wartości współczynnika korelacji  $> 0$  wygląda następująco:

współczynnik korelacji	interpretacja
0-0,3	słaba korelacja
0,3-0,5	korelacja umiarkowana
0,5-0,7	korelacja silna
0,7-1	korelacja bardzo silna

W Tabelach 5, 6, 7 przedstawiono wyniki współczynników zależności badanych obszarów i ich wpływu na realizację strategii przedsiębiorstwa.

Tabela 5. Zestawienie wskaźników statystycznych dla badanego modelu systemu zarządzania wiedzą w podziale na 3 obszary proponowanego SZW [źródło: opracowanie na podstawie badań]

SZW/realizacja strategii MSP	Obszar nowoczesne narzędzia technologie	Obszar procesy jakość	Obszar ludzie kultura organizacyjna	SZW/realizacja strategii MSP
Korelacja Pearsona	0,38	0,95	0,68	0,67
Regresja wieloraka R	0,77	0,68	0,85	0,77
Dopasowanie modelu R2	0,59	0,40	0,73	0,57
P (test wariancji)	<0,000001	<0,000001	<0,000001	<0,000001

Tabela 6.. Zestawienie współczynników korelacji Pearsona dla badanego modelu systemu zarządzania wiedzą w podziale na MSP, małe M, średnie S i Delfarmę [źródło: opracowanie na podstawie badań]

Przedsiębiorstwo/ Korelacja Pearsona	MSP	M	S	Delfarma
Obszar nowoczesne narzędzia technologie	0,38	0,40	0,36	0,33
Obszar procesy jakość	0,95	0,95	0,95	0,95
Obszar ludzie kultura organizacyjna	0,68	0,66	0,68	0,71
SZW/realizacja strategii	0,67	0,67	0,67	0,66

Tabela 7. Zestawienie współczynników korelacji Pearsona dla czynnika dzielenie się wiedzą, uczenie się i realizacji realizacji strategii w podziale na MSP, małe M, średnie S i Delfarmę [źródło: opracowanie na podstawie badań]

Przedsiębiorstwo/ Korelacja Pearsona	MSP	M	S	Delfarma
Dzielenie się wiedzą, uczenie się	0,66	0,71	0,66	0,75

Jak widac z powyższych podsumowań współczynnik korelacji Pearsona dla MSP wyniósł:

$$\alpha = f(S, SZW) = 0,67$$

Podsumowując i odnosząc się do głównego celu pracy „**Identyfikacja czynników determinujących wspierającą rolę systemu zarządzania wiedzą w realizacji strategii małych i średnich przedsiębiorstw**” na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że zidentyfikowane czynniki odgrywają ważną rolę w realizacji strategii małych i średnich przedsiębiorstw. Jednak traktowana jest raczej krótkoterminowo. Potwierdzają to przeprowadzone badania w przedsiębiorstwach farmaceutycznych, gdzie rynek jest regulowany i często się zmienia. Można realizować swoją strategię zwracając uwagę tylko na krótkoterminowe cele i one stają się celem samym w sobie. Niezależnie od nastawienia i motywacji swoich pracowników. Ważne są tylko wyniki finansowe i zysk, który trzeba szybko

osiągnąć. Powoduje to często chaotyczne i intuicyjne działania kierownictwa zamiast strukturalnego i zaplanowanego podejścia do zarządzania wiedzą i realizacji własnej strategii. Usprawiedliwieniem może tu być ryzykowny, agresywny i zmieniający się rynek. Czują na najmniejsze wahania, szczególnie rynek farmaceutyczny czy energetyczny – uzależniony od taryfikatorów i zmian politycznych. Zaproponowany system zarządzania wiedzą mógłby być pomocą dla małych i średnich firm w realizowaniu strategii. Wyniki badań potwierdzają jego wpierającą rolę.

Próba badawcza miała swoje ograniczenia – mimo wszystko zawężona próba badawcza do jednej branży, gdzie rynek jest regulowany, respondenci mogli w różny sposób rozumieć pytania ankiety, dokładność i szybkość wypełniania kwestionariusza, czy ograniczony dobór pytań. To może zachęcać do dalszych badań w obszarze zarządzania wiedzą również w innych kategoriach przedsiębiorstw i na innych rynkach. Warto byłoby skupić się też na innych szczegółowych czynnikach z trzech badanych obszarów systemu zarządzania wiedzą i przeanalizować ich wpływ na realizację strategii przedsiębiorstwa. Dalsze badania mogłyby również dotyczyć porównania zysków i implikacji z wykorzystania systemu zarządzania wiedzą w MSP w stosunku do roli systemu zarządzania wiedzą przy realizacji strategii w większych korporacjach. Mogłoby to prowadzić MSP do nauki i większego wykorzystania doświadczeń większych przedsiębiorstw, których rzeczywistość biznesowa też jest narażona na ryzyka. Tu także świat biznesu i polityki mają wpływ na strategię, rynki oraz konkurencję. Lecz stosując benchmarking, podpatrując procesy, kulturę organizacyjną, systemy motywacyjne stosowane w korporacjach, można udoskonalić swoje istniejące lub zbudować nowe w mniejszych przedsiębiorstwach. W ten sposób małe i średnie przedsiębiorstwa mogłyby wykorzystywać różne możliwości i systematycznie budować swoje unikalne innowacyjne systemy zarządzania wiedzą, które pomogłyby im realizować strategię i budować swoją pozycję na obecnym konkurencyjnym rynku, respektującym ideę zrównoważonego rozwoju oraz działalność społeczną. Czy zarządzanie wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach wspiera zrównoważony rozwój i jaka jest zależność w tym obszarze? To również implikuje ciekawą tematykę przyszłych badań – zbadanie wpływu systemu zarządzania wiedzą na działanie konkurencji, też w odniesieniu do zrównoważonego rozwoju i ekologii. Liderzy potrzebują odwagi, innowacji i śmiałych wizji by budować nowoczesną gospodarkę w ścisłym powiązaniu nauki z praktyką.