

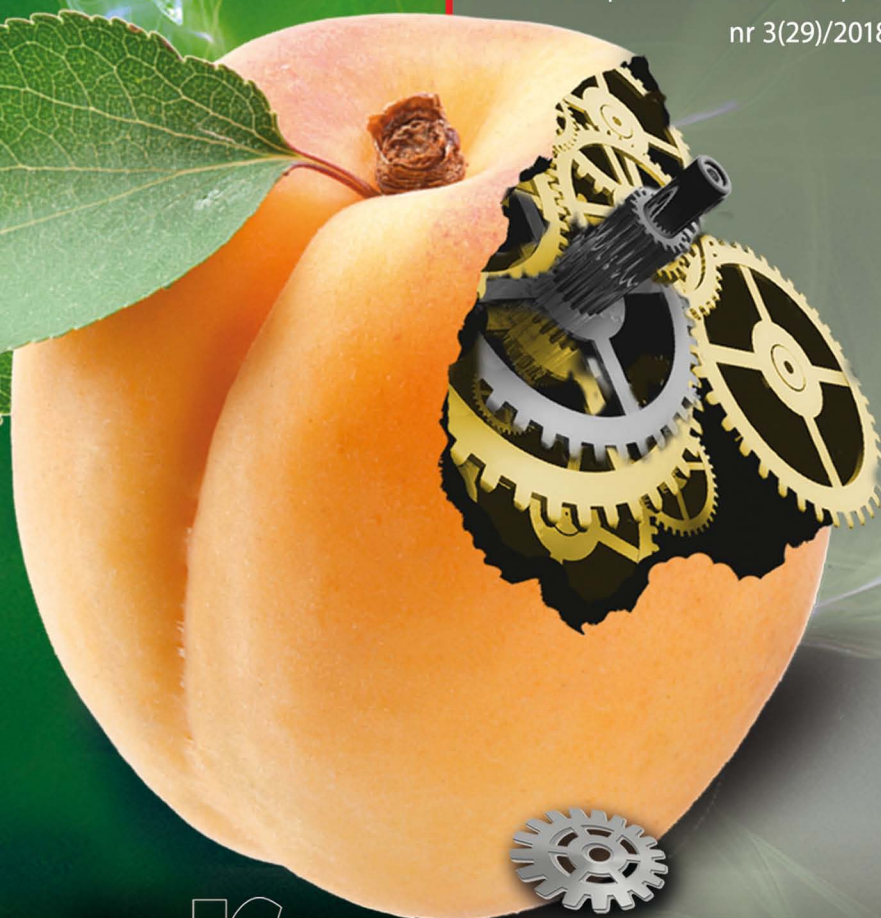


instytut lotnictwa
warszawa, rok założenia 1926

minib 29

marketing instytucji
naukowych i badawczych

nr 3(29)/2018



**Research
for future**

eISSN 2353-8414

pISSN 2353-8503

wrzesień 2018



WIEDZA I INNOWACJE JAKO CZYNNIKI ROZWOJU ORGANIZACJI — PODEJŚCIE ZINTEGROWANE



Open Access

WIEDZA I INNOWACJE JAKO CZYNNIKI ROZWOJU ORGANIZACJI — PODEJŚCIE ZINTEGROWANE

KNOWLEDGE AND INNOVATIONS AS FACTORS OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT
— AN INTEGRATED APPROACH

dr inż. Jerzy Baruk, emerytowany pracownik naukowo-dydaktyczny
Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie,
Wydziału Ekonomicznego, Instytutu Zarządzania
jerzy.baruk@poczta.onet.pl
DOI: 10.14611/minib.29.09.2018.05



Streszczenie

Współczesne organizacje funkcjonują w burzliwym i konkurencyjnym otoczeniu, dlatego muszą poszukiwać skutecznych sposobów własnego rozwoju. Jednym z takich sposobów jest systemowe tworzenie innowacji usprawniających i radykalnych oraz wdrażanie ich w poszczególnych obszarach funkcjonalnych. Sprawne tworzenie innowacji, traktowanych jako ważny czynnik rozwoju organizacji, uwarunkowane jest dostępem do odpowiednich zasobów wiedzy. W publikacji autor proponuje nową koncepcję zarządzania organizacjami, która jest ukierunkowana na rozwój. Istotą tej koncepcji jest objęcie zarządzania innowacjami i zarządzania wiedzą jednym systemem zarządzania. Koncepcja ta wzbogacona jest kilkoma rozwiązaniami modelowymi.

W publikacji podjęto próbę realizacji dwóch celów: 1) poznawczego, polegającego na wykazaniu: istoty rozwoju organizacji; istoty innowacji i ich roli w rozwoju organizacji; istoty wiedzy oraz jej roli w kreowaniu innowacji; a także wzajemnych relacji między wiedzą, innowacjami i rozwojem organizacji, 2) utylitarne, polegającego na zaproponowaniu kilku rozwiązań modelowych w zakresie zarządzania innowacjami, zarządzania wiedzą oraz zintegrowanego podejścia do zarządzania wiedzą, innowacjami w kontekście rozwoju organizacji. Postępowanie zarządzających według tych modeli może przyczynić się do racjonalizacji procesów informacyjno-decyzyjnych ukierunkowanych na rozwój organizacji oparty na wiedzy i innowacjach. Celem publikacji jest wykazanie, że między elementami proponowanej koncepcji zarządzania występują wzajemne relacje przyczynowo-skutkowe. Do przygotowania artykułu wykorzystano dwie metody badawcze: analizę poznawczą — krytyczną piśmiennictwa oraz metodę projekcyjną.

Słowa kluczowe: innowacja, organizacja, rozwój, system, wiedza, zarządzanie



Summary

Contemporary organizations function in a stormy and competitive environment, that's why they have to look for efficient methods for own development. One of such methods is the systemic creation of facilitating and radical innovations, as well as implementing them in particular functional areas. Efficient creation of innovations treated as an important factor for the development of organizations, is determined by access to appropriate resources of knowledge. In the publication the author proposes a new concept of managing organizations which are focused on development. The essence of this concept is covering innovation management and knowledge management with one management system. This concept is enriched with some model solutions.

In this publication an attempt was made to achieve two goals: 1) cognitive goal, which involves highlighting: the essence of development of an organization; the essence of innovations and their role in the development of an organization; the essence of knowledge and its role in the creation of innovations; as well as mutual relations between knowledge, innovations and the development of an organization, 2) utilitarian goal, which involves proposing a few model solutions in the area of innovation management, knowledge management and an integrated approach to managing knowledge, innovations in the context of development of an organization. Managers by following these models can contribute to the rationalization of the information/decision-making processes focused on the development of an organization based on knowledge and innovations.

The goal of this publication is showing that between the elements of the proposed concept of management there are mutual cause and effect relations. Two research methods were used to prepare this article: cognitive-critical analysis of literature and the projective method.

Keywords: innovation, organization, development, system, knowledge, management

Wprowadzenie

Systemy gospodarcze każdego kraju składają się z dużej, jednocześnie zmieniającej się w czasie, liczby organizacji o charakterze produkcyjnym, usługowym i regulacyjnym. Organizacje te funkcjonują w określonym otoczeniu, które można podzielić na: 1) wewnętrzne, obejmujące warunki panujące wewnątrz organizacji i siły w niej działające: właściciele, zarząd, pracownicy, fizyczne otoczenie pracy, kultura organizacji, 2) zewnętrzne, obejmujące otoczenie ogólne oraz zadaniowe. Otoczenie ogólne stanowią różne wymiary i siły tworzące ogólny kontekst działania organizacji. Otoczenie to posiada następujące wymiary: ekonomiczny, techniczny, społeczno-kulturowy, prawno-polityczny i międzynarodowy. Natomiast otoczenie zadaniowe tworzą konkretne instytucje mogące wpływać na organizacje. Elementami tego otoczenia są: konkurenci, klienci, dostawcy, strategiczni sojusznicy i regulatorzy (Griffin, 2007, s. 73–89).

Każdą organizację można traktować jako część otaczającej nas rzeczywistości wyodrębnioną ze względu na cel i zasoby niezbędne do jego realizacji. Cele organizacji spełniają ważne funkcje (Griffin, 2007, s. 212–213):

- 1) wskazują jednolity kierunek działania ludziom zatrudnionym w organizacji, pozwalają zrozumieć dokąd organizacja zmierza i dlaczego osiągnięcie zamierzonego stanu jest ważne,
- 2) sprzyjają racjonalnemu planowaniu ich realizacji,
- 3) stanowią źródło motywacji dla pracowników organizacji, a także racjonalności ich działania,
- 4) integrują ludzi wokół określonych zadań,
- 5) stanowią skuteczny mechanizm kontroli i oceny wszelkich działań.

Ze względu na horyzont czasowy można mówić o celach strategicznych (długookresowych), taktycznych (średniookresowych) i operacyjnych. Kreowanie poszczególnych celów powinno odbywać się w kontekście określonego otoczenia, w którym organizacja funkcjonuje, na rzecz którego pracuje i świadomości kierownictwa, że między otoczeniem a organizacją musi zachodzić równowaga, tzn. jeżeli elementy otoczenia zmieniają się to

i organizacja musi się zmieniać, aby zachować równowagę. Otoczenie bowiem jest miejscem pozyskiwania nie tylko zasobów niezbędnych do realizacji celów, informacji o kierunkach zachodzących w nim zmian, o bieżących i przyszłych potrzebach klientów, ale także źródłem wartości ekonomicznej (zysku) pozyskiwanej za wyroby lub usługi dostarczone klientom. Racjonalne wykorzystanie takich informacji w procesach informacyjno-decyzyjnych realizowanych w organizacjach jest istotnym warunkiem kształtowania partnerskich relacji organizacji z otoczeniem (rynkiem).

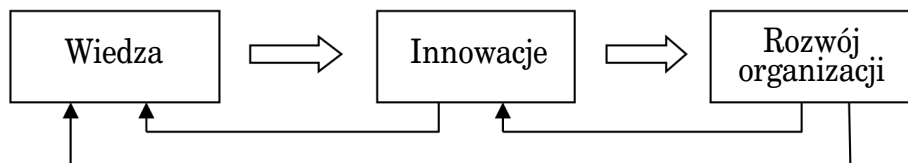
W zachowaniach menedżerów organizacji dominują dwie perspektywy myślenia: myślenie z perspektywy organizacji, myślenie z perspektywy klienta. Według pierwszej perspektywy, ukształtowanej przez rutynowe zachowania, wcześniejsze doświadczenia, procesy, systemy motywacyjne powstałe w tradycyjnych ramach tworzenia wartości, menedżerowie koncentrują się głównie na wnętrzu organizacji, na tworzeniu innowacji technologicznych będących nośnikami wartości, natomiast interakcje z klientami, potrzebę współtworzenia, traktują marginalnie. Myślenie z perspektywy klienta wymaga stworzenia warunków umożliwiających podejmowanie przez klientów systemowej współpracy z organizacją. Skutkiem takiej współpracy byłoby nabywanie doświadczenia przez klientów w tworzeniu oczekiwanej wartości materializowanej w innowacjach. Jednym z warunków współpracy (interakcji) jest stworzenie innowacyjnego środowiska doświadczeń, w którym klienci indywidualnie i zespołowo mogliby rozwijać własne doświadczenia we współtworzeniu wartości (Prahalad i Ramaswamy, 2005, s. 59–62).

W konsekwencji zmiany sposobu myślenia następuje przeniesienie akcentu w tworzeniu wartości materializowanej w innowacjach z innowacji technologicznych na innowacje w środowiskach doświadczeń. W tradycyjnym myśleniu (z perspektywy organizacji), organizacja ukierunkowana jest na tworzenie wartości i jej wymianę z klientami na wartość ekonomiczną. Natomiast w nowoczesnym myśleniu (z perspektywy klienta) organizacja koncentruje swoją uwagę na wartości jako spersonalizowanym doświadczeniu i na współtworzeniu wartości. W konsekwencji innowacje utożsamiane są z systemowym kształtowaniem oczekiwań klientów, jak również z ciągłym reagowaniem na zmieniające się doświadczenia, zachowania i wymagania tej grupy osób (Prahalad i Krishnan, 2010, s. 10–12).

Cechą współczesnej organizacji powinna być zdolność do wybiórczego artykułowania relacji zachodzących między jej ruchomymi częściami (zasobami materialnymi, niematerialnymi, finansowymi) i reagowania na wymagania indywidualnego klienta przy wykorzystaniu zasobów posiadanych przez różnych właścicieli rozsianych po całym globie, w opłacalny dla niej sposób w rzeczywistym czasie, co może być źródłem przewagi konkurencyjnej. Można więc mówić o nowym paradygmacie zarządzania ukierunkowanym na kreowanie innowacyjnego środowiska doświadczeń, współtworzenie wartości materializowanej w innowacjach.

Nowe podejście do zarządzania organizacjami wymaga zmiany mentalności menedżerów, myślenia kategoriami przyszłości a nie przeszłości, postrzegania klientów jako źródła wiedzy i doświadczenia, a nie tylko jako dostawców wartości ekonomicznej. Niezbędne jest powszechne wykorzystanie nowoczesnych koncepcji zarządzania ukierunkowanych na rozwój organizacji, na wzrost jej konkurencyjności, innowacyjności i efektywności ekonomicznej. Jedną z nich jest koncepcja przyczynowo-skutkowa. Zakłada ona, że głównym celem każdej organizacji powinien być jej rozwój i to rozwój w stadium postępu. Podstawowym czynnikiem takiego rozwoju stają się innowacje (Fernando i Dasanayaka, 2018, s. 53). Właśnie systemowo tworzone i wdrażane innowacje zapewniają stały rozwój w stadium postępu (Nonaka i Takeuchi, 2000, s. 21). Natomiast brak innowacji i przemysłowych zastosowań stanowi jedną z głównych przyczyn powolnego wzrostu i rozwoju organizacji, regionów i krajów. Jednocześnie do opracowania innowacji niezbędne jest pozyskanie odpowiednich zasobów wiedzy, co przedstawia rysunek 1.

Rysunek 1. Schemat integracji wiedzy i innowacji w kontekście rozwoju organizacji



Źródło: opracowanie własne.

Zarządzanie oparte na powyższej koncepcji zakłada systemowe podejście do problemu i powiązanie dwóch istotnych obszarów działania z celem głównym organizacji, jakim jest jej rozwój w stadium postępu, a także współtworzenie wartości materializowanej w innowacjach.

Organizacja nie może rozwijać się, nie może współtworzyć wartości w sposób racjonalny bez systemowego tworzenia innowacji. Natomiast kreowanie innowacji uwarunkowane jest posiadaniem odpowiednich zasobów wiedzy.

W publikacji podjęto próbę realizacji dwóch celów: 1) poznawczego, polegającego na wykazaniu: istoty rozwoju organizacji; istoty innowacji i ich roli w rozwoju organizacji; istoty wiedzy oraz jej roli w kreowaniu innowacji; a także wzajemnych relacji między wiedzą, innowacjami i rozwojem organizacji, 2) utylitarnego, polegającego na zaproponowaniu kilku rozwiązań modelowych w zakresie zarządzania innowacjami, zarządzania wiedzą oraz zintegrowanego podejścia do zarządzania wiedzą, innowacjami w kontekście rozwoju organizacji. Postępowanie zarządzających według tych modeli może przyczynić się do racjonalizacji procesów informacyjno-decyzyjnych ukierunkowanych na rozwój organizacji oparty na wiedzy i innowacjach.

Do przygotowania artykułu wykorzystano dwie metody badawcze: analizę poznawczo-krytyczną piśmiennictwa oraz metodę projekcyjną. Pierwsza z nich została wykorzystana do wykazania celowości i oryginalności podjętego do opracowania problemu badawczego, wykazania aktualnego stanu wiedzy w zakresie rozwoju organizacji, a także wybranych jego czynników, wykazania luki wiedzy w tym zakresie i wyciągnięcia wniosków skutkujących zaproponowaniem kilku rozwiązań modelowych dotyczących zarządzania wiedzą i innowacjami w kontekście rozwoju organizacji, co zrealizowano przy pomocy metody projekcyjnej.

Istota rozwoju organizacji

Sprawne działanie każdej organizacji musi być ukierunkowane wiązką celów, z których najważniejszymi są cele ogólne (strategiczne), kreowane na najwyższym szczeblu organizacji dla jej najwyższego kierownictwa. Dotyczą one szerokich, a tym samym ogólnych zagadnień, ale

bardzo istotnych z perspektywy zarówno samych pracowników, jak i klientów danej organizacji. Nie wnikając w złożoność problematyki klasyfikacji celów stawianych przed organizacjami, można stwierdzić, że najczęściej w literaturze wskazuje się takie cele główne, jak: maksymalizacja zysku (Puto, 2017, s. 377), przetrwanie i rozwój (Buczowska, 2012, s. 9), tworzenie wartości dla klientów, współtworzenie wartości z klientami przy wykorzystaniu ich wiedzy i doświadczenia, tworzenie wiedzy i materializowanie jej w innowacjach itp. (Baruk, 2018, s. 87). W kontekście treści niniejszej publikacji przyjęto, że celem ogólnym (strategicznym) organizacji powinien być jej rozwój, bowiem organizacja ukierunkowana na rozwój i to rozwój w stadium postępu, zarządzana kreatywnie, inspirowana jest do doskonalenia swojego wnętrza, a także do doskonalenia relacji ze środowiskiem, w którym funkcjonuje, z rzeczywistymi i potencjalnymi klientami — dostawcami wartości ekonomicznej, stanowiącej główne źródło finansowania czynników rozwoju. Organizacja ukierunkowana na rozwój kładzie szczególny nacisk na systemowe doskonalenie w następujących dziedzinach: pozycja rynkowa organizacji, elastyczność struktur organizacyjnych, zasoby materialne, niematerialne i finansowe, rentowność, rozwój kadr, nowoczesne zarządzanie, innowacyjność, pozyskiwanie wiedzy, kultura organizacyjna i innowacyjna, relacje z klientami, współtworzenie wartości itp.

Przekonanie menedżerów do kreowania celu ukierunkowanego na rozwój organizacji w stadium postępu musi być oparte na głębokim zrozumieniu istoty samego rozwoju i czynników kształtujących ten rozwój. Rozwój organizacji to jeden z najbardziej złożonych procesów obejmujących cykl jej życia. Należy on do holistycznych, długotrwałych procesów, o strategicznym charakterze dla organizacji, a jego podstawę stanowią zmiany obejmujące poszczególne elementy organizacji oraz sposoby realizacji poszczególnych funkcji (Matejun, 2015, s. 26).

W ujęciu filozoficznym, rozwój obejmuje: 1) każdy długotrwały proces ukierunkowanych zmian obejmujący logicznie następujące etapy przemian danego obiektu skutkujące stwierdzalnym zróżnicowaniem się tego obiektu pod określonym względem; 2) proces kierunkowych przemian, powodujących przejście obiektów do form lub stanów bardziej złożonych, doskonalszych pod określonym względem (Encyklopedia, 1987, s. 46). Rozwój dokonuje się poprzez stopniowe narastanie

zmian ilościowych i przechodzenie ich w zmiany jakościowe przebiegające w określonym kierunku. W konsekwencji układy materialne i niematerialne o określonych własnościach łączą się w całości bardziej złożone, wyróżniające się nowymi cechami.

Przez rozwój organizacji można też rozumieć proces zmian prowadzących do likwidacji luki rozwojowej (rozbieżności rozwojowej), bądź też jako proces doskonalenia pozycji zajmowanej przez organizację w otoczeniu. Luka rozwojowa to różnica między potencjałem działania organizacji (siły pasywne: kultura organizacyjna, zasoby, umiejętności kierownicze i logistyczne), a potencjałem wpływu (siły aktywne generujące zmiany: aspiracje efektywnościowe i kulturowe, struktura władzy, cechy przywództwa kulturowego charakterystyczne dla organizacji). Lukę tę można zlikwidować w stosunkowo krótkim czasie poprzez racjonalizację, harmonizację i intensyfikację (luka operacyjna) lub poprzez kreatywność i innowacje (luka strategiczna), co wymaga dłuższego czasu (Zakrzewska-Bielawska, 2007, s. 29–30). Istotą rozwoju jest zmiana (jakościowa) istniejącego stanu rzeczy. Zaistnienie jakiegokolwiek zmiany uwarunkowane jest czasem niezbędnym do jej powstania. Zmiana i czas konieczny do jej zaprojektowania i wdrożenia nadaje rozwojowi cechy procesu.

Ponieważ rozwój nie podlega wartościowaniu, dlatego należy rozważać go przez pryzmat poszczególnych jego faz, takich jak:

- 1) postęp — wyrażający zmiany oceniane pozytywnie ze względu na przyjęte kryteria oceny,
- 2) stabilizacja — wyrażająca fazę rozwoju cechującą się brakiem zmian pozytywnych lub negatywnych,
- 3) regres — wyrażający zmiany oceniane ujemnie ze względu na przyjęte kryteria oceny.

Każda organizacja powinna dążyć do rozwoju w fazie postępu. Jest to możliwe, jeżeli podstawowe sfery jej działania: przedprodukcyjna, produkcyjna i poprodukcyjna tworzą spójną całość, a świadome zmiany wprowadzane w tych sferach przynoszą skutki oceniane pozytywnie ze względu na kryteria technologiczne, ekonomiczne, społeczne i ekologiczne.

Realizacji procesów rozwojowych może sprzyjać znajomość koncepcji objaśniających istotę rozwoju organizacji. Głównie chodzi tu o (Baruk, 1992, s. 11):

- 1) koncepcję wykorzystującą analogię rozwoju do procesu stochastycznego zakładającego brak możliwości opisu organizacji na podstawie wyodrębnienia pojedynczego czynnika rozwoju. Można natomiast określić zależności między zmiennymi opisującymi organizację w początkowym i końcowym momencie rozpatrywanego okresu. Koncepcja ta zakłada wykorzystanie aparatu statystycznego oraz podział cyklu rozwojowego organizacji na fazy: narodzin, wzrostu, stabilizacji i schyłku. Do parametrów opisujących rozwój organizacji można zaliczyć: wielkość obrotów, liczbę klientów, liczbę obsługiwanych rynków, udział w rynku itp.,
- 2) koncepcję akcentującą przyczynowo-skutkowy charakter rozwoju i analogię organizacji do systemów naturalnych. Przyjmuje się, że organizacja rozwija się zgodnie z określonymi fazami: narodzin, wzrostu, dojrzałości i obumierania. Założenia tej koncepcji pozwalają na wprowadzanie innowacji produktowych w odpowiednim czasie, a także ich wycofywanie w schyłkowej fazie życia,
- 3) koncepcję zakładającą, że dynamika rozwoju organizacji zależy głównie od przedsiębiorczych postaw menedżerów. Organizacja jest zdolna do rozwoju, jeżeli jej przywódcy wykazują chęci do systemowego identyfikowania potrzeb, racjonalnego oceniania możliwości oraz inspirowania i wdrażania zmian, motywowania pracowników i klientów do aktywnego udziału w takich procesach.

W obecnych czasach rozwój organizacji nie przebiega samoistnie, intuicyjnie, przypadkowo, przeciwnie — jest on uwarunkowany procesami rozwojowymi realizowanymi w poszczególnych podsystemach organizacji, a także we wszystkich sferach otoczenia bezpośrednio lub pośrednio wpływających na stosunek organizacji do zmian oraz możliwości ich kreowania i wdrażania. Generalnie przyczyny lub warunki kreowania i wdrażania zmian prowadzących do rozwoju tkwią w wewnętrznych i zewnętrznych obszarach funkcjonowania każdej organizacji. Takie przyczyny lub warunki wywołujące procesy rozwojowe nazywane są czynnikami rozwoju organizacji. Nie wnikając w szczegółową klasyfika-

cję czynników rozwoju można podzielić je na ilościowe i jakościowe, wewnętrzne i zewnętrzne, ekonomiczne i pozaekonomiczne, stymulujące i zagrażające. Niewątpliwie czynniki zewnętrzne stwarzają okazje lub zagrożenia rozwoju organizacji, natomiast czynniki wewnętrzne wskazują na silne i słabe strony organizacji. Dopiero analiza dynamicznego układu okazji i zagrożeń oraz silnych i słabych stron organizacji może stanowić podstawę do wytyczania kierunków rozwoju i wykorzystania podstawowych jego czynników jakimi są wiedza i innowacje, co powinno znaleźć odzwierciedlenie w strategii rozwoju organizacji (Baruk, 1992, s. 21; Joaquim, 2017, p. 111; Zhen i Junwen, 2013, p. 112–113). Rozwój organizacji może być ukierunkowany na: 1) podwyższenie własnej sprawności funkcjonowania, 2) doskonalenie pozycji rynkowej.

Istota innowacji jako czynnika rozwoju

Związek innowacji z rozwojem akcentowany jest w dokumentach Komisji Europejskiej. Jednym z nich jest strategia „Europa 2020”, będąca programem rozwoju społeczno-gospodarczego Unii Europejskiej (UE) na lata 2010–2020. Jednym z priorytetów tej strategii jest rozwój oparty na wiedzy i innowacjach, a jedną z przewodnich jej inicjatyw jest „unia innowacji”, zmierzająca do poprawy warunków ramowych dla innowacji oraz ich wykorzystania do rozwiązywania najistotniejszych problemów społecznych i gospodarczych (Strategia, 2015, s. 1).

Zatem innowacje uważane są (przynajmniej deklaratorywnie) za istotny czynnik rozwoju organizacji, regionów i całych gospodarek, dlatego należy racjonalnie nimi zarządzać. Włączenie innowacji do procesów zarządzania uwarunkowane jest zmianą mentalności menedżerów, zrozumieniem istoty innowacji i ich roli w procesach rozwojowych, w kształtowaniu pozytywnych relacji z instytucjami otoczenia rynkowego, klientami, a także w kreowaniu nowoczesnych rozwiązań technologicznych, organizacyjnych, ekonomicznych i społecznych wewnątrz organizacji. Innowacje dostarczają wartości ekonomicznej i pozaekonomicznej, przyczyniają się do wzrostu konkurencyjności organizacji, ochrony środowiska, bezpieczeństwa pracy, zdrowotności społeczeństw, stanowią nośnik wartości dla klientów.

W skali pojedynczej organizacji innowacje skutkują: podwyższeniem jakości wyrobów i usług, wzrostem produkcji dotychczasowych wyrobów, uruchomieniem produkcji nowych wyrobów, zmniejszeniem liczby braków produkcyjnych, wzrostem automatyzacji, robotyzacji i komputeryzacji produkcji, oszczędnościami materiałowymi, wzrostem jakości wyrobów i usług, wzrostem wydajności maszyn i urządzeń, zmniejszeniem nakładów inwestycyjnych, obniżeniem kosztów remontów, poprawą warunków bezpieczeństwa i higieny pracy, wzrostem kwalifikacji pracowników, korzystnymi zmianami organizacyjnymi, wzrostem poczucia więzi pracowników z miejscem pracy, wzrostem upodmiotowienia pracowników itp. Tak szeroka gama korzyści osiągniętych dzięki innowacjom powinna inspirować menedżerów do systemowego ich tworzenia i wdrażania w poszczególnych obszarach funkcjonowania organizacji.

Jednym z warunków systemowego wykorzystania innowacji jest zrozumienie ich istoty. W literaturze przedmiotu nie ma jednolitej definicji innowacji, o czym świadczą następujące przykłady. Innowacja pojawia się wtedy, kiedy przedsiębiorstwo wprowadza nowy lub istotnie udoskonalony towar, usługę, proces, strategię marketingową lub organizacyjną metodę (Innobarometer, 2016, s. 7). Innowacje to kształtowanie oczekiwań konsumentów, to ciągle reagowanie na ich zmieniające się wymagania, zachowania i doświadczenia (Prahalaad i Krishnan, 2010, s. 12). Innowacja oznacza: systematyczne odcinanie od siebie tego co wczorajsze; systematyczne poszukiwanie szans w słabościach technologii, procesów, rynku; gotowość organizowania się dla przedsiębiorczości, tworzenia nowych biznesów, wyłączenia innowacyjnego przedsięwzięcia poza istniejącą strukturę zarządzania (Drucker, 1995, s. 65–66). Innowacja jest wdrożeniem nowego lub istotnie udoskonalonego produktu, procesu, metody marketingowej lub istotnej organizacyjnej zmiany (Eurostat, 2004, s. 4). Innowacja to sposób dostosowania się organizacji do kontekstualnych zmian w celu poprawy swoich usług, procedur, praktyk i wyrobów. Innowacja to generowanie i wdrażanie nowych pomysłów (Wallace, Butts, Johnson, Stevens i Smith, 2013, s. 2 i 19). Innowacja jest nowym wyrobem, usługą, pomysłem, technologią, procesem i strukturą. Obejmuje ona ich powstawanie, akceptację, przyjęcie, realizację (Uzkurt,

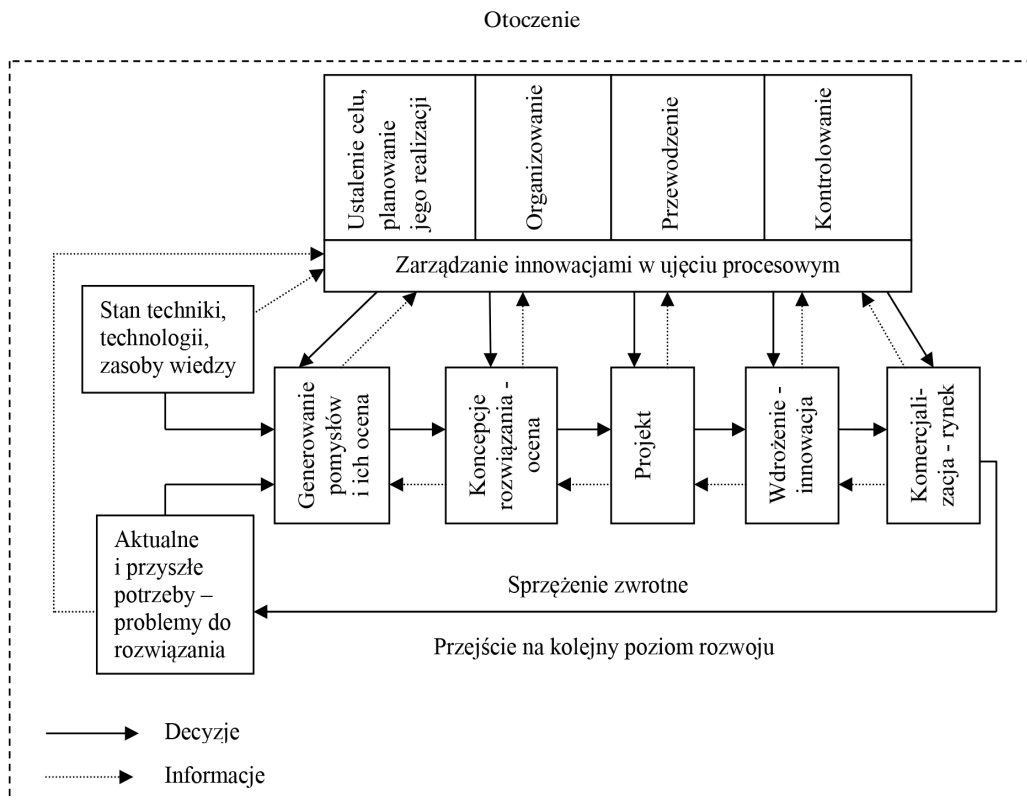
Kumar, Kimzan i Eminoglu, 2013, s. 95). Innowację definiuje się też jako proces uczenia się, zachodzący między członkami różnych społeczności, w procesie rozwiązywania problemu (Barbaroux, 2012, s. 233).

Przytoczone definicje wskazują jedynie, że innowacja jest zmianą dotyczącą produktu, procesu, metody marketingu lub organizacji. Natomiast nie wiadomo czy zmiana ta ma spełniać jakieś kryteria, czy powinna przynosić korzystne skutki dla organizacji, gospodarki, społeczeństwa, jeżeli tak to jakie? Dlatego do celów niniejszej publikacji przyjęto następujące rozumienie tego pojęcia. Innowacja to celowo zaprojektowana przez człowieka zmiana dotycząca: 1) produktu (wprowadzenia do produkcji i na rynek wyrobów lub usług nowych lub istotnie udoskonalonych), 2) metod wytwarzania (zastosowanie w produkcji metod nowych lub istotnie udoskonalonych), 3) organizacji pracy lub produkcji (nowe rozwiązania organizacyjne w znaczeniu strukturalnym i procesowym lub istotne udoskonalenie już istniejących), 4) metod zarządzania, metod marketingu.

Warunkami uznania takiej zmiany za innowację jest jej zastosowanie po raz pierwszy w danej społeczności (najmniejszą społecznością jest organizacja), celem osiągnięcia korzyści społeczno-gospodarczych oraz spełnienie przyjętych kryteriów technologiczne, ekonomiczne i społeczne (Baruk, 2016, s. 30).

Zrozumienie istoty innowacji, ich związku z rozwojem organizacji, stanowi podstawę do objęcia ich systemowym zarządzaniem. Zarządzanie innowacjami to uporządkowany zbiór działań, takich jak: ustalanie celu, planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie, skierowanych na zasoby organizacji (rzeczowe, ludzkie, informacyjne i finansowe), podejmowanych dla sprawnego osiągnięcia celów organizacji w zakresie pozyskiwania i wdrażania innowacji. W szczególności działania te podejmowane są, aby zrealizować przyjęte cele w zakresie: wyboru innowacji, sposobów ich pozyskiwania, wykorzystania oraz rozwijania, wyboru wiedzy i sposobów jej wykorzystania do realizacji poszczególnych etapów procesów tworzenia, wdrażania i komercjalizacji innowacji (Baruk, 2015, s.). Modelowe ujęcie takiego zarządzania przedstawiono na rysunku 2.

Rysunek 2. Model zarządzania procesem innowacji



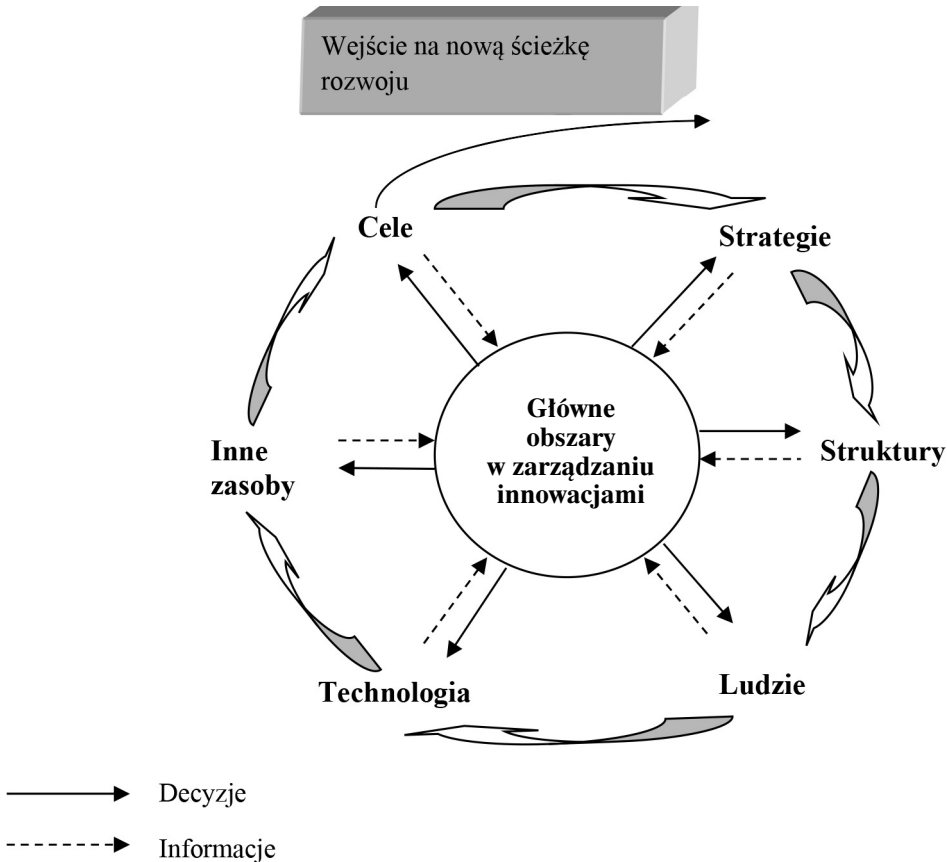
Źródło: opracowanie własne.

Przedstawia on umownie wyodrębnione etapy powstawania innowacji oraz funkcje zarządzania składające się na proces zarządzania innowacjami w kontekście informacji o aktualnych i przyszłych potrzebach wewnętrznych i zewnętrznych oraz informacji o stanie techniki, technologii i dostępnych zasobach wiedzy. Informacje o aktualnych zasobach wiedzy i niezbędnych do sprawnego przebiegu procesu tworzenia innowacji, pozwalają określić lukę wiedzy, którą trzeba wypełnić.

Do interpretacji zarządzania innowacjami można wykorzystać też podejście systemowe, w którym proces innowacyjny analizuje się w kontekście

następujących elementów systemu działania: celów, strategii ich osiągnięcia, struktury, ludzi, technologii i innych zasobów niezbędnych dla racjonalnego przebiegu procesu tworzenia i wdrażania innowacji (rysunek 3).

Rysunek 3. Model strukturalny zarządzania innowacjami



Źródło: opracowanie własne.

W modelu tym proces informacyjno-decyzyjny powinien być ukierunkowany na następujące działania cząstkowe: 1) ustalenie celu, jaki zamierza osiągnąć organizacja podejmując działalność innowacyjną, 2) opracowanie strategii osiągnięcia przyjętego celu. Głównie chodzi tu o wybór: kategorii innowacji, sposobów pozyskiwania innowacji (wybór źródeł), sposobów wykorzystania innowacji, 3) wybór i stworzenie naj-

korzystniejszej struktury organizacyjnej dla przebiegu procesu innowacyjnego, 4) pozyskanie ludzi o odpowiedniej wiedzy i doświadczeniu, 5) pozyskanie właściwych technologii w znaczeniu materialnym i metodycznym potrzebnych do realizacji procesu innowacyjnego, 6) pozyskanie innych zasobów (finansowych, technicznych, wiedzy itp.).

Istota wiedzy i jej rola w kreowaniu innowacji

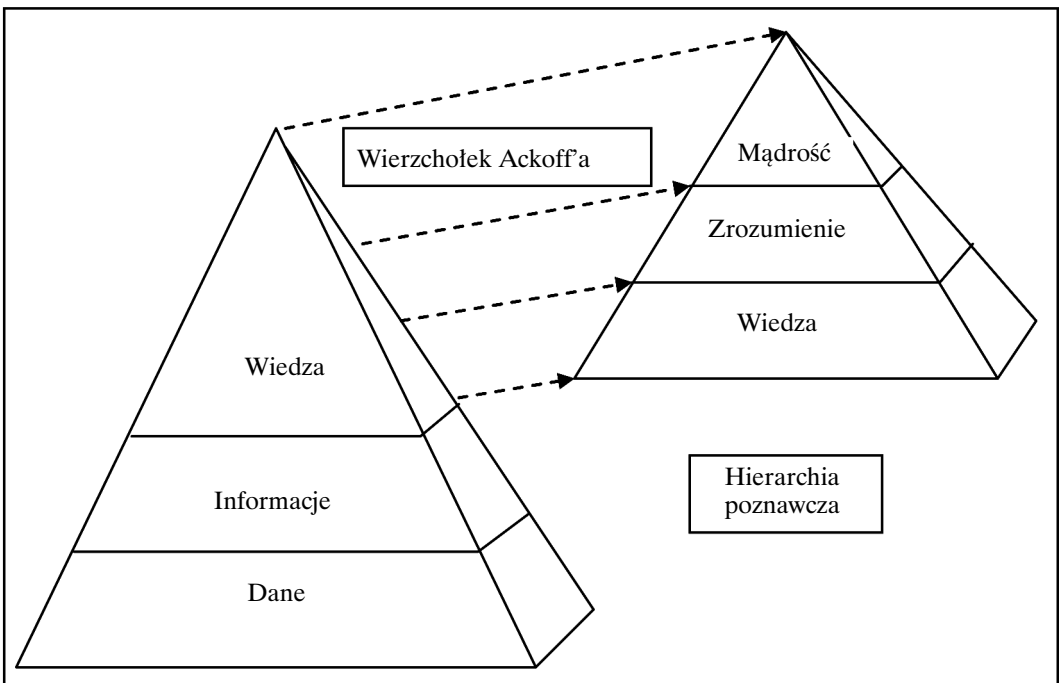
Działalność innowacyjna stanowi zbiór działań o charakterze naukowym (badawczym), technicznym, menedżerskim, organizacyjnym, finansowym i handlowym (komercyjnym), których celem jest opracowanie i praktyczne wykorzystanie nowych lub istotnie udoskonalonych rozwiązań technologicznych (produkty i procesy), organizacyjnych, marketingowych i zarządczych, prowadzących do rozwoju organizacji i elementów jej otoczenia (Baruk, 2009, s. 82). Skutkiem takich działań są innowacje usprawniające lub radykalne. Innowacje usprawniające w większości powstają poprzez rekombinację (ponowne łączenie) istniejących zasobów wiedzy, natomiast innowacje radykalne wymagają pozyskiwania nowej wiedzy.

Sprawny przebieg procesów innowacyjnych uwarunkowany jest więc pozyskiwaniem (tworzenie lub nabywanie) wiedzy już istniejącej lub kreowaniem nowej wiedzy. Samo pozyskiwanie wiedzy nie jest wystarczające dla sprawnego przebiegu procesów tworzenia i wdrażania innowacji. Niezbędne są też: jej dyfuzja, dystrybucja, absorpcja, magazynowanie, aktualizowanie i zarządzanie.

Skoro wiedza jest podstawowym czynnikiem sprawczym udanych innowacji, rozwoju gospodarczego, należy racjonalnie nią zarządzać. Działanie to uwarunkowane jest świadomością menedżerów czym jest wiedza, kto ją posiada, jakie są jej kategorie, jak ją pozyskać i przetwarzać, jak ją racjonalnie wykorzystywać w procesach innowacyjnych i jak nią zarządzać. W literaturze przedmiotu nie ma jednoznacznej definicji wiedzy. Pojęcie to można interpretować w sposób ogólny jako uzasadnione i prawdziwe przekonanie, jako wytwór strumienia wiadomości, zakorzeniony w przekonaniach i oczekiwaniach odbiorcy wiadomości (Nonaka i Takeuchi, 2000, s. 40 i 81). Podobną wymowę posiada stwierdzenie

nie, że wiedza stanowi ogół wiadomości i umiejętności wykorzystywanych przez jednostki do rozwiązywania problemów. Jej podstawą są dane i informacje, jest ona dziełem jednostek i obrazuje ich przekonania dotyczące zależności przyczynowo-skutkowych (Probst, Raub i Romhardt, 2004, s. 35). Koncepcję hierarchii danych, informacji i wiedzy przedstawiono na rysunku 4.

Rysunek 4. Piramida danych, informacji i wiedzy wzbogacona o hierarchie poznawcze według Davenporta i Prusaka



Źródło: opracowano na podstawie (Girard, 2006, s. 23).

Jest to konstrukcja wzbogacona o dodatkowe elementy jak: zrozumienie i mądrość.

Wiedza to płynna mieszanina (struktura) złożona z doświadczenia, wartości, kontekstualnej informacji, eksperckiej intuicji, dostarczająca podstaw dla oceny i wykorzystania nowych doświadczeń i informacji. Wiedza jest osadzona w umysłach ludzi, natomiast w przypadku orga-

nizacji — w dokumentach, procedurach, procesach, praktykach i normach (Girard, 2006, s. 24). Wiedza to indywidualna zdolność do rozróżniania w ramach określonej dziedziny działania, oparta na zrozumieniu kontekstu lub teorii (Tsoukas i Vladimirous, 2001, s. 983).

Wybiórczo przytoczone definicje wskazują, że o wiedzy łatwo się mówi ale trudno definiuje. Panuje powszechna zgoda co do miejsca wiedzy w łańcuchu wartości, natomiast brakuje zgody na temat dokładnego jej znaczenia.

W kontekście przyjętej konstrukcji publikacji przez wiedzę rozumie się umiejętność interpretowania danych i informacji i nadawania im nowego, twórczego znaczenia w procesie tworzenia i wdrażania innowacji, w procesie zarządzania innowacjami (Baruk, 2014, s. 238). W literaturze przedmiotu wymienia się różne kategorie wiedzy potrzebnej do realizacji procesów innowacyjnych. Jedną z klasyfikacji dzieli wiedzę na wiedzę typu: co?, dlaczego?, jak?, kto?, kiedy?, z czego?, gdzie?, czym? W ogólnym ujęciu można mówić o wiedzy: 1) ukrytej — indywidualnej, specyficzno-kontekstowej, trudnej do sformalizowania i zakomunikowania, 2) dostępnej — skodyfikowanej, nadającej się do przekazywania przy pomocy formalnego i usystematyzowanego języka. Wiedzę ludzką tworzy się i upowszechnia poprzez społeczne interakcje między wiedzą ukrytą i dostępną, co składa się na tzw. konwersję wiedzy, będącą procesem społecznym zachodzącym między różnymi osobami. W wyniku procesu „konwersji”, wiedza ukryta i dostępna rozwijają się zarówno w znaczeniu jakościowym, jak i ilościowym (Nonaka i Takeuchi, 2000, s. 85). Proces ten może przyjąć jedną z następujących form: 1) od wiedzy ukrytej do ukrytej (socjalizacja), 2) od wiedzy dostępnej do dostępnej (kombinacja), 3) od wiedzy ukrytej do dostępnej (eksternalizacja), 4) od wiedzy dostępnej do ukrytej (internalizacja).

Tworzenie nowej wiedzy sprzyja innowacjom, systemowemu przekształcaniu organizacji i poszczególnych jej pracowników w procesie indywidualnej i organizacyjnej odnowy. Tworzenie wiedzy wymaga nie tylko spontanicznych, ale także zorganizowanych interakcji między członkami organizacji, co prowadzi do konstatacji, że wiedzą należy zarządzać. W ogólnym ujęciu zarządzanie wiedzą można traktować jako zintegrowany zestaw działań, ukierunkowanych na racjonalne kształtowanie zasobów wiedzy, którymi są aktywa intelektualne, stanowiące sumę wiedzy jednostek oraz zespołów pracowników, wyko-

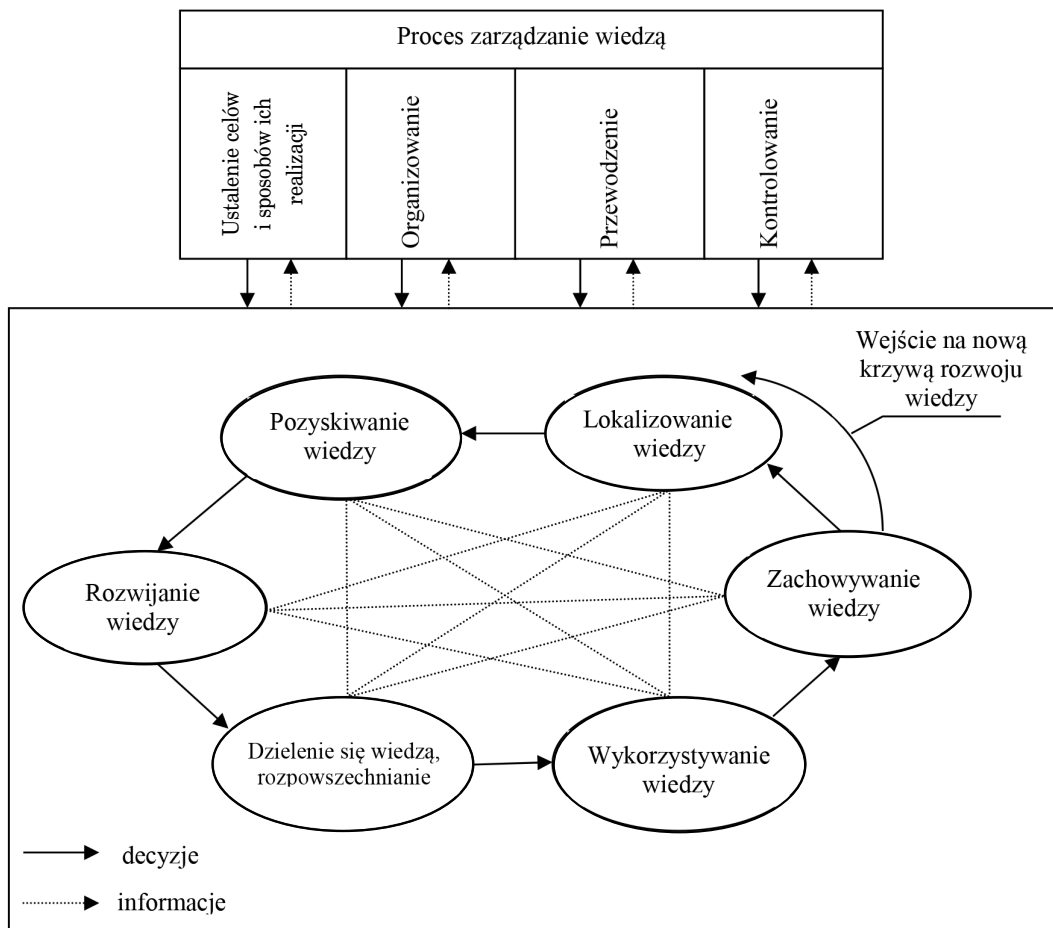
rzystywane przez organizację w swoim funkcjonowaniu (w tym do tworzenia innowacji). Do zasobów wiedzy należą także dane i informacje, stanowiące bazę do kreowania wiedzy indywidualnej i zbiorowej. Tworzenie zasobów wiedzy jest przejawem uczenia się organizacji (Probst, Raub i Romhardt, 2004, s. 35). Zarządzanie wiedzą to proces opracowywania, przekazywania, przesyłania, przechowywania, identyfikowania, pozyskiwania i wdrażania wiedzy w organizacji (Okwemba, 2018, s. 17).

Zarządzanie wiedzą powinno być ukierunkowane na kluczowe procesy, takie jak: pozyskiwanie wiedzy, lokalizowanie wiedzy, zachowywanie wiedzy, wykorzystanie wiedzy, dzielenie się wiedzą i jej rozpowszechnianie, rozwijanie wiedzy. Koncepcję takiego zarządzania przedstawiono na rysunku 5. Prezentuje on modelowe powiązanie funkcji zarządzania z cząstkowymi procesami (obszarami) składającymi się na proces wiedzy. Do takich procesów należą: lokalizowanie wiedzy, pozyskiwanie wiedzy, rozwijanie wiedzy, dzielenie się wiedzą i jej rozpowszechnianie, wykorzystanie wiedzy, zachowywanie wiedzy (Probst, Raub i Romhardt, 2004, s. 42–43).

Zarządzanie wiedzą polega więc na objęciu funkcjami zarządzania każdego z tych procesów. Prowadzi ono do pozyskania wiedzy zapewniającej sprawne rozwiązywanie problemów rodzących się na poszczególnych etapach procesu innowacyjnego. Z chwilą identyfikacji problemu zasadne jest poszukiwanie przez menedżerów racjonalnych odpowiedzi na następujące pytania: 1) jaka wiedza jest niezbędna dla rozwiązania problemu?, 2) czy taka wiedza jest dostępna?, 3) gdzie ona jest zlokalizowana?, 4) jaka jest luka wiedzy?, 5) jak pozyskać potrzebną wiedzę?, 6) jak rozwijać wiedzę specjalistyczną?, 7) jak udostępnić potrzebną wiedzę?, jak racjonalnie wykorzystywać wiedzę?, jak wiedzę zachowywać?, jak wiedzę aktualizować?

Inną z możliwych koncepcji zarządzania wiedzą może być koncepcja oparta na podejściu systemowym, w którym działalność obejmująca: lokalizowanie wiedzy, jej pozyskiwanie, rozwijanie, dzielenie się wiedzą i jej rozpowszechnianie, wykorzystanie wiedzy i zachowywanie wiedzy, traktowana jest jak system działania składający się z elementów: celów, strategii ich osiągania, struktury, ludzi, technologii i innych zasobów (rysunek 6).

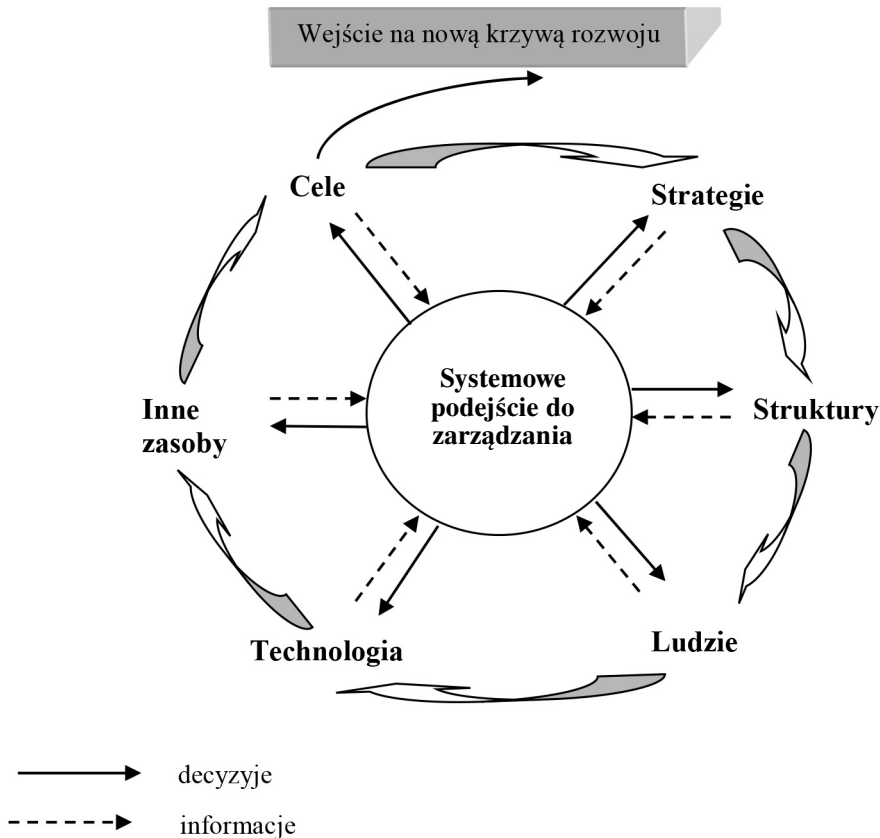
Rysunek 5. Model zarządzania wiedzą ukierunkowanego na racjonalny przebieg procesów cząstkowych



Źródło: opracowanie własne.

Pierwszym logicznym działaniem składającym się na strukturę zarządzania wiedzą jest wyznaczenie celu/celów, który organizacja zamierza osiągnąć. Następnie przystępuje się do opracowania strategii jego osiągnięcia. Działanie to obejmuje: wybór wiedzy niezbędnej do rozwiązania problemu, wybór sposobów pozyskiwania wiedzy (z jakich źródeł pozyskiwać wiedzę, aby korzyści z niej płynące były największe?), wybór sposobów wykorzystania wiedzy.

Rysunek 6. Model systemowego podejścia do zarządzania wiedzą



Źródło: opracowanie własne.

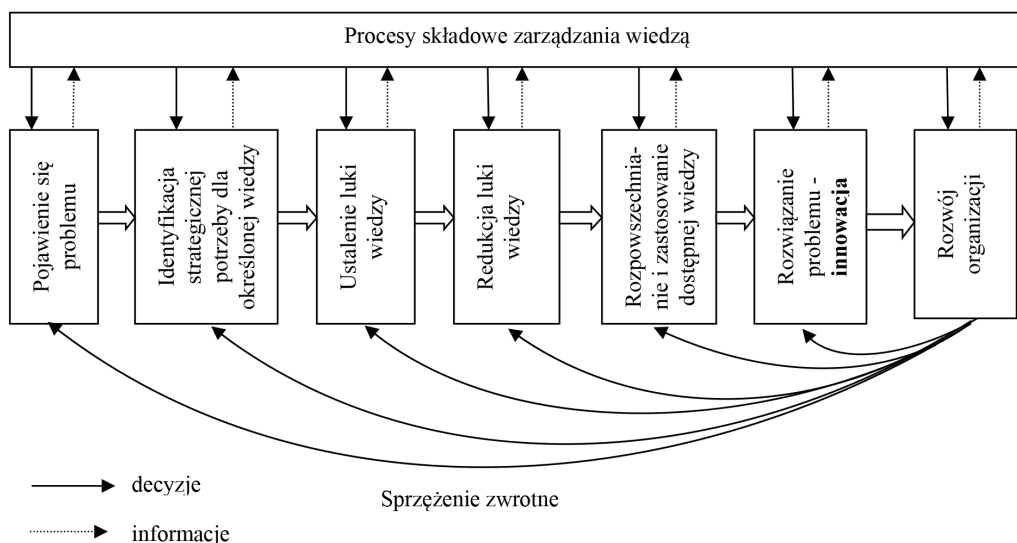
W kolejnym działaniu należy dostosować strukturę do optymalnego w danych warunkach osiągnięcia celu. Obejmuje ono organizacyjne formy (w ujęciu strukturalnym i procesowym) sprzyjające zarządzaniu wiedzą, procesy decyzyjne, podział władzy i strukturę ról, rozwiązywanie konfliktów, system komunikacji itp. Struktura musi pobudzać interfunkcyjną, integrującą komunikację.

Bardzo ważnym elementem modelu zarządzania wiedzą są ludzie, będący nosicielami wiedzy i jej źródłem, dlatego proces informacyjno-decyzyjny musi być ukierunkowany na pozyskiwanie pracowników posiadających wiedzę, zdolnych do dzielenia się nią z innymi osobami,

zdolnych do jej pogłębiania (uczenia się) i materializowania jej w innowacjach. „Ludzi wiedzy” należy wyposażyć w nowoczesne technologie ułatwiające tworzenie wiedzy oraz jej materializowanie w innowacjach. Chodzi tu o opanowanie metod i technik przydatnych w realizacji poszczególnych etapów tworzenia i wykorzystania wiedzy. Ostatnim elementem modelu zarządzania wiedzą są „inne zasoby”, obejmujące to wszystko, co nie zostało uwzględnione w pozostałych elementach, a więc: zasoby finansowe, środki techniczne, kultura organizacyjna, kultura innowacyjna, zdolność do współdziałania itp.

Wiedza jest niewątpliwie podstawowym czynnikiem warunkującym sprawność działalności innowacyjnej, co wynika z samej definicji innowacji wskazującej, że jest to nowość. Stworzenie czegoś nowego wymaga wiedzy naukowej, technologicznej, rynkowej, ekonomicznej, organizacyjnej i zarządczej. Pozyskiwanie i racjonalne wykorzystywanie takiej wiedzy nie jest procesem samoistnym, musi być zarządzane, aby skutecznie uruchamiać procesy tworzenia innowacji prowadzących do rozwoju organizacji, co obrazuje rysunek 7.

Rysunek 7. Procesy składowe zarządzania wiedzą w kontekście strategicznym i procesowego charakteru zarządzania



Źródło: opracowanie własne.

Koncepcja ta polega na ustalaniu operacyjnych procesów w łańcuchu wartości wiedzy i takim zarządzaniu tymi procesami, aby zrealizować wspólną aspirację wiedzy, a także ustaloną strategię i wynikające z niej cele organizacji.

Zakończenie

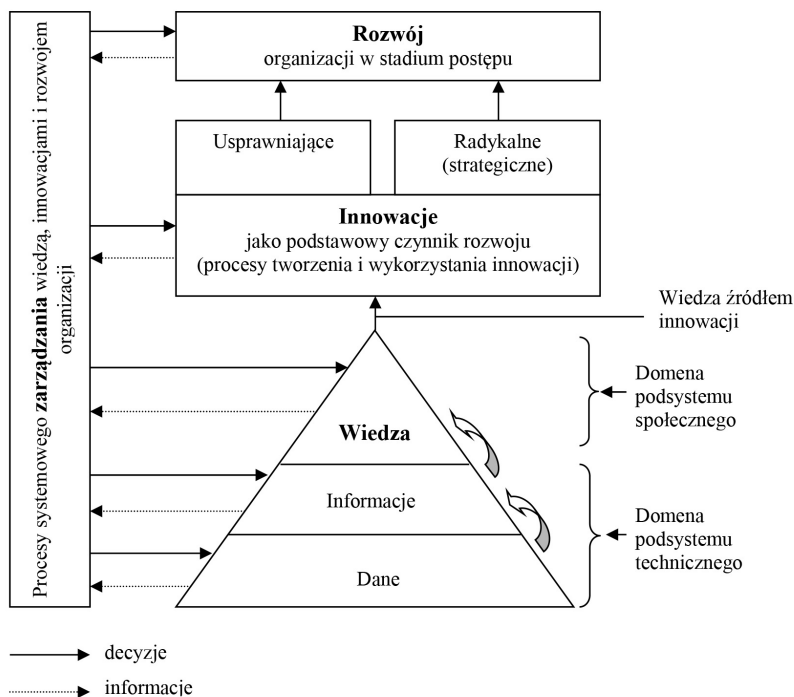
Celem publikacji było wykazanie czym jest rozwój organizacji, czym są innowacje, czym jest wiedza, jakie są wzajemne związki między tymi pojęciami, dlaczego należy rozpatrywać je łącznie i zarządzać w systemowy sposób. Jeżeli kwestie te traktuje się oddzielnie i poddaje częściowemu oddziaływaniu menedżerów to pojawia się realne niebezpieczeństwo wystąpienia sprzeczności obniżających sprawność takiego zarządzania, nierównowagi między podsystemem technicznym i społecznym (dominacja podsystemu technicznego). Konsekwencją jest niedostatek wiedzy niezbędnej do sprawnego rozwiązywania pojawiających się problemów (tworzenia innowacji), względnie niski poziom kultury innowacji, kultury wiedzy, tworzenie wartości z perspektywy organizacji a nie klienta, niska dynamika rozwoju organizacji itp.

Tymczasem współczesna organizacja powinna być organizacją „myśłącą”, uczącą się poprzez uczenie się swoich pracowników, co skutkuje wzrostem ich zaangażowania we współtworzenie wartości materializowanej w innowacjach i identyfikacji z celami organizacji. Systemowe tworzenie wiedzy i opartych na niej innowacji prowadzi organizację do rozwoju w stadium postępu, a jej członków do indywidualnej i zbiorowej odnowy. Działania te muszą być wspomagane racjonalnym zarządzaniem ukierunkowanym na przyszłość organizacji oraz wykorzystaniem nowoczesnych metod zarządzania, w tym zarządzania wiedzą i zarządzania innowacjami. Pomocna w takim zarządzaniu może być koncepcja przedstawiona na rysunku 8.

Zgodnie z tą koncepcją, zintegrowanym zarządzaniem objęte są dwa podsystemy: podsystem wiedzy i podsystem innowacji. Inspiracją do uruchomienia procesów tworzenia innowacji w podsystemie innowacji są cele rozwoju organizacji. Ponieważ każda innowacja wymaga rekombinacji dotychczasowej wiedzy lub wygenerowania nowej wiedzy, dlate-

go niezbędne jest uruchomienie procesów składowych zarządzania wiedzą w podsystemie wiedzy, skutkujących dostarczeniem wiedzy niezbędnej do rozpoczęcia procesów innowacyjnych. Zarządzanie tymi podsystemami polega na spełnianiu przez menedżerów funkcji zarządczych: ustalania celów, planowania sposobów ich realizacji i podejmowania decyzji, organizowania, przewodzenia i kontrolowania. Należy bowiem pamiętać, że pojawienie się innowacji jest uwarunkowane wzajemnym oddziaływaniem na siebie wiedzy ukrytej i dostępnej. Podstawowym warunkiem zarządzania według zaproponowanej koncepcji jest zmiana mentalności menedżerów z zachowawczej na kreatywną, przeświadczenie, że wiedza i innowacje mogą stać się czynnikami rozwoju, jeżeli są racjonalnie zarządzane, a wiedza indywidualna (ukryta) będzie systemowo włączana do systemu wiedzy organizacyjnej.

Rysunek 8. Koncepcja systemowego, zintegrowanego podejścia do zarządzania wiedzą, innowacjami w kontekście rozwoju organizacji



Źródło: opracowanie własne.

W praktyce problematyka zarządzania wiedzą i zarządzania działalnością innowacyjną nie stanowi priorytetu w procesach informacyjno-decyzyjnych wielu organizacji. Głównymi przyczynami ograniczonego zaangażowania menedżerów w rozwój wskazanych podsystemów są: ryzyko związane z tą formą działalności i niepewność co do przyszłych sukcesów; niechęć menedżerów do stawiania czoła pojawiającym się trudnościom; względnie niska znajomość istoty wiedzy, innowacji i ich wpływu na rozwój organizacji; obawa przed nieznanym, trudnym do określenia końcowym wynikiem procesów wiedzy i procesów innowacyjnych; niewystarczające wspieranie procesów wiedzy i procesów tworzenia innowacji rozwiązaniami organizacyjnymi i finansowymi; ograniczone zaangażowanie w kształtowanie innowacyjnego środowiska doświadczeń, pozwalającego klientom współtworzyć wartości materializowane w innowacjach, wykorzystywać do tego celu posiadaną wiedzę i doświadczenie. Należy sądzić, że zaproponowane rozwiązania w zakresie metodycznego podejścia do zarządzania wiedzą i innowacjami przyczynią się do zmiany postaw menedżerów w tym zakresie.

Bibliografia

1. Barbaroux, P. (2012). Identifying collaborative innovation capabilities within knowledge-intensive environments. Insights from the ARPANET project. *European Journal of Innovation Management*, 15 (2).
2. Baruk, J. (2018). Wybrane aspekty innowacyjności przedsiębiorstw funkcjonujących w UE. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 46 (1).
3. Baruk, J. (2016). Innowacje marketingowe w organizacjach przemysłowych i usługowych. *Marketing i Rynek*, (5).
4. Baruk, J. (2015). Zarządzanie działalnością innowacyjną w organizacjach naukowych i badawczo-rozwojowych. *Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych*, 17 (3).
5. Baruk, J. (2014). Wspomaganie działalności innowacyjnej wiedzą. W: A. Stabryła, T. Małkus (red.), *Strategie zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*. (233–244). Kraków: Mfiles.pl Encyklopedia Zarządzania.
6. Baruk, J. (2009). *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
7. Baruk, J. (1992). *Innowacje czynnikiem efektywnego rozwoju przedsiębiorstwa*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
8. Buczkowska, A. (2012). Cele przedsiębiorstwa a pomiar jego dokonań. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 684 (45).
9. Drucker, P. (1995). *Zarządzanie w czasach burzliwych*. Kraków: Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik.

10. *Encyklopedia powszechna PWN*. (1987). Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
11. Eurostat (2004). *Task Force Meeting on Oslo Manual Revision*. Luxembourg: Eurostat, Item 3, Chapter 3.
12. Fernando, W.M.S.N. i Dasanayaka, S.W.S.B. (2018). Impact of Technological Innovation on the Growth of Internationalized Small Enterprises: A Case Study Based on Tech-Based Internationalized Seafood Processing Small Enterprises of Puttalam District i Sri Lanka. *Eurasian Journal of Business and Management*, 6 (1).
13. Girard, J.P. (2006). Where is the knowledge we have lost in managers? *Journal of Knowledge Management*, 10 (6).
14. Griffin, R.W. (2007). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
15. *Innobarometer (2016). Innobarometer 2016 — UE business innovation trends*. Report. Flash Eurobarometer 433 — TNS Political&Social. European Commission.
16. Joaquim, I.M. (2017). Theoretical Approach of Science, Technology and Innovation for Economic Growth in Mozambique. *Science Journal of Business and Management*, 5 (3).
17. Matejun, M. (2015). *Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw — podejście strategiczne*. Łódź: Politechnika Łódzka.
18. Nonaka, I. i Takeuchi, H. (2000). *Kreowanie wiedzy w organizacji*. Warszawa: Poltext.
19. Okwemba, E. (2018). Influence of Knowledge Management Capabilities on Performance of Telecommunication Companies in Kenya. *International Journal of Business and Management Invention*, 7 (6).
20. Prahalad C.K. i Ramaswamy V. (2005). *Przyszłość konkurencji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
21. Prahalad, C.K. i Krishnan, M.S. (2010). *Nowa era innowacji*. Warszawa: Wydawnictwo Profesjonalne PWN.
22. Probst, G., Raub, S. i Romhardt, K. (2004). *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
23. Puto, A. (2017). Cele rozwojowe współczesnych przedsiębiorstw — wyniki badań własnych. *Handel Wewnętrzny*, 1 (3).
24. *Strategia „Europa 2020”*, <http://www.mg.gov.pl> (dostęp z dnia 09.10.2015).
25. Tsoukas, H. i Vladimirous, E. (2001). What is organizational knowledge? *Journal of Management Studies*, 38 (7).
26. Uzkurt, C., Kumar, R., Kimzan., H. S. i Eminoglu, G. (2013). Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance. *European Journal of Innovation Management*, 16 (1).
27. Zakrzewska-Bielawska, A. (2007). Rozwój i decyzje strategiczne dużych firm produkcyjnych. W: S. Lachiewicz i I. Staniec (red.), *Sytuacja ekonomiczna, organizacyjna i kadrowa dużych organizacji gospodarczych w aglomeracji łódzkiej* (29–38). Łódź: Wydawnictwo Media Press.
28. Wallace, J.C., Butts, M.M., Johnson, P.D., Stevens, F.G. i Smith, M.B. (2013). A Multi-level Model of Employee Innovation: Understanding the Effects of Regulatory Focus, Thriving, and Employee Involvement Climate. *Journal of Management*, Vol. XX (X).
29. Zhen, Y., F. i Junwen, F. (2013). Basic Factors Influencing the Sustainable Development Capability of Chinese Property and Casualty Insurance Enterprises. *Management Science and Engineering*, 7 (2).

dr inż. Jerzy Baruk, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Polska — emerytowany pracownik naukowo-dydaktyczny Instytutu Zarządzania Wydziału Ekonomicznego Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie. Autor ponad 365 publikacji naukowych dotyczących szeroko rozumianego zarządzania innowacjami i wiedzą, opublikowanych w ogólnokrajowych i zagranicznych czasopismach naukowych oraz materiałach konferencyjnych. Autor czterech książek napisanych samodzielnie i współautor kilkudziesięciu innych. Wyniki prowadzonych badań prezentował na licznych konferencjach naukowych krajowych i międzynarodowych. Członek następujących organizacji: Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa; Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją; Przedsiębiorstwa Inicjatyw Gospodarczych „Taures” w Warszawie; Lubelskiego Towarzystwa Naukowego; Polskiego Towarzystwa Prakseologicznego; University — Industry — Science Partnership. Polish UNISPAR Working Group Society; Klubu Przedsiębiorcy Innowacyjnego przy Lubelskiej Fundacji Rozwoju. Doradca w Towarzystwie Naukowym Organizacji i Kierownictwa Oddział w Lublinie; Przedsiębiorstwie Inicjatyw Gospodarczych „Taures” w Warszawie.



Instytut Lotnictwa
Wydawnictwa Naukowe
al. Krakowska 110/114
02-256 Warszawa
tel.: 22 846 00 11 wew. 551
e-mail: minib@ilot.edu.pl

www.minib.pl

www.twitter.com/EuropeanMINIB

www.facebook.com/EuropeanJournalMINIB