

# Relacje pomiędzy zorientowaniem przedsiębiorstw na wiedzę a ich wynikami ekonomicznymi

Jolanta Mazur, Małgorzata Rószkiewicz, Marianna Strzyżewska

*Tematyka wiedzy stała się jednym z najczęściej poruszanych problemów w piśmiennictwie z zakresu nauk o zarządzaniu. Mimo to ciągle brakuje praktycznych miar zaangażowania przedsiębiorstw w procesy związane z wiedzą, a także jego rezultatów. Wielu autorów sugeruje, że przedsiębiorstwa oparte na wiedzy pomyślnie konkurują na rynkach, tymczasem jedynie nieliczne źródła ujawniają wyniki osiągnięte przez takie przedsiębiorstwa. Opierając się na literaturze na temat orientacji przedsiębiorstw, autorki artykułu zaproponowały model przedsiębiorstwa zorientowanego na wiedzę.*

*Opracowały skale mierzące zarówno orientację przedsiębiorstwa na wiedzę, jak i postawy menedżerów względem wiedzy (orientację menedżerów na wiedzę). Koncepcja zakłada występowanie związków między orientacją menedżerów na wiedzę i orientacją przedsiębiorstw na wiedzę, jak również między tymi dwiema kategoriami i ekonomicznymi wynikami przedsiębiorstw. Istnienie tych związków sugerują trzy hipotezy badawcze, które przetestowano w badaniu empirycznym na próbie 852 średnich przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce. Kwestionariusz ankietowy skierowano do menedżerów przedsiębiorstw. Wyniki pokazały wysoki przeciętny poziom orientacji menedżerów na wiedzę, choć nie we wszystkich przedsiębiorstwach przekładał się on na wysoki poziom orientacji na wiedzę przedsiębiorstw, którymi zarządzali menedżerowie. Wszystkie trzy hipotezy sugerujące zachodzenie relacji pomiędzy orientacją menedżerów na wiedzę, orientacją przedsiębiorstw na wiedzę i ich wynikami ekonomicznymi zostały pozytywnie zweryfikowane, co dostarcza argumentów na rzecz celowości inwestowania w wiedzę.*

## 1. Wstęp

Artykuł opisuje koncepcję i wybrane rezultaty badania, którego celem było określenie wpływu orientacji na wiedzę przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce na ich wyniki ekonomiczne<sup>1</sup>.

W literaturze naukowej często spotyka się pogląd o pozytywnym wpływie wiedzy na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw, a tym samym na osiągnięte

przez nie wyniki ekonomiczne. Badania prowadzone na dużą skalę, które mogłyby potwierdzić to przekonanie należą jednak do rzadkości. Nie znaleźliśmy opisu żadnego takiego badania przeprowadzonego w Polsce. Opracowanie prezentuje koncepcję badania, a następnie ujawnia jego najważniejsze rezultaty.

## 2. Problem badawczy na tle literatury przedmiotu

Wielu autorów definiujących wiedzę zwraca uwagę na jej użytkowe aspekty. Przejawem takiego podejścia jest sformułowanie traktujące wiedzę jako „produktywne wykorzystanie informacji” (Armstrong 2001: 704). Sugeruje pozytywny wpływ wiedzy na funkcjonowanie organizacji (w tym przedsiębiorstwa). Przedsiębiorstwo umiejące produktywnie wykorzystywać informację powinno osiągać lepsze wyniki od przedsiębiorstwa, które nie dysponuje taką umiejętnością. Właśnie weryfikacja tego poglądu legła u podstaw pomysłu badania. Definicje wiedzy wskazują ponadto, że wiedza to zasób kompetencji ludzi, którzy ją tworzą i wykorzystują. Kompetencje to zatem zakorzenione w przedsiębiorstwie zasoby wiedzy (Gołębiowski 2001: 180). Aby tworzyć nową wiedzę, niezbędna jest postawa twórcza, kreowanie nowych rozwiązań, które rodzą się w ludzkich umysłach (Skrzypek 2000: 23). W przedsiębiorstwie twórcami wiedzy i jej dysponentami są jego pracownicy. Ten potencjał wiedzy ukrytej rozwija się w warunkach dostępności danych i informacji (wiedzy jawnej). Działania rozwijające w przedsiębiorstwie wiedzę jawną mogą zatem służyć również rozwojowi wiedzy ukrytej. W przyjętym w pracy ujęciu wiedzą są zasoby przetworzonych przez umysł człowieka danych i informacji. Przetworzenie to powoduje, że stają się one nową jakością.

Problematyka przedsiębiorstwa opartego na wiedzy jest aktualnie przedmiotem zainteresowania wielu teoretyków i praktyków gospodarczych. Szczególnie wiele uwagi poświęca się problematyce zarządzania wiedzą. Ten artykuł nie dotyczy zarządzania wiedzą, choć z rezultatów badania mogą wynikać sugestie odnoszące się do praktyki zarządzania tym niematerialnym zasobem.

W naukach ekonomicznych pojęcie orientacji przedsiębiorstwa zostało upowszechnione dzięki zoperacjonalizowaniu go przez A. H. Kohli’ego i B.J. Jaworskiego. Zaproponowali oni sposób mierzenia rynkowej orientacji przedsiębiorstwa (Kohli, Jaworski 1990: 1-18). Rynkową orientacją przedsiębiorstwa nazwano sposób działania, który był realizacją koncepcji marketingowej w obszarze wywiadu marketingowego, obszarze upowszechniania jego wyników i obszarze reakcji na sygnały z rynku. Działania składające się na te trzy obszary identyfikowały miejsce organizacji w kontinuum różnych intensywności orientacji. W koncepcji zaprezentowanej przez A.K. Kohli’ego i B.J. Jaworskiego orientacja rynkowa przedsiębiorstwa została potraktowana jako rezultat pewnych uwarunkowań. Za najważniej-

sze z nich uznano wpływ naczelnego kierownictwa na to, co dzieje się w przedsiębiorstwie. Postawy, stan umysłu menedżerów potraktowano jako najważniejszy czynnik wpływający na orientację całej organizacji. Tym niemniej dostrzeżono, że w praktyce deklaracje naczelnego kierownictwa mogą nie przekładać się na konkretne decyzje menedżerów i podejmowane w firmie działania. W związku z tym należy odróżnić orientację menedżera (jego postawę) od orientacji przedsiębiorstwa. W ramach pisywanych badań, A.J. Kohli i B.J. Jaworski zajęli się również rezultatami rynkowej orientacji przedsiębiorstwa w postaci osiągniętych wyników ekonomicznych (ang. *business performance*).

Ważny wkład w badanie relacji pomiędzy orientacją rynkową i wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstwa wnieśli także J.C. Narver i S.F. Slater (Narver, Slater 1990: 20–35).

W latach dziewięćdziesiątych w piśmiennictwie z zakresu nauk ekonomicznych pojawiły się rozważania na temat orientacji na uczenie się (*learning orientation*). Objęły one także problematykę zależności pomiędzy orientacją rynkową a orientacją na uczenie się. Badania wskazywały, że stosowanie obu orientacji równocześnie poprawia wyniki w stosunku do sytuacji, gdy przedsiębiorstwo działa w zgodzie tylko z jedną z nich. Dowodzą, że orientacja rynkowa sprzyja jedynie uczeniu się typu adaptacyjnego i nie wywołuje kreatywnego uczenia się (Sinkula 1994; Han, Kim, Srivastava 1998; Hurley, Hult 1998; Baker, Sinkula 1999). Ponadto, pozyskiwanie, upowszechnianie i wykorzystywanie informacji, zgodnie z regułami orientacji rynkowej, może dotyczyć informacji błędnej, lub zbędnej. Może być ona też niepoprawnie interpretowana i/lub nieodpowiednio przechowywana, co utrudnia jej zastosowanie, dlatego przedsiębiorstwo stosujące orientację rynkową może nie doskonalić procesów opartych na informacjach z rynku, błędnie oceniać ważność tych informacji, niepoprawnie prognozować zachowania nabywców i konkurentów, a zatem źle przekładać informacje na wiedzę. Konsekwentne przyjęcie orientacji na uczenie się pozwala natomiast zidentyfikować błędy i zmienić normy zniekształcające ocenę sytuacji rynkowej. Orientacja ta polega zatem na oduczaniu się pewnych norm i zachowań, uprzedzaniu sytuacji rynkowej bardziej niż dostosowywaniu się do niej.

Wykazywanie przez przedsiębiorstwo silnej orientacji na uczenie się bez orientacji rynkowej może być równie niepożądane jak silne zorientowanie rynkowe bez kultury uczenia się. Konsekwencją jednostronnej orientacji na uczenie się może być realizowanie kosztownych eksperymentów, które ze względu na niedostosowanie do sytuacji rynkowej negatywnie wpływają na wyniki przedsiębiorstwa.

Komplementarność koncepcji orientacji rynkowej i orientacji na organizacyjne uczenie się spowodowała, że przedmiotem rozważań stały się związki między nimi (Slater, Narver 1995; Morgan 2004). Pojawiło się też określenie „organizacyjne uczenie się oparte na rynku” (*market-based organisational learning*).

Na zaprezentowanym tle pojawia się problem relacji pomiędzy uczeniem się a wiedzą. Organizacja ucząca się zyskuje wiedzę, która z kolei ułatwia dalsze uczenie się. Uczenie się eliminuje, lub przynajmniej ogranicza błędną interpretację informacji, która przekształcona zostaje w wiedzę będącą w dyspozycji przedsiębiorstwa. Orientacja na uczenie się wpływa na skłonność przedsiębiorstwa do tworzenia i wykorzystywania wszelkiej wiedzy, nie tylko rynkowej. Dzięki orientacji na uczenie się przedsiębiorstwo weryfikuje ją, nie poprzestając na wiedzy uprzednio skumulowanej, a zatem jest w pełni otwarte na nową wiedzę z wszelkich zakresów.

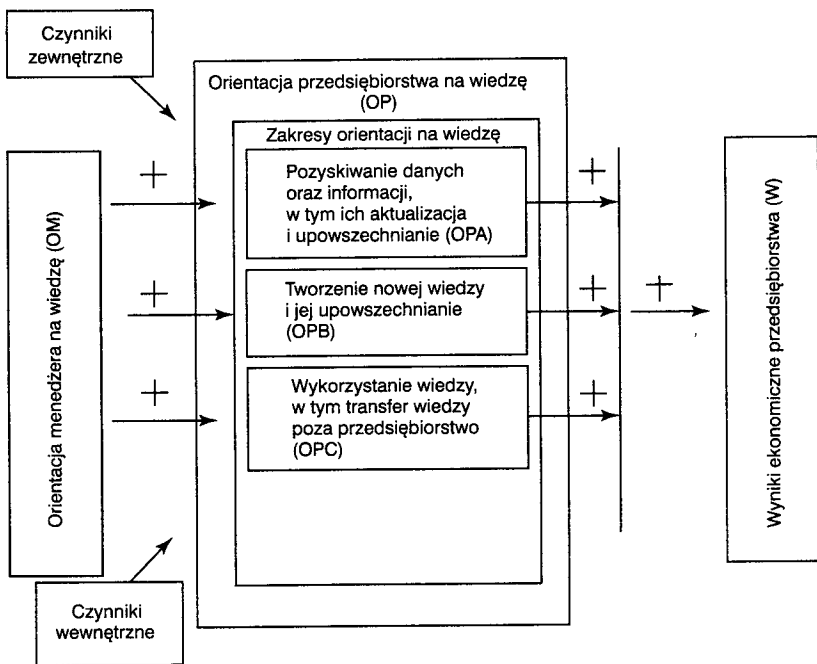
Pojęcie orientacji przedsiębiorstwa w odniesieniu do wiedzy zostało użyte przez J. Darroch i R. McNaughtona, którzy podjęli próbę zbadania orientacji przedsiębiorstw na zarządzanie wiedzą (Darroch, McNaughton 2001; Darroch, McNaughton 2003).

Zarządzanie wiedzą w ujęciu tych autorów rozumiane było jako rutynowe praktyki organizacyjne dotyczące wiedzy. Głównym przedmiotem zainteresowania badaczy był wpływ orientacji na zarządzanie wiedzą na innowacyjność przedsiębiorstwa i dzięki temu pośrednio na jego wyniki ekonomiczne. Uwagę skoncentrowano na innowacjach produktowych. Analiza pozyskanych danych umożliwiła podzielenie 443 badanych przedsiębiorstw na grupy przy zastosowaniu kryterium zaangażowania w zarządzanie wiedzą. Pierwszą grupę stanowiły przedsiębiorstwa zorientowane na wiedzę naukową (*scientific oriented*), które nastawione były na pozyskiwanie informacji naukowej i upowszechnianie jej przy użyciu zaawansowanej technologii. Można powiedzieć, że były to przedsiębiorstwa o silnej orientacji na uczenie się. Okazało się jednak, że organizacje te nie wykazywały zdecydowanej gotowości do reagowania na aktualne zmiany rynkowe. Drugą grupę stanowiły przedsiębiorstwa w pełni zorientowane na zarządzanie wiedzą (*knowledge-management oriented*). Wykazywały one aktywność we wszystkich sferach zarządzania wiedzą (można przypuszczać, że potrafiły one skojarzyć orientację na rynek z orientacją na uczenie się). Trzecia grupa (*responsive to knowledge*) złożona była z przedsiębiorstw, które wykazywały zrozumienie dla koncepcji zarządzania wiedzą, ale ich działania w zakresie gromadzenia danych i upowszechniania wiedzy nie były intensywne. Cechowała je natomiast silna reakcja na sygnały z rynku. Autorzy uznali tę grupę jako wykazującą orientację rynkową. W końcu, czwartą grupę stanowiły przedsiębiorstwa ignorujące zarządzanie wiedzą w jej wszystkich aspektach (*non adopters*). Okazało się, że najlepsze wyniki ekonomiczne osiągały przedsiębiorstwa grupy drugiej, to jest silnie i konsekwentnie zorientowane na zarządzanie wiedzą (czyli umiejętnie kojarzące orientację rynkową z orientacją na uczenie się). Przedsiębiorstwa zakwalifikowane do grupy trzeciej, to jest wykazujące orientację rynkową, uplasowały się na drugim miejscu pod względem wykazywanych wyników. Natomiast przedsiębiorstwa grup pierwszej i czwartej osiągały znacznie gorsze wyniki działalności.

Czerpiąc z dorobku autorów badających wcześniej orientacje przedsiębiorstw zaproponowałyśmy własne ujęcie, którego podstawową kategorią jest orientacja przedsiębiorstwa na wiedzę.

### 3. Schemat modelu badawczego i hipotezy

Zależności pomiędzy orientacją na wiedzę i wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstw, które były przedmiotem badania empirycznego, przedstawia schemat (por. rys. 1).



Rys. 1. Model zależności między orientacją menedżerów na wiedzę, orientacją przedsiębiorstw na wiedzę a ich wynikami ekonomicznymi. Źródło: opracowanie własne.

Ponieważ, podobnie jak inni autorzy, uważamy, że menedżer odgrywa ważną rolę w kształtowaniu orientacji całego przedsiębiorstwa, model badawczy objął kategorię **orientacji menedżera na wiedzę (OM)**. W definiowaniu orientacji menedżera posłużono się teorią postaw, ponieważ orientacja i postawa to pojęcia bliskoznaczne (Dubisz 2003: 419). Oba te określenia oznaczają ustosunkowanie się do czegoś lub kogoś, z tym że postawy wykazują ludzie, ale nie organizacje, które z kolei, podobnie jak ludzi, mogą charakteryzować pewne orientacje. W prezentowanym badaniu obiektem postawy jest wiedza w przedsiębiorstwie.

**Orientacja przedsiębiorstwa na wiedzę** jest kategorią syntetyczną, na którą składają się kategorie cząstkowe dotyczące procesów związanych z wiedzą. Procesy te zostały podzielone na trzy zakresy orientacji na wiedzę. W każdym z przyjętych w modelu badawczym zakresów wyróżnić można działania stanowiące przejawy zachowań świadczących o zorientowaniu przedsiębiorstwa na wiedzę, które mogą występować z większą lub mniejszą intensywnością. W związku z tym w badaniu, oprócz całościowej orientacji przedsiębiorstw na wiedzę (OP), wyróżniono cząstkowe orientacje przedsiębiorstw na wiedzę odnoszące się do poszczególnych zakresów, tj. pozyskiwania danych oraz informacji, w tym ich aktualizacji i upowszechniania (OPA); tworzenia nowej wiedzy i jej upowszechniania (OPB); wykorzystywania wiedzy, w tym transferu wiedzy poza przedsiębiorstwo (OPC).

Miarami **wyników ekonomicznych przedsiębiorstw (W)** mogą być na przykład wskaźniki rentowności czy udziału w rynku. Dostęp badaczy do tego rodzaju danych jest zwykle trudny wobec niechęci ujawniania ich przez firmy. Jednak rezygnacja z oparcia naszych analiz na danych tego typu wynika nie tylko z trudności ich pozyskania, ale także z przekonania, że dane wskaźnikowe nie uwzględniają wpływu czasu pomiędzy bodźcem a wynikami przedsiębiorstwa, co jest poważnym ograniczeniem z punktu widzenia celu badania. Jako odzwierciedlające sytuację lepiej niż wskaźniki traktuje się dane pozyskane od odpowiednio dobranych, dobrze zorientowanych respondentów, którzy są w stanie zidentyfikować zmiany rezultatów działania przedsiębiorstwa w czasie, jak również dokonać porównań z konkurentami (Lambin, Chumpitaz 2000).

Oceny wyników dokonane przez menedżerów dotyczyły: pozycji badanego przedsiębiorstwa zajmowanej wśród jego konkurentów (im silniejsza pozycja, tym lepszy wynik działalności przedsiębiorstwa), zmian sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa w czasie (poprawa tej sytuacji oznaczała osiąganie lepszych wyników), oraz stopnia realizacji przyjętych planów rynkowych i finansowych (im wyższy procent realizacji wielkości planowanych, tym lepsze wyniki ekonomiczne).

Udowodnieniu związku pomiędzy zorientowaniem przedsiębiorstwa na wiedzę a jego wynikami ekonomicznymi służyło pięć hipotez. W artykule prezentujemy rezultaty analiz, które umożliwiły weryfikację trzech z nich, najważniejszych z punktu widzenia celu badania.

Hipoteza 1: Im wyższa orientacja menedżerów na wiedzę (OM), tym wyższa orientacja przedsiębiorstw na wiedzę (OP).

Hipoteza 2: Im wyższa orientacja menedżerów na wiedzę (OM), tym lepsze wyniki ekonomiczne (W) przedsiębiorstw.

Hipoteza 3: Im wyższa orientacja przedsiębiorstw na wiedzę (OP), tym lepsze ich wyniki ekonomiczne (W).

Model wprowadza pewne uproszczenia. Po pierwsze, wskazuje na jednokierunkową zależność OP od OM oraz jednokierunkowy wpływ tych kategorii na wyniki ekonomiczne. Bliższe praktyce byłoby oczekiwanie współ-

zależności pomiędzy wyróżnionymi kategoriami, bowiem procesy związane z wiedzą zapewne wpływają na decyzje menedżerów. Także wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw wpływają na działania w nich podejmowane, a często również na przekonania menedżerów.

Po drugie, założono, że badane związki mają charakter liniowy, a więc nie występują punkty zwrotne zmieniające kształt funkcji (nadające jej kształt U lub krzywej normalnej). Badania zatem nie odpowiedziały na pytanie, czy wzrost orientacji na wiedzę przedsiębiorstwa po przekroczeniu określonego poziomu (a zatem i wartości nakładów finansowych lub wielkości wysiłku organizacyjnego) może pogorszyć wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa.

Mimo że schemat pokazuje wpływ różnych czynników zewnętrznych i wewnętrznych na procesy związane z wiedzą, to badanie ujawnia oddziaływanie jedynie niektórych z nich. Krokiem zmierzającym do uwzględnienia wpływu pewnych uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw na badane relacje było przeprowadzenie analiz w grupach przedsiębiorstw wyróżnionych przy zastosowaniu różnych kryteriów, takich jak sektor, liczba pracowników, region, w którym zlokalizowane jest przedsiębiorstwo, pochodzenie kapitału, wartość sprzedaży, typ własności.

Mając świadomość wspomnianych ograniczeń zaproponowanego modelu, dostrzegłyśmy równocześnie możliwość zweryfikowania przy jego zastosowaniu przedstawionych hipotez, interesujących zarówno z punktu widzenia nauki, jak i praktyki gospodarczej.

#### **4. Metoda gromadzenia danych, wybór populacji badanych przedsiębiorstw i zastosowane metody analizy statystycznej**

Do gromadzenia danych zastosowano metodę ankietową w formie wywiadu telefonicznego CATI (*Computer Assisted Telephone Interviewing*), który przeprowadzili ankieterzy firmy Indicator.

Badaniem objęto przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 250 osób. Oczekiwałyśmy, że na obecnym etapie rozwoju średnich przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce badania odnoszące się do procesów związanych z wiedzą ujawnią poziom wykazywanej orientacji i związki z wynikami ekonomicznymi.

Kolejnym kryterium ograniczającym populację badanych przedsiębiorstw było kryterium branży. Koncepcja badania przewidywała porównanie wyników uzyskanych dla przedsiębiorstw sektora przetwórstwa przemysłowego z przedsiębiorstwami usługowymi. Sektor usług jest wysoce zróżnicowany. Funkcjonują w nim przedsiębiorstwa intensywnie wykorzystujące wiedzę (usługi informatyczne, działalność badawczo-rozwojową). Włączenie do próby organizacji tak specyficznych z analizowanego punktu widzenia spowodowałoby zawyżenie średniego poziomu orientacji na wiedzę przed-

siębiorstw sektora usług, co utrudniłoby ocenę poziomu orientacji wykazywanego w przedsiębiorstwach innych branż. W tej sytuacji wybrano następujące branże: przetwórstwo przemysłowe, handel hurtowy i komisowy z wyłączeniem handlu pojazdami samochodowymi i motocyklami (w tym przypadku chodziło o wyeliminowanie przedsiębiorstw dealerskich, których działalność podporządkowana jest w znacznym zakresie standardom narzuconym przez licencjodawcę), handel detaliczny, hotele i restauracje, działalność związana z kulturą, rekreacją i sportem, transport lądowy.

Spośród 13 598 przedsiębiorstw prowadzących działalność gospodarczą w 2005 r. i zatrudniających od 50 do 250 pracowników, zarejestrowanych w Rejestrze Gospodarki Narodowej (REGON) GUS wybrano 5250 jednostek należących do wskazanych branż. Wylosowano z nich próbę 40% jednostek, proporcjonalną, uwzględniającą rodzaj i miejsce (województwo) prowadzonej działalności. Efektywnie zrealizowano 852 wywiady telefoniczne. Wskaźnik braków odpowiedzi wyniósł 41,1%.

Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankietowy, który został skierowany do prezesów i dyrektorów badanych przedsiębiorstw.

Kwestionariusz składał się z czterech części. Pierwsze trzy bloki kwestionariusza miały na celu zidentyfikowanie orientacji menedżerów na wiedzę (część I), orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę w trzech wyróżnionych zakresach (część II A, B, C) i wyników przedsiębiorstwa (część III). Część IV stanowiła metryczka.

Operacjonalizacja modelu badawczego przedstawionego schematycznie na rysunku 1, wymagała kategoryzacji zmiennych. Zarówno orientacja menedżerów na wiedzę (OM), jak i orientacja przedsiębiorstwa na wiedzę (OP) są bezpośrednio nieobserwowalne. Mają one charakter zmiennych wskaźnikowych, co oznacza, że mogą podlegać pomiarowi tylko za pośrednictwem innych zmiennych, tzw. deskryptorów OM i OP.

Podstawą kwantyfikacji orientacji w opisywanym badaniu stało się podejście oparte na teorii zbiorów rozmytych sformułowane przez L.A. Zadeha (Zadeh 1965). Rozmycie granicy między występowaniem orientacji na wiedzę i jej brakiem pozwala na uznanie tej orientacji za pojęcie nieostre, i na pomiar jej według kanonów tej teorii. Stwarza ona możliwość takiego zdefiniowania reguły przynależności (transformacji), by wartość wynikowa należała do przedziału  $<0; 1>$ , co umożliwi interpretację poziomu orientacji. Zatem dla każdej z badanych cech obiektu można wyznaczyć funkcję przynależności do zbioru rozmytego  $f(x)$ , która przyjmuje wartości z przedziału  $<0; 1>$ .

W pomiarach orientacji na wiedzę przyjęto typ skalowania opartego na czynnikach, w którym wszystkim zmiennym obserwowalnym nadano te same wagi równe 1, w budowanym na ich podstawie wyniku łącznym (Lewis-Back 1994).

Kwantyfikacja kategorii nieobserwowalnych jest możliwa, jeśli proponowane dla nich skale pomiaru charakteryzują się co najmniej dostateczną trafnością i rzetelnością. Rzetelność skal została oceniona metodą Cronbacha,



zaś ich trafność teoretyczna oparta na analizie literatury tematu została zweryfikowana procedurą eksploracyjnej i confirmacyjnej analizy czynnikowej. Weryfikacja zaproponowanych skal pomiaru poszczególnych kategorii orientacji dała zadawalające wyniki.

Związki pomiędzy kategoriami identyfikowano przy zastosowaniu wskaźników korelacji.

## 5. Poziom orientacji menedżerów na wiedzę (OM)

Mierzony za pomocą wartości funkcji przynależności przeciętny poziom OM w badanej grupie wyniósł 0,8134. Wskaźnik ten wykazywał bardzo niską zmienność, wynoszącą jedynie 10%, co skłania do poszukiwania przyczyn tej homogeniczności menedżerów.

Jak wskazują inni autorzy, menedżerowie stanowią wyraźnie wyodrębnioną grupę społeczną, dość jednolitą nie tylko pod względem sposobu zachowania, ubierania się, gustów i aspiracji konsumpcyjnych, ale także myślenia. A.K. Koźmiński pisze o zjawisku grupowej samoidentyfikacji menedżerów (Koźmiński 2004: 221). Liczne podobieństwa, także dotyczące opinii, postaw, zachowań (Szaban 2000: 228–236) w znacznej mierze są rezultatem podobieństwa warunków, w jakich oni funkcjonują. Wskazuje się nawet na zjawisko globalizacji mentalności kadry kierowniczej (Brzeziński 2002). Ponieważ w globalnym środowisku menedżerów upowszechnia się opinia, że wiedza jest strategicznym zasobem o najsilniejszym wpływie na możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo (Gierszewska 2004: 21), to menedżerowie przedsiębiorstw działających w Polsce formułują podobne poglądy.

Tak więc wysoki poziom OM był zapewne wynikiem ogólnego klimatu panującego w grupie menedżerów, ale mógł też być konsekwencją ich własnych pozytywnych doświadczeń, lub obserwacji innych przedsiębiorstw, w których działania związane z wiedzą podejmowano z dobrym skutkiem.

Poziom OM różnicował rodzaj sektora, w którym funkcjonowało przedsiębiorstwo. Różnice nie były znaczne, ale istotne statystycznie. Poziom orientacji menedżerów na wiedzę był wyższy w sektorze usług (średni poziom: 0,8238) niż w sektorze przemysłu (średnio poziom 0,8078). Relatywnie niższy poziom OM w przemyśle mógł wynikać z koncentracji uwagi menedżerów na wiedzy inżynierskiej, technologicznej i tym samym z relatywnie mniejszego zainteresowania wiedzą o rynku.

Poziom OM różnicowało ponadto pochodzenie kapitału przedsiębiorstwa. Był on tym wyższy, im wyższy był udział kapitału zagranicznego w przedsiębiorstwie. W przypadku przedsiębiorstw o kapitale wyłącznie krajowym poziom ten wynosił średnio 0,8102, zaś w przypadku przedsiębiorstw o kapitale wyłącznie zagranicznym średnio 0,8376. Można przypuszczać, że różnice te są konsekwencją standardów funkcjonowania przedsiębiorstw zagranicznych czerpiących z zachodnich doświadczeń zarządzania wiedzą.

## 6. Poziomy orientacji przedsiębiorstw na wiedzę w trzech zakresach związanych z wiedzą i poziom całościowej orientacji przedsiębiorstw na wiedzę

Aby dokonać pomiaru syntetycznej kategorii orientacji przedsiębiorstw na wiedzę należało wcześniej zmierzyć poziom orientacji w wyróżnionych trzech zakresach, a następnie skonstruować kategorię całościowej orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę (OP). Możliwość skonstruowania takiej kategorii uwarunkowana była wykazaniem współzależności pomiędzy kategoriami częściowymi.

Wszystkie trzy orientacje wiązały dość silne zależności. Najsilniej skorelowane były OPA i OPC, najslabiej zaś OPB i OPC. Zatem silniejsze były zależności między pozyskiwaniem danych i informacji z zewnątrz z ich wykorzystaniem niż między wytwarzaniem nowej wiedzy w przedsiębiorstwie i jej wykorzystywaniem, co może sugerować przedkładanie informacji zewnętrznych nad wiedzę wytworzoną wewnątrz przedsiębiorstwa. Otrzymany wynik może być ponadto konsekwencją kultury organizacyjnej charakterystycznej dla wielu przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce, którą cechuje ograniczona zdolność personelu do współpracy i dzielenia się wiedzą, nieufność między kierownictwem i innymi pracownikami. Aby doszło do wykorzystania wiedzy stworzonej w organizacji, konieczne jest jej przekazanie właściwym pracownikom, czyli tzw. socjalizacja wiedzy (Godziszewski 2006: 126–127). Jednak socjalizacja wiedzy uwarunkowana jest właśnie sprzyjającą jej kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa.

Wartości współczynników korelacji wskazują na stymulujący wpływ każdego z zakresów na orientacje w pozostałych zakresach, na przykład, im wyższy poziom orientacji w zakresie A, tym wyższy poziom orientacji w zakresach B i C. Oznacza to, że pozyskiwanie informacji z zewnątrz pozytywnie wpływało na pozostałe procesy dotyczące wiedzy w przedsiębiorstwie. Przedsiębiorstwa otwarte na otoczenie zwiększały możliwości tworzenia wiedzy i jej wykorzystywania.

Skorelowanie między orientacjami w obszarach A i B było nieco słabsze w największych firmach w porównaniu z mniejszymi. Prawdopodobnie w większych przedsiębiorstwach komunikacja między działami i między pracownikami tych samych działów jest trudniejsza niż w przedsiębiorstwach mniejszych, w których wymiana informacji, podejmowanie wspólnych działań w wyniku pozyskania tych informacji oraz tworzenie nowej wiedzy dotyczy mniejszej liczby osób, często znających się osobiście i utrzymujących bieżące kontakty.

Poza współczynnikami korelacji prostej pokazującymi wpływ orientacji w trzech zakresach wzajemnie na siebie, wyliczono także współczynniki korelacji częściowej pomijające wpływ czynnika trzeciego (korelacje między orientacjami w dwóch zakresach przy tym samym poziomie orientacji w zakresie trzecim). W tym przypadku najsilniejszą korelację zidentyfikowano

między orientacjami w zakresach A i C, a najniższą między orientacjami w zakresach A i B. Sugeruje to, że pozyskiwane w zakresie A informacje są częściej wykorzystywane do podejmowania konkretnych przedsięwzięć niż do przekształcania ich w nową wiedzę w zakresie B<sup>2</sup>.

W poszczególnych zakresach orientacja na wiedzę ukształtowała się na następujących poziomach: OPA – 0,6599, OPB – 0,7034, OPC – 0,6759. Najwyższy z nich dotyczył tworzenia i upowszechniania nowej wiedzy, najniższy zaś pozyskiwania danych i informacji, co skłania do przypuszczeń, że przedsiębiorstwa bardziej polegają na własnej pomysłowości niż czerpią pomysły z zewnątrz. Ten wynik, w połączeniu ze stosunkowo niższą korelacją zakresów A i B niż A i C sugerować może inżynierskie nastawienie do funkcjonowania przedsiębiorstw (przedsiębiorstwa grupy *scientific oriented*). Wiedza wytworzona w przedsiębiorstwie nie jest dostatecznie intensywnie wykorzystywana. Tę lukę można tłumaczyć niedociągnięciami współpracy systemów/komórek organizacyjnych lub też niedostosowaniem pomysłów opracowywanych w przedsiębiorstwach do wymogów rynku.

Poziom OPA był wyższy w sektorze usług niż w przemyśle i w przedsiębiorstwach o największych obrotach niż w tych o niższej wartości sprzedaży. Na poziom OPA w sektorze usług może w pewnym stopniu wpływać wysoki poziom zorientowania menedżerów na wiedzę notowany w przedsiębiorstwach usługowych. Ponadto wiele przedsiębiorstw usługowych ma stosunkowo łatwy dostęp do informacji z rynku, ponieważ w swojej bieżącej działalności kontaktują się one bezpośrednio z klientami, a niektóre z nich nie zatrudniają pośredników, którzy mogliby zakłócić czy ograniczyć przepływ strumienia informacji rynkowej. Zatem bieżąca konfrontacja z rynkiem to naturalny atrybut przedsiębiorstw usługowych. Jeśli zaś chodzi o relatywnie wyższy poziom OP w przedsiębiorstwach o najwyższych obrotach, to zapewne jest on rezultatem większych potrzeb i możliwości prowadzenia badań rynkowych przez przedsiębiorstwa duże, które mogą przeznaczyć na ten cel większe środki finansowe.

Poziom OPB różnicował rodzaj sektora, ale także stopień uprzemysłowienia regionu, w którym zlokalizowane jest przedsiębiorstwo. Co ciekawe, był on nieco wyższy w regionach mniej uprzemysłowionych. W tych regionach występuje niewątpliwie większa potrzeba zarówno tworzenia nowej wiedzy, jak i jej upowszechniania niż w regionach relatywnie wyżej uprzemysłowionych. Okazało się, że za tą potrzebą idą konkretne działania tworzące nową wiedzę i warunki do dzielenia się nią.

Poziom OPC był wyższy w przedsiębiorstwach o kapitale zagranicznym niż w przedsiębiorstwach o kapitale polskim oraz w przedsiębiorstwach o największej wartości sprzedaży niż w przedsiębiorstwach o mniejszych obrotach. Widać zatem, że zagraniczni właściciele potrafią tak zaprojektować funkcjonowanie przedsiębiorstwa, aby w większym stopniu wykorzystywać wiedzę, którą ono dysponuje. Firmy polskie są pod tym względem mniej sprawne. Przekształcenie wiedzy (pomysłów) w konkretne przedsięwzięcia

wymaga na ogół określonych inwestycji. Przedsiębiorstwa o dużej wartości sprzedaży dysponują zazwyczaj większymi możliwościami zainwestowania w nowe przedsięwzięcia niż małe organizacje, stąd zapewne rozbieżności w poziomach OPC w firmach różnej wielkości z uwagi na wartość obrotów.

Całościowa orientacja przedsiębiorstwa na wiedzę (OP) jest wynikiem zagregowania rachunkiem średniej ważonej orientacji na wiedzę przedsiębiorstw w trzech zakresach. Przeciętny poziom OP badanej grupy przedsiębiorstw wyniósł 0,6797 i wskaźnik ten wykazywał niewielką zmienność, wynoszącą jedynie 17%.

Poziom OP różnicowały: własność kapitału przedsiębiorstwa (był on wyższy w przedsiębiorstwach o kapitale zagranicznym niż w przedsiębiorstwach o kapitale polskim), rodzaj sektora (poziom wyższy w sektorze usług niż w sektorze produkcji przemysłowej), wartość sprzedaży (poziom wyższy w przedsiębiorstwach o wyższej wartości sprzedaży niż w przedsiębiorstwach o niższym poziomie obrotów).

## **7. Poziom orientacji menedżerów a poziom orientacji przedsiębiorstw na wiedzę**

Wyniki analizy wykazały, że poziom orientacji przedsiębiorstw na wiedzę (OP) był stosunkowo wysoki, ale jednak wyraźnie niższy niż poziom orientacji menedżerów na wiedzę (OM). Prostim wyjaśnieniem różnic pomiędzy poziomami OM i OP może być podkreślane w socjologii zjawisko luki między składanymi deklaracjami a faktyczną ich realizacją.

Zakres współwystępowania orientacji menedżerów na wiedzę (OM) oraz całościowej orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę (OP) opisuje wartość współczynnika korelacji Pearsona, który w badanej grupie przedsiębiorstw osiągnął poziom 0,371, wskazując na dodatnią zależność. Związek ten był statystycznie istotny ( $p < 0,001$ ), zaś jego kierunek wskazuje, że im wyższa OM, tym wyższa OP, co pozytywnie weryfikowało hipotezę 1.

Poziom współwystępowania OP i OM był zróżnicowany w zależności od takich cech przedsiębiorstw jak pochodzenie kapitału i typ własności. W przypadku firm należących do zagranicznych właścicieli współczynniki korelacji były wyraźnie wyższe niż notowane dla przedsiębiorstw z kapitałem polskim. Okazuje się zatem, że przedsiębiorstwa polskie nie tylko nie osiągnęły poziomu orientacji na wiedzę na tak wysokim poziomie jak zagraniczne, ale w ich przypadku przełożenie OM na OP było także słabsze niż odnotowane dla przedsiębiorstw o obcym kapitale. Dla firm prywatnych współczynniki korelacji pomiędzy OM i OP były wyższe niż współczynniki wyliczone dla przedsiębiorstw będących własnością publiczną, czyli w przedsiębiorstwach będących własnością publiczną postawy menedżerów trudniej przekładały się na działania związane z wiedzą niż działo się to w przedsiębiorstwach prywatnych.

Pogrupowanie organizacji ze względu na wartości OM i OP doprowadziło do zidentyfikowania czterech segmentów (por. tab. 1). Wykazują one zgodność lub brak zgodności pomiędzy poziomami obu orientacji. Zgodność między poziomami OM i OP odnotowano w segmentach I, II i IV, w przeciwieństwie do segmentu III, w którym jej nie było. W procedurze poszukiwania grup przedsiębiorstw, podobnych ze względu na poziom OM oraz OP, zastosowano metodę k-średnich.

Wyszczególnienie	Segment I	Segment II	Segment III	Segment IV	Ogółem
OM	0,77	0,87	0,85	0,73	0,81
OP	0,51	0,81	0,66	0,69	0,68
Udział segmentu w badanej próbie przedsiębiorstw i jego liczebność	19,9% n=170	29,6% n=252	28,4% n=242	22,1% n=188	100% n=852

Tab. 1. Średnie wartości poziomów OM i OP w wyróżnionych segmentach przedsiębiorstw, udziały segmentów w próbie i ich liczebności. Źródło: obliczenia własne.

Segment II charakteryzują wysokie poziomy OM i OP, zatem obejmuje on przedsiębiorstwa funkcjonujące w zgodzie z postawami menedżerów. Wydaje się, że grupa ta najlepiej dostosowana jest do współczesnych warunkowań globalnej gospodarki opartej na wiedzy. W skład tego segmentu weszło relatywnie więcej, niż wynika to ze struktury próby, przedsiębiorstw usługowych i przedsiębiorstw o kapitale zagranicznym. Menedżerów tych firm można określić jako myślących nowoczesnie i skutecznych w działaniu.

Segmenty I i IV także charakteryzuje dostosowanie OP do OM, jednak poziomy obu orientacji są stosunkowo niskie. Wobec wyzwań wynikających z upowszechniania się konkurencji opartej na wiedzy wydają się one być w gorszej sytuacji niż przedsiębiorstwa segmentu II. Oba omawiane segmenty mają zbliżoną strukturę, a zatem w relacji do struktury całej próby złożyło się na nie więcej przedsiębiorstw przemysłowych niż usługowych, więcej przedsiębiorstw polskich niż zagranicznych i więcej przedsiębiorstw mniejszych niż największych. Menedżerów przedsiębiorstw segmentów I i IV można określić jako tradycyjistów.

Segment III utworzyły przedsiębiorstwa o wysokim poziomie OM i niskim poziomie OP. Ujawniona została zatem grupa przedsiębiorstw, w których nie zachodził związek korelacyjny pomiędzy OM i OP, to znaczy wysoka OM nie przełożyła się na wysoką OP. Taka sytuacja wskazuje, że menedżerowie nie chcą lub nie mogą przełożyć swojej postawy na procesy zachodzące w przedsiębiorstwie. Struktura tego segmentu nie odbiega wyraźnie od struktury całej badanej próby, więc charakteryzuje ją przewaga przedsiębiorstw przemysłowych, polskich i o relatywnie niewielkiej liczbie zatrud-

nionych. Trudno oceniać pozycję całego segmentu, ponieważ w jego ramach mogą funkcjonować firmy znajdujące się w dwu różnych sytuacjach:

- menedżer działa, ale jeszcze nie ujawniły się skutki jego decyzji związanych z wiedzą w przedsiębiorstwie,
- menedżer jest nieskuteczny lub nie chce podejmować działań zwiększających orientację przedsiębiorstwa na wiedzę.

Rokowania dla przedsiębiorstw znajdujących się w pierwszej sytuacji są znacznie lepsze niż dla przedsiębiorstw, które charakteryzuje druga sytuacja. Menedżerowie tych podmiotów to ludzie myślący nowoczesnie, ale unikający ryzyka albo nieskuteczni lub jeszcze nieskuteczni.

Zabieg segmentacji nie ujawnił takiej grupy przedsiębiorstw, w których wysokiemu poziomowi OP odpowiadałby niski poziom OM. Jeśli między tymi kategoriami ujawnia się luka, to z reguły OM przewyższa OP. To również wskazuje na sprawcze oddziaływanie orientacji menedżerów na orientację zarządzanych przez nich przedsiębiorstw. Zatem silna orientacja przedsiębiorstwa na wiedzę wymaga lidera, który mógłby przeprowadzić odpowiednie zmiany w całym przedsiębiorstwie.

## **8. Poziom orientacji menedżerów na wiedzę a wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw**

Analiza danych wykazała, że OM jest skorelowana z wynikami ekonomicznymi, choć zależność ta była słaba i wyniosła 0,137 ( $p < 0,01$ ). W ten sposób pozytywnie zweryfikowana została hipoteza 2.

Słaba korelacja między OM a W jest rezultatem tego, że wyniki są bezpośrednią konsekwencją podejmowania konkretnych działań w przedsiębiorstwie. Postawy mogą jedynie wpływać pośrednio na te działania. Bardzo słaba korelacja nie oznacza jednak małego znaczenia OM dla wyników przedsiębiorstw. Jak wcześniej wskazano, jest ona warunkiem *sine qua non* ukształtowania się OP na wysokim poziomie. Jej rolę w podwyższaniu OP pokazują współczynniki regresji logitowej. Na ich podstawie można stwierdzić, że dzięki jednostkowemu wzrostowi orientacji menedżerów na wiedzę szansa poprawy wyników przedsiębiorstw ogółem wzrasta prawie sześciokrotnie, szansa poprawy pozycji rynkowej – trzykrotnie, a szansa poprawy sytuacji ekonomicznej prawie dwuipółkrotnie. Jakkolwiek w praktyce trudno byłoby menedżerowi badać wzrost swojej orientacji i porównywać wpływ wzrostu tej orientacji na wyniki ekonomiczne, to jednak wyliczona statystycznie na wielkiej grupie przedsiębiorstw relacja pokazuje, że każde podnoszenie poziomu orientacji menedżerów może przynieść znaczną poprawę wyników przedsiębiorstw.

## 9. Poziom orientacji przedsiębiorstw na wiedzę a ich wyniki ekonomiczne

Wskaźnik korelacji pomiędzy OP i W dla całej próby przedsiębiorstw wyniósł 0,33 ( $p < 0,01$ ). Wynik ten pozytywnie zweryfikował hipotezę 3.

O ile związek między OM i W ma charakter pośredni (OM-OP-W), co jak sądzimy wpływa na słabą korelację między postawami menedżerów i ekonomicznymi wynikami przedsiębiorstw, to, zgodnie z modelem badawczym, OP bezpośrednio wpływa na wyniki ekonomiczne (OP-W). Jednak rezultaty badania pokazują, że choć korelacja pomiędzy OP i W jest znacznie silniejsza niż korelacja OM i W, nie jest to jednak korelacja silna. Jej poziom należy określić jako umiarkowany. Tymczasem publikacje dotyczące zarządzania wiedzą dość powszechnie podkreślają duże znaczenie wiedzy dla sukcesu przedsiębiorstw, sugerując, że szybka reakcja na zmiany otoczenia oraz umiejętne wykorzystanie wiedzy umożliwiają przedsiębiorstwom wprowadzanie nowych rozwiązań, które poprawiają efektywność działań (Jacieczko 2003: 149). W tej sytuacji można było oczekiwać wyższego poziomu korelacji OP-W. Prawdopodobnych wyjaśnień braku silnej korelacji pomiędzy poziomem wyników przedsiębiorstw i poziomem ich orientacji na wiedzę dostarczają rezultaty innych badań. Wynika z nich, że działania na rzecz wprowadzenia zarządzania wiedzą w polskich przedsiębiorstwach były na ogół pomyślane jako wsparcie tradycyjnych obszarów strategicznych i tradycyjnego sposobu zarządzania. Jedynie sporadycznie miały one na celu kompleksowe przekierowanie organizacji na nowe tory. Ta sytuacja pokazuje, że badane przedsiębiorstwa nie osiągnęły zaawansowanego stadium zarządzania wiedzą. Dlatego inicjatywy podejmowane w tym zakresie są chaotyczne, nie zawsze są związane ze strategiami funkcjonalnymi, nie zmieniają poważnie struktur i kultury organizacyjnej, rzadko odnoszą się do otoczenia (Dąbrowski, Gierszewska, Kołdakiewicz 2005).

Umiarkowany poziom korelacji orientacji przedsiębiorstw na wiedzę z ich wynikami ekonomicznymi może być także rezultatem sytuacji polegającej na tym, że przedsiębiorstwa ponoszące znaczne nakłady na nowoczesny sprzęt i oprogramowanie, traktują pracowników jedynie jako dodatek do tej inwestycji. Nieodpowiedni stosunek do pracowników może stać się barierą osiągnięcia korzyści, które potencjalnie wynikają z zarządzania wiedzą (Santous, Surmacz 2001; Szaban 2002).

W tym miejscu należy zwrócić uwagę na to, że badanie umożliwiło zidentyfikowanie intensywności podejmowania działań w zakresie wiedzy, nie ujawniło ono natomiast jakości tych działań. Nie ma więc przesłanek, by twierdzić, że podejmowane procesy w ramach wszystkich obszarów związanych z wiedzą były w badanych przedsiębiorstwach prawidłowe i tym samym efektywne.

Umiarkowany poziom korelacji między OP i W, w sytuacji gdy poziom orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę ukształtował się na stosunkowo wysokim poziomie, może również wynikać z odstępu czasu pomiędzy podjęciem

działań związanych z wiedzą i ujawnieniem się ich rezultatów w postaci wzrostu efektywności. Na przykład, wydatki na nowoczesne technologie w krótkim czasie mogą jedynie obciążać wyniki. Ich pozytywny na nie wpływ ujawni się po dłuższym czasie.

Mimo umiarkowanego poziomu współczynnika korelacji pomiędzy analizowanymi kategoriami analiza regresji pokazała, że OP w znacznym stopniu wpływała na szanse poprawy wyników ekonomicznych. Poziomy współczynników regresji logitowej wskazują, że OP silnie stymulowała poprawę wyników przedsiębiorstwa. W wyniku jednostkowego wzrostu OP szansa poprawy wyników ekonomicznych ogółem wzrastała dwudziestokrotnie, realizacji planów dziewięciokrotnie, poprawy pozycji rynkowej siedmiopółkrotnie, poprawy sytuacji ekonomicznej siedmiokrotnie. Zatem wzrost OP przenosi się na wyniki ekonomiczne ze zwielokrotnioną siłą.

## 10. Poziomy orientacji menedżerów na wiedzę oraz orientacji przedsiębiorstw na wiedzę w segmentach przedsiębiorstw a wyniki ekonomiczne

Podsumowaniem analizy są obliczenia zmiennych opisujących wyniki ekonomiczne dla wyróżnionych wcześniej segmentów przedsiębiorstw charakteryzujących się relatywnie wysokimi lub niskimi poziomami OM i OP, które umożliwiły zbadanie, jak obie te orientacje łącznie wpływają na rezultaty działalności przedsiębiorstw (por. tab. 2).

Segmenty przedsiębiorstw ze względu na poziomy OM i OP	Średni poziom zmiennej opisującej:			
	wyniki ogółem	stopień realizacji planów	pozycję rynkową	poprawę wyników ekonomicznych
Segment I	0,6280	0,6688	0,5224	0,6929
Segment II	0,7535	0,7980	0,6435	0,8190
Segment III	0,6908	0,7316	0,5779	0,7630
Segment IV	0,7176	0,7705	0,6053	0,7771
Statystyka F*	13,998	16,485	11,975	21,161
Istotność	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Wskaźnik korelacyjny eta	0,217	0,235	0,202	0,264

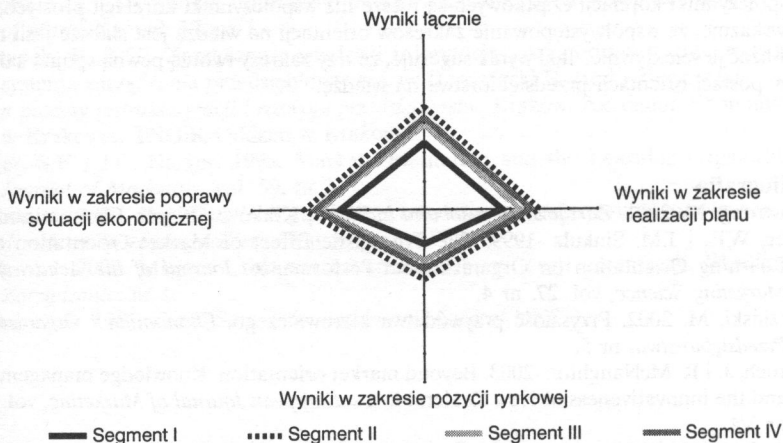
\* Wynik testu ANOVA

Tab. 2. Wyniki ekonomiczne segmentów przedsiębiorstw wyróżnionych ze względu na poziomy OM i OP. Źródło: obliczenia własne.

Segmenty różnią się statystycznie istotnie, wskazując na zależność między poziomami OM oraz OP a wynikami ekonomicznymi osiąganymi przez przedsiębiorstwa. Zależność korelacyjna mierzona współczynnikiem eta jest umiarkowana. Jak widać, najlepsze wyniki osiągały przedsiębiorstwa o najwyższych



poziomach OM i OP, natomiast najgorsze wyniki ekonomiczne były udziałem przedsiębiorstw o niskich poziomach OM i OP. Zależność tę ilustruje rys. 2.



Rys. 2. Wartości średnie wyników przedsiębiorstw w wyróżnionych czterech segmentach o różnych poziomach OM i OP. Źródło: opracowanie własne.

## 11. Wnioski

Badanie średnich przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce ujawniło istnienie związków pomiędzy orientacją menedżerów na wiedzę, orientacją zarządzanych przez nich przedsiębiorstw na wiedzę i wynikami ekonomicznymi osiąganymi przez te organizacje. Dostarczyło ono argumentów na rzecz kształtowania pozytywnych postaw menedżerów względem wiedzy i podejmowania wysiłków zmierzających do przekładania ich na działania związane z wiedzą. Zarysowało również perspektywę dalszych badań nad problematyką wiedzy w polskich przedsiębiorstwach, w szczególności dotyczących jakości działań oraz barier ograniczających przenoszenie poglądów menedżerów na aktywności realizowane w przedsiębiorstwach.

### Informacje o autorkach

**Prof. zw. dr hab. Jolanta Mazur** – Instytut Zarządzania Międzynarodowego i Marketingu Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. E-mail: jmazur2@sgh.waw.pl.

**Dr hab. Marianna Strzyżewska** – Katedra Biznesu Międzynarodowego Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. E-mail: Marianna.Strzyżewska@sgh.waw.pl.

**Dr hab. Małgorzata Rószkiewicz** – Instytut Statystyki i Demografii Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. E-mail: Malgorzata.Roszkiewicz@sgh.waw.pl.

## Przypisy

- <sup>1</sup> Całość uzyskanych w badaniu wyników prezentuje opracowanie J. Mazur, M. Rószkiewicz, M. Strzyżewska, *Orientacja na wiedzę a wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa. Wyniki badań średnich przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce*, SGH, Warszawa 2007.
- <sup>2</sup> Współczynniki korelacji cząstkowych są niższe niż współczynniki korelacji prostych, co wskazuje, że współwystępowanie zakresów orientacji na wiedzę jest słabsze jeśli rozważać je selektywnie. Taki wynik sugeruje, że trzy zakresy tworzą pewną spójną całość w postaci orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę.

## Bibliografia

- Armstrong, M. 2001. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Baker, W.E. i J.M. Sinkula. 1999. The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, nr 4.
- Brzeziński, M. 2002. Przyszłość przywództwa kierowniczego. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 5.
- Darroch, J. i R. McNaughton. 2003. Beyond market orientation. Knowledge management and the innovativeness of New Zealand firms. *European Journal of Marketing*, vol. 37, nr 3/4.
- Darroch, J. i R. McNaughton. 2001. Developing a measure of knowledge management. w: Brontis N. (red.) *World Congress on Intellectual Capital Readings*. Boston: Butterworth Heinemann.
- Dąbrowski, J., Gierszewska, G. i I. Kołdakiewicz. 2005. Profile strategiczne a profile zarządzania wiedzą. w: Dąbrowski J. i G. Gierszewska (red.) *Strategie przedsiębiorstw a zarządzanie wiedzą*. Warszawa: WSPiZ.
- Dubisz, S. (red.) 2004. *Uniwersalny słownik języka polskiego*. Warszawa: PWN.
- Gierszewska, G. 2004. Strategia zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach – wyniki badań. *Współczesne Zarządzanie*, nr 2.
- Godziszewska, B. 2006. Istota i główne problemy zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach. w: Stankiewicz M. J. (red.) *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*. Toruń: TNOiK.
- Gołębiowski, T. 2001. *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Warszawa: Difin.
- Han, J.K., Kim, N. i R.K. Srivastava. 1998. Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? *Journal of Marketing*, vol. 62, nr 4.
- Hurley, R.F. i G.T. M. Hult. 1998. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, vol. 62, nr 3.
- Jaciczko, J. 2003. Pozyskiwanie informacji jako czynnik wpływający na efektywność przedsiębiorstwa. w: Nycz M. i M.L. Owoc (red.) *Pozyskiwanie wiedzy i zarządzanie wiedzą*. Wrocław: Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Kohli, A.K. i B.J. Jaworski. 1990. Market Orientation: The Construct, Research Proposition, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, vol. 54, nr 2.
- Koźmiński, A.K. 2004. Kultura menedżerska. w: Kieżun W. (red.) *Krytyczna teoria organizacji*. Warszawa: WSPiZ.
- Lambin, J.J. i R. Chumpitaz. 2000. Being customer – driven is not enough. *European Business*, issue 2, Summer.
- Lewis-Back, M.S. (red.) 1994. *Factor Analysis and Related Techniques, International handbooks of quantitative applications in the social sciences*, London: Sage.
- Morgan, R.E. 2004. Market – based organizational learning. Theoretical reflections and conceptual insights. *Journal of Marketing Management*, nr 20, nr 1–2.

- Narver, J.C. i S.F. Slater. 1990. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, vol. 54, nr 4.
- Santous, M. i J. Surmacz. 2001. The ABC's of knowledge management. *CIO Magazine*, nr 23.
- Sinkula, J.M. 1994. Market Information Processing and Organizational Learning. *Journal of Marketing*, vol. 57, nr 1.
- Skrzypek, E. 2000. Zarządzanie wiedzą i informacją jako podstawa zintegrowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwem. w: Borowiecki R. (red.) *Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*. Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie, TNOiK Oddział w Krakowie.
- Slater, S.F. i J.C. Narver. 1995. Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, vol. 59, nr 3.
- Szaban, J. 2000. *Przemiany roli polskich dyrektorów w wyniku zmian ustrojowych. Od dyrektora do euromenedżera*, Warszawa: WSPiZ.
- Szaban, J. 2002. Miejsce i rola zarządzania wiedzą w teorii organizacji. *Współczesne Zarządzanie*, nr 1.
- Zadeh, L.A. 1968. Fuzzy Sets. *Information and Control*, nr 8.