

Uniwersytet Warszawski

Mgr Dorota Hatowska-Życka

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

Praca doktorska

dyscyplina: Nauki o Zarządzaniu i Jakości

Praca wykonana pod kierunkiem

Dr hab. Jan Bagiński

Wydział Inżynierii Produkcji, Politechnika Warszawska

Warszawa, 2021

Oświadczenie kierującego pracą

Oświadczam, że niniejsza praca została przygotowana pod moim kierunkiem i stwierdzam, że spełnia ona warunki do przedstawienia jej w postępowaniu o nadanie stopnia doktora.

Data

Podpis kierującego pracą

Oświadczenie autora pracy

Świadoma odpowiedzialności prawnej oświadczam, że niniejsza praca dyplomowa została napisana przez mnie samodzielnie i nie zawiera treści uzyskanych w sposób niezgodny z obowiązującymi przepisami.

Oświadczam również, że przedstawiona praca nie była wcześniej przedmiotem procedur związanych z uzyskaniem tytułu zawodowego w wyższej uczelni.

Oświadczam ponadto, że niniejsza wersja pracy jest identyczna z załączoną wersją elektroniczną.

Data

Podpis autora pracy

Zgoda autora pracy

Wyrażam zgodę na udostępnianie mojej rozprawy doktorskiej dla celów naukowo-badawczych.

Data

Podpis autora pracy

*Składam serdeczne podziękowania Panu Profesorowi
Janowi Bagińskiemu za opiekę, wskazówki oraz
nieustanną motywację.
Pragnę również podziękować Gronu Profesorskiemu
Uniwersytetu Warszawskiego za cenne rady,
Profesorowi Piotrowi Chomczyńskiemu z Uniwersytetu
Łódzkiego za merytoryczne dyskusje oraz mojej córce
Dominice za wsparcie, wiarę i pomoc w realizacji pracy.*

Streszczenie

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

Słowa kluczowe

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

Dziedzina pracy

Biznes i zarządzanie, Zarządzanie finansami, Marketing i zarządzanie, Inne studia w zakresie biznesu i zarządzania.

Tytuł pracy w języku angielskim

**Knowledge Management System supporting strategy execution process
in small and medium companies**

Streszczenie w j. angielskim

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

The thesis points out flexibility, better accessibility to information, openness for changes, knowledge sharing, quality with concentration on strategy goals execution as very important drivers to improve the company worthiness. The proposed system allows organizational culture changes to assure contribution of each employee to improvement as well as closing the gap toward the strategic targets.

Held researches concerned corporate environment of small and medium companies on Polish pharmaceutical market.

Słowa kluczowe w j. angielskim

Strategy, Knowledge, Knowledge Management, System, Quality, Processes, Organizational Culture, Change, Effectiveness

Słownik pojęć używanych w pracy:

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

¹ TQM przedstawiony w pracy, jako metoda zarządzania zmianą, która ‘wbudowuje’ jakość w system. Nakierowany na zmianę technologiczną i kulturową. Filozofia TQM oparta jest na pełnej odpowiedzialności za

systemu narzędzi, metod i szkolenia. Wiąże się to z ustawicznym doskonaleniem procesów stosowanych w organizacji, prowadzących do wyrobów i usług o wysokiej jakości (Marshall Sashkin i Kenneth Kiser),

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

jakość pracy każdego pracownika. Osoba, z którą praca innego pracownika jest połączona, traktowana jest jako klient – nie ważne czy jest to klient wewnątrz czy na zewnątrz organizacji., Bourne D., J., *Zarządzanie zmianą i badanie wartości organizacji z użyciem techniki siatki repertuaru*, 30, w :Glinka B., Kostera M., redakcja naukowa, *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, Oficyna Wolters Kluwer business, 2012, s. 533.

Spis treści

Wstęp	- 8 -
Uzasadnienie wyboru tematu i cele rozprawy	- 9 -
Hipotezy badawcze	- 15 -
Przedmiot badań i struktura pracy	- 17 -
Metody i techniki badawcze	- 20 -
1. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w aspekcie realizacji jego strategii	- 22 -
1.1. Klasyfikacja strategii przedsiębiorstwa	- 24 -
1.1.1. Strategia jako plan	- 26 -
1.1.2. Strategia jako wzorzec	- 26 -
1.1.3. Strategia jako pozycja rynkowa	- 26 -
1.1.4. Strategia jako zbiór kluczowych kompetencji	- 27 -
1.2. Identyfikacja procesów składających się na realizację strategii przedsiębiorstwa	- 30 -
1.2.1. Opracowanie „mapy procesów” strategii przedsiębiorstwa	- 38 -
1.2.2. Opracowanie wymagań dotyczących alokacji wiedzy w procesach strategii przedsiębiorstwa	- 41 -
1.3. Przegląd wybranej literatury oraz badań empirycznych z zakresu strategii przedsiębiorstwa	- 47 -
2. Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie	- 52 -
2.1. Strategiczny wymiar zarządzania wiedzą	- 53 -
2.2. Modele Zarządzanie Wiedzą	- 59 -
2.3. Przegląd wybranej literatury oraz badań empirycznych z zakresu zarządzania wiedzą	- 63 -
3. Wyniki analizy uwarunkowań zarządzania wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach oraz branży farmaceutycznej	- 70 -
3.1. Znaczenie małych i średnich przedsiębiorstw dla polskiej gospodarki	- 70 -
3.2. Rynek farmaceutyczny w Polsce i jego wpływ na rozwój gospodarczy naszego kraju	- 73 -
4. Charakterystyka proponowanego systemu zarządzania wiedzą wspomagającego realizację strategii małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce	- 78 -
4.1. Czynniki determinujące założenia systemu zarządzania wiedzą przedsiębiorstw MSP	- 78 -
4.2. Wielopłaszczyznowe ujęcie proponowanego systemu zarządzania wiedzą	- 87 -
4.3. Nowoczesne narzędzia i technologie	- 90 -
4.3.1. Zrównoważona Karta Wyników	- 90 -
4.3.2. Metody i analizy porównawcze stosowane w celu doskonalenia działalności przedsiębiorstwa	- 96 -
4.3.3. System kierowania przedsiębiorstwem	- 99 -
4.4. Procesy i jakość	- 102 -
4.5. Ludzie i Kultura Organizacyjna	- 106 -
4.5.1. Kultura uczenia się w organizacji	- 108 -
4.5.2. Mentoring i jego wpływ na kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa	- 110 -
4.5.3. Kultura dzielenia się wiedzą	- 112 -
5. Metodyka i wyniki badań empirycznych	- 116 -
5.1. Metodyka badań	- 116 -
5.2. Wyniki analiz statystycznych	- 119 -
5.3. Weryfikacja hipotez	- 134 -
Zakończenie oraz sugestie przyszłych badań	- 151 -
Załączniki	- 158 -
A. Ankieta badawcza	- 158 -
B. Lista badanych firm	- 163 -
C. Raport z badania	- 165 -
D. Analizy badawcze	- 210 -
Spis ilustracji	- 223 -
Spis tabel	- 225 -
Bibliografia	- 227 -

Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa aby przetrwać na rynku potrzebują sprostać dynamicznym zmianom otoczenia, rosnącym wymaganiom klientów i dużej konkurencji. Organizacje chcące osiągać sukcesy potrzebują elastyczności by umiejętnie koncentrować działania wszystkich pracowników na realizacji strategicznych celów firmy. W takich warunkach tradycyjne metody zarządzania nie zawsze są wystarczające. Aby sprostać trudnym wyzwaniom potrzebne są ich nowsze techniki i nowe podejścia do zarządzania. Wartość każdego przedsiębiorstwa stanowią ludzie. Na wartość tę składają się wiedza i umiejętność jej twórczej eksploatacji, czynnik ludzkiego zaangażowania², motywacji a także kreatywność oraz zdolność do współpracy. Wiedza wykorzystywana jest do podejmowania decyzji, kreowania rozwiązań, służy rozwojowi przedsiębiorstw. Stanowi niematerialne aktywo, które połączone z relacjami tworzonymi przez pracowników jest jednym z głównych źródeł przewagi nad konkurencją. W tej sytuacji dzisiejsza organizacja potrzebuje narzędzi opisujących aktywa oparte na wiedzy, tworząc wartości materialne i niematerialne. A to sprzyja efektywnym³ procesom tworzenia strategii⁴. Istnieje wiele możliwych podejść do tego procesu. Najpowszechniejszym wydaje się „planowanie strategiczne”, polegające na opracowywaniu strategii działania z góry, czyli – przed działaniem⁵. H. Mintzberg nazywa ten typ strategii strategią planowaną⁶, w odróżnieniu od strategii realizowanej, która w zderzeniu z określonymi warunkami otoczenia jest właściwie „wzorem faktycznych działań i decyzji, ale zwykle w odniesieniu do wcześniej sformułowanych założeń”⁷. K. Oblój w swoim opracowaniu „Strategia sukcesu firmy” podaje, iż głównymi elementami strategii realizowanej są:

- Domena działania przedsiębiorstwa,
- Strategiczna przewaga przedsiębiorstwa,
- Cele strategiczne wyraźnie określające co konkretnie przedsiębiorstwo chce osiągnąć w kolejnych okresach i pozwalające kontrolować czy firma osiąga sukces,

² „Zaangażowany pracownik to taki, który (Cohen, 2007, s.338) ma silne pragnienie, aby zostać członkiem danej organizacji, jest skłonny do wysokiego poziomu wysiłku na jej rzecz, wierzy w cele i wartości swojej organizacji, ... zaangażowanie wpływa na zachowanie pracownika niezależnie od innych konfliktowych motywów i postaw”, Klineciewicz, K., Splik, A., *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne*, s.440 w: Glinka, B., Kosera, M., *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu : organizacje, konteksty, procesy zarządzania*, 2016, Warszawa, Uniwersytet Warszawski, Wolters Kluwer.

³ W pracy wykorzystano celowościowe podejście do pojęcia efektywności. Reprezentantami takiego ujęcia są prakseolodzy, między innymi: T. Kotarbiński, J. Zieleniewski, L. Krzyżanowski. Według tej koncepcji efektywność jest relacją między osiągniętymi wynikami a wykorzystanymi do tego zasobami. Działania są wtedy efektywne, gdy efekty z realizacji zaplanowanych działań są większe niż poniesione nakłady. Uwzględnia się przy tym ciągle doskonalenie osiąganych wyników., Kister, A., *Efektywność w systemie zarządzania jakością*, 2004, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H, Oeconomia 38, s.331-334.

⁴ Strategia (grec. *Strategos*) wywodzi się z wojskowości, oznacza planowanie działań i prowadzenie wojny, Ma znaczenie w określeniu pozycji przed rozpoczęciem walk, żeby zdobyć przewagę nad przeciwnikiem, (von Clausewitz, 1874).

⁵ Babafemi I.D., *Corporate strategy, planning and performance evaluation: A survey of literature*, 2015, Journal of Management Policies and Practices, Vol. 3, No. 1, pp. 43-49, s.2.

⁶ „Proces formułowania strategii (planowania strategicznego) może zostać «zaprogramowany» dzięki użyciu formalnych procedur, systemów informatycznych (gromadzenia, magazynowania, przetwarzania i wykorzystywania informacji), zasad postępowania itp. W myśl tego założenia analiza niemal automatycznie prowadzi do prawidłowej syntezy, a procesy formułowania strategii mogą być oddzielone od zaangażowanych w nie osób i grup”, Mintzberg H., *The Rise and Fall of Strategic Planning*, 1994, The Free Press, New York, s. 221–227.

⁷ Oblój K., *Strategia sukcesu firmy*, 2011, PWE, Warszawa, s. 26.

- Funkcjonalne procesy, które są przełożeniem koncepcji strategii na rzeczywiste działania na każdym stanowisku pracy, na codzienne zachowania każdego pracownika⁸.

Przełożenie koncepcji na rzeczywiste działania można uznać za „procesowe porządkowanie” organizacyjnej rzeczywistości⁹, co również jest ważnym elementem strategii.

W obliczu szybkich zmian w technologii, konkurencji i przepisach prawnych, formułowanie i wprowadzanie w życie strategii staje się ciągłym procesem, w którym uczestniczą wszyscy pracownicy. Współczesne organizacje potrzebują zarówno języka, w którym mogą przekazywać informacje na temat strategii, jak i procesów oraz systemów pomocnych w jej wdrażaniu i realizacji. Tylko wtedy można mówić o sukcesie, gdy strategia staje się wspólną, codzienną sprawą wszystkich pracowników¹⁰. Ważnym czynnikiem jest też umiejętność elastycznego dopasowania strategii do poziomu wiedzy pracowników oraz zmian zachodzących w otoczeniu gospodarczym – uczenie się organizacji. W ten sposób proces zarządzania przedsiębiorstwem może stać się procesem, w którym uczestniczą wszyscy pracownicy – procesem, który może umożliwić poprawę efektywności realizacji strategii przedsiębiorstwa. By zapewnić w przedsiębiorstwie efektywność i skuteczność¹¹ realizacji strategii:

- Istnieje potrzeba dynamicznej, czasowej weryfikacji działań,
- Istnieje potrzeba ciągłej poprawy jakości procesów tworzenia i realizacji strategii, integrowania działań i narzędzi, alokowania w nich wiedzy, żeby podejmowane przez menedżerów decyzje pozwalały osiągać założone wcześniej strategiczne cele przy elastycznym dopasowywaniu się do warunków otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego,
- Wiedza alokowana w procesach ma umożliwiać prawidłową komunikację pomiędzy działami i pracownikami, pozwoli to lepiej zrozumieć organizację i swoje miejsce w firmie.

Wydaje się, że pomocą mogą tu być zintegrowane systemy umożliwiające pozyskiwanie dobrych jakościowo danych, ich szczegółową analizę oraz takie wykorzystanie wiedzy i wszystkich zasobów przedsiębiorstwa, żeby strategia była efektywniej realizowana a podejmowane decyzje spójne i szybsze. Dzięki temu tworzenie i realizacja strategii przedsiębiorstwa mogłyby stać się procesem nie tylko ciągłym ale także dynamicznym, podlegającym weryfikacji a podejmowane decyzje pozwoliłyby na prawidłowe ukierunkowanie jej wyników i spojrzenie w przyszłość.

Uzasadnienie wyboru tematu i cele rozprawy

Początek XXI wieku to w nowoczesnych organizacjach czas dalszego doskonalenia technik zorientowanych na budowanie zarządzania wiedzą na poziomie strategicznym i operacyjnym. Zarówno ludzie nauki jak i ludzie kierujący różnymi typami organizacji publicznych i prywatnych poszukują nowych sposobów racjonalnego wykorzystania zasobów oraz nowych rozwiązań technologicznych, organizacyjnych do tworzenia nowych wartości. Ma to prowadzić do coraz lepszych wyników ekonomicznych łącząc się z poszukiwaniami

⁸ *Ibidem*, s. 27–32.

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

¹⁰ Oblój K., *op. cit.*, s. 27.

¹¹ „Skuteczność oznacza stopień, w jakim planowane działania są zrealizowane i planowane wyniki osiągnięte”, „Efektywność – relację między założonymi celami strategicznymi a wykorzystaniem zasobów przedsiębiorstwa”, Kister, A., *Efektywność w systemie zarządzania jakością*, 2004, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H, Oeconomia 38, s. 334.

instrumentów optymalnego wykorzystania wiedzy jako dodatkowego zasobu o strategicznym znaczeniu dla przedsiębiorstwa. Jest to bardziej widoczne w dużych przedsiębiorstwach gdzie zaimplementowane systemy zarządzania wiedzą lepiej lub gorzej funkcjonują od wielu lat podnosząc wartość sprzedaży produktów. Dotyczy to zarówno dużych firm zagranicznych¹², jak i tych działających w Polsce. Jednak funkcjonując obecnie w tak dynamicznym otoczeniu rynkowym oraz będąc narażonym na ciągle zmiany i coraz szybsze reakcje na nie, koniecznym staje się ściślejsze powiązanie działalności naukowej z otoczeniem biznesowym organizacji:

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

Jednym z punktów uzasadniających dalsze badania naukowe były wnioski z badań, jakie przeprowadzono w firmie Siemens Sp. z o.o.¹³. Jednym z nich było stwierdzenie, że w nowoczesnych korporacjach jest wdrażanych dużo nowoczesnych narzędzi, metod, procesów, lecz nie zawsze są one ze sobą zintegrowane, co powoduje, że tylko część alokowanej w nich wiedzy jest wykorzystywana w celu efektywnej realizacji celów organizacji. Innym wnioskiem było niepełne wykorzystanie wiedzy przez brak komunikacji oraz brak dzielenia się wiedzą pomiędzy sektorami, działami i w końcu pomiędzy pojedynczymi pracownikami organizacji. Jeżeli w większych przedsiębiorstwach istnieją takie ograniczenia, to nasuwa się pytanie jaki jest stopień wykorzystania wiedzy w mniejszych organizacjach. To skłoniło doktorantkę do wznowienia badań inicjując:

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

W przypadku małych i średnich przedsiębiorstw, podobnie jak w przypadku tych większych, rozwój wiedzy i związanego z nią kapitału intelektualnego wynikają z potrzeby szybszego wzrostu, lepszego funkcjonowania w zmiennym, coraz bardziej konkurencyjnym środowisku. W 2016 roku grupa naukowców z kilku krajów świata: P. Heisig (University of Applied Science Potsdam Germany), S. O. Adekunle (Lagos State University School of Communications Ojo Nigeria), A. Kianto (Lappeenranta University of Technology Lappeenranta Finland), C. Kemboi (KCA University School of Business and Public Management Nairobi Kenya), G. Perez-Arrau (Universidad de Santiago de Chile Santiago Chile) i N. Easa (Alexandria University Alexandria Egypt)¹⁴ dokonali przeglądu tematyki zarządzania wiedzą w wielu przedsiębiorstwach. Zbadano 222 respondentów w 38 krajach wskazując przyszłe kluczowe potrzeby badawcze w tej tematyce, uwypuklając wartość, która wynika z faktu wpływu wiedzy w każdym jej aspekcie na lepsze wyniki firm.

Stwierdzono, że:

¹² „...Wiele firm które zaimplementowały systemy zarządzania wiedzą zauważyły wzrost takich umiejętności jak komunikacja, kreatywność, lepszą decyzyjność i wzrost innowacyjności. Przykłady takich firm to Buckman Labs – wzrost sprzedaży z 14% w 1987 roku do 34,5% w 1996 roku (Buckman, 1998), Schlumberger – oszczędności na poziomie 75 milionów dolarów przez połączenie centrów technologicznych z pracownikami fizycznymi (Roa, 2003), James A. Albers., *A practical Approach To Implementing Knowledge Management*, 2009, Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 10, No. 1, March 2009, s.2.

¹³ Bagiński J., Hatowska D., *Implementacja strategicznego systemu zarządzania w firmie Siemens Sp. z o.o.*, 2004, materiały konferencyjne VII Międzynarodowej Konferencji Naukowej “Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy”, Kazimierz Dolny.

¹⁴ Badania naukowe opisano w *Knowledge management and business performance: global experts' views on future research needs*, 2016, Journal of Knowledge Management, Vol. 20 (6), Iss: 2016, pp.6.

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

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

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

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

Jest wiele naukowych opracowań (I.L. Wu and H.C. Lin, 2009, P. Pawlowsky and S. Schmidt, 2012, R.V.D. Gonzales and M.F. Martins, 2014, R. Dayan, 2016), które dotyczą kluczowych czynników zarządzania wiedzą z perspektywy dużych przedsiębiorstw, natomiast w przypadku małych i średnich wydaje się być ich mniej, szczególnie w kontekście identyfikacji czynników wpływających na efektywne wykorzystanie i utrzymanie wiedzy w organizacji. Według K. Y. Wong (Department of Manufacturing and Industrial Engineering, Malaysia University of Technology)¹⁵ kluczowymi czynnikami zarządzania wiedzą, które powinny być badane w małych i średnich przedsiębiorstwach są procesy, technologie, komunikacja, edukacja i szkolenia, powiązanie wykorzystania wiedzy organizacji ze strategią oraz systemami motywacyjnymi pracowników. Z kolei naukowcy Institute of Business Research, The Engaged Enterprise, Chicago, USA w swoich badaniach zwracają uwagę przede wszystkim na aspekt ludzki kreowania wiedzy, transferu wiedzy i zarządzania wiedzą, nowoczesne technologie są tylko tłem¹⁶. W 2014 roku przeprowadzono obszerne badania dotyczące wiedzy, kompetencji oraz nawyków i wartości w małych i średnich przedsiębiorstwach wielu krajów (Polski, Czech, Węgier i Słowacji) łącznie przebadano 984 przedsiębiorstwa rynku międzynarodowego. Jednym z wniosków z badania był fakt, że wraz ze wzrostem wielkości firmy większej wagi nabierają takie wartości jak zarządzanie wiedzą,

¹⁵ Wong K.Y., *Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises*, 2005, Journal of Knowledge Management, Vol. 105, no 3, pp.270-273.

¹⁶ Desouza K., Awazu Y., *Knowledge management at SMSs: five peculiarities*, 2006, Journal of Knowledge Management, Vol. 10, no 1, pp.32-43.

dzielenie się wiedzą czy umiejętność pracy na rynku międzynarodowym¹⁷. Te oraz inne wnioski stały się przyczyną podjęcia próby kontynuacji badań w aspekcie wykorzystania wiedzy jako dodatkowej korzyści i dodatkowego zasobu przy realizacji strategii małych i średnich przedsiębiorstw przy zwróceniu uwagi na:

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

Wydaje się, że w obliczu szybkich zmian w technologii, konkurencji i przepisach prawnych przedsiębiorstwo zwiększa swoją szansę na sukces gdy strategia elastycznie dopasowana jest do poziomu wiedzy pracowników oraz do zmian zachodzących w otoczeniu gospodarczym. Nie zawsze jednak same nowoczesne technologie i dostęp do informacji sprzyjają rozwojowi czy efektywnej realizacji strategii. Menedżerowie często dysponują informacjami ale niekoniecznie potrafią z nich korzystać w procesach decyzyjnych. Pomimo dużych inwestycji w nowoczesne technologie, narzędzia, nie potrafią w pełni wykorzystać ich potencjału co często wynika z braku wiedzy czy niepełnego zinformowania nośników wiedzy¹⁸.

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

Strategia z definicji ma umożliwiać rozwój przedsiębiorstwa, lepiej zrozumieć pozycję rynkową, słabe i mocne strony organizacji, zapewnić osiągnięcie lepszych wyników zgodnie z zasadą, że sukces „wczoraj” nie gwarantuje sukcesu „jutro”. Wskazuje też kierunek działania przedsiębiorstwa w przyszłości. W jaki sposób strategia będzie realizowana i czy pozwoli osiągnąć i utrzymać przewagę konkurencyjną, to zależy od sprawnego wykorzystania wszystkich zasobów, również jawnej i ukrytej w organizacji wiedzy. Całość wiedzy, którą dysponuje ludzkość podwaja się obecnie średnio co pięć lat i ten czas ulega systematycznemu skracaniu¹⁹. Żadne inne dostępne zasoby (np. finansowe, organizacyjne, osobowe) nie charakteryzują się tak wielką dynamiką. Wiedza stała się kierunkiem rozwoju nauk Organizacji i Zarządzania²⁰. Cytując dalej „Zarządzanie wiedzą polega nie tylko na umiejętnym

¹⁷ Gubik A.S., Bartha Z., *The effect of business knowledge on the internationalisation of small and medium enterprises* [w:] *The role of knowledge and Innovations of organizational growth*, 2017, The WBS University Poznań Research Journal, 2017, t.75, nr 4, s.44.

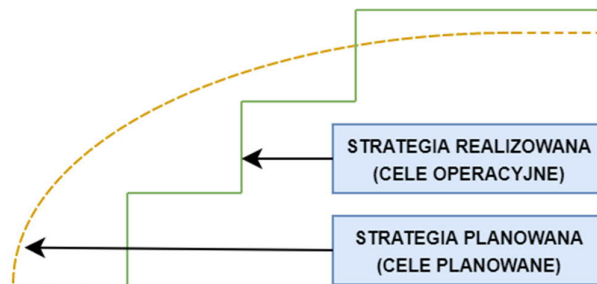
¹⁸ Gruszczyńska-Malec G., Rutkowska M., K., *Strategie zarządzania wiedzą*, 2013, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s.199.

¹⁹ Kłak M., *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa, 2010, s.7 w M. Fic, *Gospodarka oparta na Wiedzy*, w: *Teoretyczne aspekty Gospodarowania*, 2005, red. . Kopycińska, Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, s.95.

²⁰ Kisielnicki J., *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, s.2, [w:] rozdział z pracy zbiorowej Łopusiewicz B, *Zarządzanie wiedzą w systemach informacyjnych*, 2004, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

wykorzystaniu posiadanych zasobów wiedzy, ale też na uzyskaniu efektu synergii, czyli uzyskaniu wyższych efektów niż by to wynikało z bezpośredniego jej wykorzystania.”²¹. Ma to wpływ na kosztową stronę organizacji i związane z synergią oszczędności. Oszczędności natomiast wpływają na poprawę wyników finansowych oraz procesów biznesowych, które zawsze można udoskonalać. Między innymi przez badanie wpływu wiedzy i zarządzania wiedzą na planowanie i realizację strategii przedsiębiorstwa. Efektem takiego badania może być również konfrontacja i umiejętność oceny, które dobre praktyki z organizacji większych można zastosować w organizacjach mniejszych, a które nie mają zastosowania w ogóle.

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



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

Takie podejście wskazuje na ważną rolę planowania w ukierunkowaniu przedsiębiorstwa na samą realizację strategii. Ta funkcja zarządzania rzutuje na pozostałe – organizowanie, motywowanie, monitorowanie czy kontrolę. Niewłaściwe planowanie to niewłaściwa alokacja zasobów, nieosiągnięcie celów i osłabianie motywacji pracowników w codziennej pracy. Czyli im bliżej siebie znajdują się linie ciągła i schodkowa, tym większa jest szansa na skuteczną realizację przy elastycznym podejściu do dynamiki zmian rynkowych i wykorzystaniu wszystkich dostępnych zasobów przedsiębiorstwa, także wiedzy. Współczesna doktryna nauk o zarządzaniu głosi, że skuteczne zarządzanie powinno opierać się na mierzeniu efektów działań. Oczekuje się, że metodyka pomiaru i oceny wpływu wiedzy na realizację strategii ma zapewniać wiarygodne wyniki odzwierciedlające rzeczywistość gospodarczą. Może się wydawać, że taką możliwość daje metodyka myślenia sieciowego, która opiera się na założeniu, że na problem powinno patrzeć się z różnych punktów widzenia a następnie integrować wyniki badań na zasadzie wzajemnych oddziaływań. W nauce o zarządzaniu będą to interpretacje wynikające z opisu przypadków. Zarówno z punktu widzenia dużych, średnich jak i małych organizacji²². Powyższe podejście może stwarzać szereg pytań badawczych:

²¹ *Ibidem*.

²² Sławińska M., Witczak H., *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych*, 2012, PWE, Warszawa 2012, s.18.

1. W jaki sposób podnosić efektywność małych i średnich przedsiębiorstw wykorzystując wpływ wiedzy i jej zarządzania w organizacji?
2. W jaki sposób implementacja dopasowanego dla danej organizacji systemu zarządzania wiedzą wspomaga realizację strategii przedsiębiorstwa?
3. Jak zmierzyć i ocenić wpływ wiedzy na lepsze wymierne wyniki finansowe i większy udział w rynku?

Powody, dla których podjęto pracę naukową nad próbą opracowania takiego systemu to przede wszystkim:

- Otwarty problem badawczy dotyczący dalszego zgłębiania i poszerzania wpływu zarządzania wiedzą na realizację strategii w środowiskach małych i średnich przedsiębiorstw,
- Określenie związków, jakie istnieją pomiędzy strategią przedsiębiorstwa a ciągłym uczeniem się organizacji, wiedzą,
- Potrzeba podjęcia empirycznych badań nad optymalnym wykorzystaniem wiedzy alokowanej w procesach danej organizacji,
- Potrzeba podnoszenia kwalifikacji i zadowolenia pracowników, współpraca w zespołach, mentoring i dzielenie się wiedzą – tworzenie kultury uczenia się w organizacji.

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

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

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

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

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

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

Hipotezy badawcze

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

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

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

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

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

tym efektywność tej realizacji jest wyższa. Zastosowano tu następującą definicję procesu zarządzania wiedzą w wymiarze strategicznym:

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

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

1. badań na próbie badawczej 113 ankiet wypełnionych przez kadrę kierowniczą wybranych małych i średnich przedsiębiorstw.
Przyjęto założenie, że wśród respondentów firm istnieje statystycznie zróżnicowane nasilenie wymienionych czynników wchodzących w skład elementów integrujących aspekty zarządzania wiedzą wymienione w hipotezie. Założono również, że w przypadkach występowania tych czynników w zarządzaniu przedsiębiorstwem może brakować ich zintegrowania i zrozumienia wpływu jednych na drugie. Jeśli potwierdzą się te przypuszczenia, będziemy mogli mówić o różnych modelach realizacji strategii w tych przedsiębiorstwach, jednakże nie pełnym wykorzystaniu zasobów do zwiększenia jej efektywności.
2. analiz dwuwymiarowych macierzy, które stworzono na potrzeby pracy. Pierwszym wymiarem były czynniki określające funkcjonalność systemu zarządzania wiedzą (SZW) – ludzie/kultura organizacyjna, nowoczesne narzędzia i technologie, procesy/jakość. Drugim wymiarem badanej macierzy określono strategiczne cele organizacji w czterech perspektywach: finanse, klient, procesy, pracownik (według definicji ZKW – zrównoważonej karty wyników).

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

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

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

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

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

Pojęcie kultury uczenia się w organizacji zaczerpnięto od definicji organizacji uczącej się²³, przy czym na potrzeby tej pracy wprowadzono również pojęcie mentoringu²⁴ pracowników oraz wzajemnego dzielenia się wiedzą. W hipotezie **H3** założono, że procesy uczenia się i dzielenia się wiedzą determinowane są przez gotowość pracowników do takich zmian²⁵, które generują nową wiedzę w organizacji. Badano, jak pracownicy postrzegają dzielenie się wiedzą pomiędzy sobą i jak na nią reagują. W jakim stopniu pracownicy są otwarci na dzielenie się wiedzą, na nowe obszary rozwoju tworząc kulturę uczenia się w organizacji. Jak rozwijając kulturę organizacyjną wpływają na realizację strategicznych celów swojej organizacji. Hipoteza była weryfikowana na podstawie badań empirycznych, ankiety, analiz jak wzajemne dzielenie się wiedzą, mentoring oraz rozwój osobisty mogą wpływać na zadowolenie i rozwój pracowników, zwiększając ich kreatywność i zmieniając nastawienie do swojej organizacji – jak do swojej własnej firmy, którą mogą zarządzać i na którą mają mierzalny wpływ realizując jej strategiczne cele.

Przedmiot badań i struktura pracy

Definicja małych i średnich przedsiębiorstw ma swoją historię, która rozpoczyna się w latach 70-tych XX wieku w czasach ogólnoświatowego kryzysu gospodarczego kiedy to w krajach kapitalistycznych zaczęto zauważać wzrost znaczenia MSP dla gospodarki państwa²⁶. Po wielu latach 6 maja 2003 roku Komisja Europejska wydała zalecenie nr 2003/361, określające definicję małego i średniego przedsiębiorstwa. Definicję determinują dwa parametry: ilość pracowników oraz wielkość rocznego obrotu lub bilansu²⁷, parametry przedstawiono w Tabeli 2.

Tabela 2. Parametry określające małe i średnie przedsiębiorstwa

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

Małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią zdecydowaną większość wśród działających na europejskim rynku podmiotów, pełnią ważną rolę w rozwoju gospodarki i społeczeństwa. Wytwarzają ponad 60% produktu krajowego brutto całej Unii Europejskiej oraz dźwigają dużą

²³ Sławińska M., Witczak H., *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych*, 2012, PWE, Warszawa 2012, s.18.

²⁴ Mentoring to proces opieki doświadczonych pracowników nad osobami młodszymi stażem, szczególny rodzaj wsparcia, który jest efektem długotrwałej relacji pomiędzy zaangażowanymi stronami, w celu odkrywania i rozwijania potencjału. Polskie Stowarzyszenie Mentoringu, *Mentoring w praktyce polskich przedsiębiorstw, Analiza danych i dokumentów zastanych*, 2013, Kapitał Ludzki, Narodowa Strategia Spójności, Europejski Fundusz Społeczny, 2013, s.2.

²⁵ Zmiana definiowana jest tu, jako proces przystosowawczy będący rezultatem dostrzeganych przez członków organizacji potrzeb usprawnień, motywacji do przeprowadzenia podejmowanych działań. Wawrzyniak B., *Zarządzanie zmianami w organizacji* [w]: *Zarządzanie: teoria i praktyka*, 2013 pod red. Andrzeja K. Koźmińskiego, Włodzimierza Piotrowskiego. Warszawa: Wyd. Naukowe PWN, s. 498-499.

²⁶ Majewski R., „*Ewolucja definiowania małych i średnich przedsiębiorstw w Unii Europejskiej*”, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, ISSN 1733-5779, 2005, s.126.

²⁷ *Ibidem*, s.127.

rolę na szczeblu lokalnym i regionalnym starając się dostosowywać do zmieniających się warunków rynkowych²⁸. Podobnie w Polsce - małe i średnie przedsiębiorstwa przewyższają liczebnie inne podmioty, jednakże jest jeszcze duża przestrzeń do działalności dla wielu nowych zanim gospodarka osiągnie stan nasycenia tego typu firmami. Jedną z branż wyróżniających się na polskim rynku pod względem dynamiki rozwoju oraz osiąganych wyników finansowych jest **branża farmaceutyczna**, w której w ciągu ostatnich kilku lat nastąpił bardzo dynamiczny wzrost, prawie dwukrotny w skali dziesięciu lat.

Dowodzi tego poniższe zestawienie:

Tabela 3. Rozwój branży farmaceutycznej

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

Produkcja wyrobów farmaceutycznych w Polsce generuje około 4,35 mld zł przychodów budżetowych z podatków i składek na ubezpieczenia społeczne. Branża ta stanowi jedną z bardziej rozwojowych i wyspecjalizowanych branż pod kątem stosowanych nowoczesnych technologii. Można stwierdzić, że staje się fundamentem rozwoju gospodarczego oraz może dawać impuls dla rozwoju innowacyjności także w innych branżach. Tak ważna rola wynika z dużego zaangażowania w badania i rozwój a także wysokiej odporności na kryzysy ekonomiczne. Dane makroekonomiczne dla następnych lat nie sugerują zmiany tendencji wzrostowej tej branży. Z perspektywy konsumentów dynamiczny rozwój to przede wszystkim oszczędności, jak ma to miejsce w przypadku wprowadzenia na rynek leku biopochodnego. Według ustaleń raportu dla Komisji Europejskiej wprowadzenie takiego leku na rynek skutkowało spadkiem cen tej kategorii leków w Polsce o 44%. Dla pacjentów, leki biopochodne oznaczają tańszy i łatwiejszy dostęp do nowoczesnych terapii farmakologicznych. Analizując ostatnie raporty branży farmaceutycznej w Polsce i biorąc pod uwagę czas pandemii koronawirusa COVID-19 na całym świecie, branża farmaceutyczna w Polsce w 2020 roku wygenerowała 37,2 mld zł przychodu. Jest to wartość niższa o 1% w stosunku do roku poprzedniego. Za główną przyczynę obniżenia wyniku analitycy wskazują czas pandemii. Z drugiej strony efektem pandemii jest znaczny bo 44% wzrost rynku e-commerce. W latach 2015-2019 wykazano również wzrost eksportu z Polski. Wzrost ten wyniósł 23,9%. Patrząc natomiast na prognozy segmentu leków, to również przewidywany jest wzrost tego rynku w Polsce w tempie 6,3% rocznie do ponad 10 mld zł w 2023 roku²⁹. Branża farmaceutyczna to także innowacje. Według opublikowanych przez GUS raportów dotyczących działalności innowacyjnej prowadzonej w latach 2016-2018, branża ta okazała się najbardziej innowacyjną

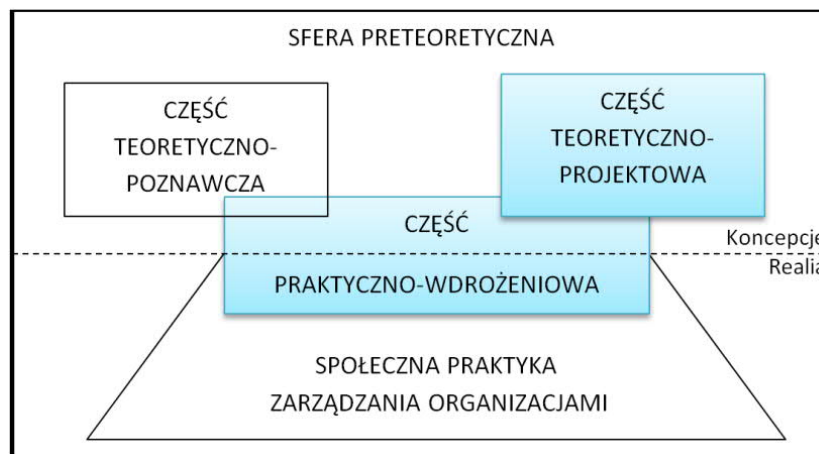
²⁸ *Ibidem*, s.129-130.

²⁹ Raport PKO BP, *Wpływ światowej pandemii koronawirusa na branżę farmaceutyczną*, lipiec 2020, Biuro strategii i analiz międzynarodowych..

w Polsce. Az 52% przedsiębiorstw stanowili wytwórcy wyrobów farmaceutycznych, wyprzedzając producentów komputerów i wyrobów optycznych.

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

Struktura pracy odzwierciedla zakres nauk o zarządzaniu, które odpowiadają na zapotrzebowanie praktyków oraz dotyczą postaw i zachowań ludzkich. Pozwala to na zaliczenie jej do społecznych nauk praktycznych osiągając między innymi cel projektowy, który sprowadza się do opracowania użytecznego w praktyce modelu, określającego przebieg zjawisk przedmiotowych³⁰. W ramach pracy zrealizowano taki cel poprzez zaproponowanie systemu zarządzania wiedzą wspomagającego realizację strategii przedsiębiorstwa a także procesu decyzyjnego na szczeblu kierowniczym. W kontekście przedstawionej poniżej koncepcji trójdzielnej struktury nauk o zarządzaniu praca została zrealizowana przede wszystkim w części praktyczno – wdrożeniowej oraz teoretyczno-projektowej (Rys. 2).



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

Rozdział 1. *Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w aspekcie realizacji strategii* (s.22-52) ma charakter teoretyczny i zawiera rozważania poświęcone strategii współczesnych przedsiębiorstw. Przedstawiono klasyfikację strategii w kontekście opracowania, wyboru i wykorzystania odpowiedniego podejścia zgodnego z koncepcją pracy (s.24-30). Zidentyfikowano procesy składające się na realizację strategii przedsiębiorstwa, przedstawiono mapę procesów, opisano wymagania dotyczące alokacji wiedzy w tych procesach (s.30-47). W ostatniej części przedstawiono wybrane dotychczasowe badania empiryczne w zakresie realizacji strategii przeprowadzone w Polsce i na świecie (s.47-52).

Rozdział 2. *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie* (s.52-70) opisuje strategiczny wymiar zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, jej wpływ na kompleksowe opracowanie strategii i efektywność jej realizacji (s.53-59). Przedstawiono w nim opracowane przez naukowców modele zarządzania wiedzą (s.59-63). W ostaniej części rozdziału odniesiono się do wybranych

³⁰ Sławińska M., Witczak H., *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych*, 2012, PWE, SBN: 978-83-208-2028-7 Warszawa, s.18.

pozycji literatury oraz badań empirycznych w zakresie przedstawionej w rozdziale drugim tematyki (s.63-70).

Rozdział 3. *Wyniki analizy uwarunkowań zarządzania wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach oraz branży farmaceutycznej* (s.70-78) przedstawia uwarunkowania przedsiębiorstw MSP do implementacji proponowanego systemu zarządzania wiedzą (s.70-73). Zawiera również uwarunkowania wybranej branży farmaceutycznej, charakterystykę rynku farmaceutycznego w Polsce oraz jego wpływ na rozwój naszego kraju (s.73-78).

Rozdział 4. *Charakterystyka proponowanego systemu zarządzania wiedzą wspomagającego realizację strategii małych i średnich przedsiębiorstw* (s.78-116) przedstawia charakterystykę proponowanego modelu zarządzania wiedzą. Rozdział rozpoczyna przedstawienie czynników determinujących jego założenia w odniesieniu do wyników analiz badań empirycznych przedstawionych w literaturze (s.78-87). Następnie zaprezentowano wielopłaszczyznowe ujęcie systemu (s.87-90), przedstawiające charakterystykę poszczególnych jego obszarów – nowoczesne narzędzia i technologie (s.90-102), procesy i jakość (s.102-106) oraz ludzie i kultura organizacyjna (s.106-116).

Rozdział 5. *Wyniki badań empirycznych* (s.116-151) obejmuje metodykę badań oraz weryfikację i walidację zastosowanego w pracy systemu zarządzania wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach. Rozdział składa się z trzech podrozdziałów: *Metodyka badań* (s.117-119), w którym opisano badania ankietowe, przedstawiono strukturę kwestionariusza, *Wyniki analiz statystycznych i prezentacji graficznych* (s.119-134) oraz *Weryfikacja hipotez* (s.134-151).

Praca zawiera również *Wstęp* (s.8-22) i *Zakończenie* (s.151-158) z weryfikacją celów pracy, wyszczególnieniem ograniczeń próby badawczej, ogólnym podsumowaniem oraz sugestią przyszłych badań.

Metody i techniki badawcze

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

- metody analizy źródeł, obejmujące analizę danych, literaturę przedmiotu oraz analizę procesu kreowania strategii i opracowania wymagań dotyczących optymalnej alokacji wiedzy w tych procesach.

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

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

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

Konieczne było również zastosowanie następujących narzędzi:

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

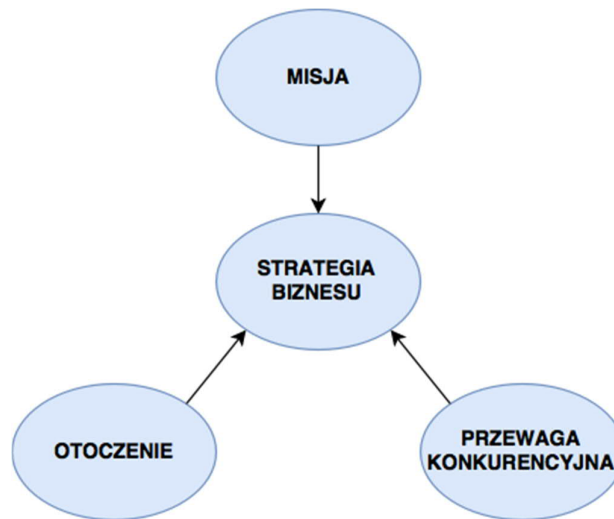
Do zbadania bieżącego stanu wiedzy na temat zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach wykorzystano źródła:

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

Wszystkie źródła zostały przytoczone w przypisach oraz w spisie literatury.

1. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w aspekcie realizacji jego strategii

Przedsiębiorstwo funkcjonujące w gospodarce rynkowej koncentruje swoją uwagę na budowie i wdrażaniu strategii rozwoju, polegającej na wyznaczeniu długofalowych celów oraz formułowaniu dostosowanych do sytuacji przedsiębiorstwa i otoczenia sposobów ich osiągnięcia. Ważnym elementem zarządzania strategicznego jest właściwe sformułowanie strategii poparte wszechstronną analizą przedsiębiorstwa i jego otoczenia. Czasami strategia jest wypracowywana latami i mozolnie doskonalona, by finalnie osiągnąć zamierzony sukces, innym razem może stanowić efekt szybkiej, innowacyjnej koncepcji kierownictwa i zarządów. Obecnie, w czasach nieprzewidywalnych zmian w otoczeniu organizacji, dużego ryzyka prowadzenia działalności biznesowej coraz trudniej jest zarządzać strategicznie współczesnym przedsiębiorstwem. Pociąga to za sobą coraz większą odpowiedzialność kierownictwa za skutki podejmowanych decyzji. W tych warunkach – by umożliwić organizacjom osiągnięcie sukcesu – budowane strategie potrzebują wyjątkowego wglądu i efektywnej realizacji przy wykorzystaniu wszystkich dostępnych zasobów włączając zasoby niematerialne. Przed rozpoczęciem prac nad strategią potrzebna jest znajomość i zrozumienie misji przedsiębiorstwa. Misja stanowi strategiczną wytyczną kierunku, w którym ma podążać organizacja. Schematyczny układ tych czynników kształtujących strategię biznesu przedstawia Rys.3.³¹



Rysunek 3. Dane wejściowe do opracowania strategii firmy [źródło: D. Waters, op. cit., s.57]

Formułując misję i strategię przedsiębiorstwa, należy pamiętać, że zarządzanie to wybieranie spośród wielu dróg tej, która w najprostszy sposób prowadzi do osiągnięcia celu. Strategia nie jest odosobnionym procesem zarządzania, a elementem pewnego ciągu zadań i zdarzeń, którego początkiem jest określenie misji przedsiębiorstwa, a końcem osobiste cele poszczególnych pracowników. Jeżeli struktura opisywania strategii ma być spójna – spójny powinien być również sposób umiejscowienia jej w stosunku do innych procesów zarządzania. Misja i towarzyszące jej zasadnicze wartości, stanowiąc punkt wyjścia, odpowiada na pytanie dlaczego przedsiębiorstwo istnieje. Strategia natomiast jest rozwijana i uaktualniana w miarę

³¹ Waters D., *Operations Management. Producing Goods and Services*, 2001, Wydawnictwo Naukowe PWN, ISBN-10: 0205298540, Warszawa 2001, s. 57.

upływu czasu oraz generowania nowej wiedzy, dostosowuje się do zmieniających się warunków otoczenia funkcjonowania organizacji³².

Dobrze sformułowana misja spełnia następujące funkcje:

- **Ukierunkowuje** – ułatwia tworzenie i przyjmowanie celów strategicznych, upraszcza procesy decyzyjne dotyczące wyborów rodzajów działalności,
- **Stabilizuje** – jest czynnikiem określającym pewność pracowników co do trwałych zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa, wiąże się z poczuciem bezpieczeństwa,
- **Czyni wiarygodnym** – rozpowszechnianie jej treści (potwierdzone konsekwentną realizacją) prowadzi do ukształtowania się takich osobowości przedsiębiorstwa i jej społecznego wizerunku jakie mogą uwiarygodnić go w otoczeniu,
- **Integruje** – spełnia rolę czynnika skupiającego zespoły pracowników wokół strategii organizacji,
- **Inspiruje** – otwiera na nieustanne poszukiwanie innowacji, identyfikację zmian i ich realizację.

Ansoff w kultowym już dziele *Corporate Strategy* z 1965 r rozpatruje zarządzanie strategiczne w kontekście trzech podstawowych funkcji:

- badania otoczenia,
- analizy organizacji,
- wyboru i realizacji strategii.

Badanie otoczenia polega tu w głównej mierze na analizie trendów oraz prognozowaniu przyszłości na podstawie wykrytych wcześniej prawidłowości. Analiza ma na celu oszacowanie, które z rozpoznanych zjawisk mogą stanowić szansę, a które mogą być zagrożeniem dla organizacji.

Analiza organizacji dotyczy głównie badania wnętrza organizacji, a więc tego, co stanowi jej mocną i słabą stronę. Badanie to skupia się głównie na analizie struktur i procesów zachodzących w jej wnętrzu.

Wybór odpowiedniej strategii i jej realizacja to ostatnia, według teorii Ansoffa funkcja. Wybór ten dokonywany jest w oparciu o zebrane wcześniej informacje. Nie oznacza to jednak, że jest to czynność jednorazowa i ostateczna. Wybór i realizacja strategii jest ciągłym procesem, na który mają wpływ coraz to nowsze informacje dochodzące zarówno z otoczenia, jak i z samej organizacji. Ważne jest, aby na tym etapie można było dokonywać korekt i elastycznie zmieniać sposoby wytyczania i realizacji strategii. A tego można dokonać dzięki strategicznej kontroli³³. Tak przyjętą filozofię zarządzania strategicznego można przedstawić za pomocą poniższego modelu (Tabela 4).

³² Kaplan R., Norton D., *Strategiczna Karta Wyników – Balanced Scorecard – Praktyka*, 2007, Wyd. CIM, ISBN: 83-86210-96-6, Warszawa, s. 80–81.

³³ Grudzewski W., Hejduk I., *Zarządzanie strategiczne...*, s. 48.

Tabela 4. Pięć zadań zarządzania strategicznego [źródło: Arthur A. Jr. Thompson, A. J. Strickland III, John E. Gamble, „Crafting and Executing Strategy: Strategic management: Concepts and cases, Published by McGraw-Hill/Irwin (2007).

ZADANIE 1	ZADANIE 2	ZADANIE 3	ZADANIE 4	ZADANIE 5
ZDEFINIOWANIE MISJI FIRMY	OPRACOWANIE ZADAŃ DO REALIZACJI	REALIZACJA STRATEGII, OSIĄGANIE CELÓW	WNOSZENIE POPRAWEK W CELU EFEKTYWNIJSZEJ REALIZACJI STRATEGII	OCENA REALIZACJI PRZEDSIĘWZIĘĆ DODATKOWE POPRAWKI, NOWE POMYSŁY
KOREKTY	KOREKTY	ULEPSZANIE WNOSZENIE POPRAWEK	ULEPSZANIE WNOSZENIE POPRAWEK	POWTARZANIE ZADAŃ 1, 2, 3 ORAZ 4, JEŚLI ISTNIEJE POTRZEBA

Model zorientowany jest na osiągnięcie celów strategicznych przez działania skierowane przede wszystkim na zadowolenie klienta i zaspokojenie potrzeb pracowników – działając w ciągłym procesie poprawy.

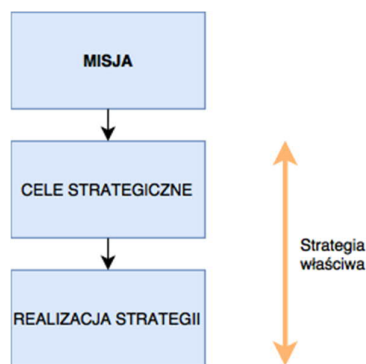
Strategia będzie mogła się urzeczywistnić tylko wtedy, kiedy zarząd i kierownictwo przedstawi wizję swojego przedsiębiorstwa w przyszłości zgodnie ze swoimi nadziejami oraz marzeniami. Strategia potrzebuje wizji, która jest nie tylko wynikiem wiedzy, praktyki, zdolności i wyobraźni, ale też ambicji i chęci wykazania się kreatywnością. Często wymaga głębokiej intuicji. Nie należy jej automatycznie przekształcać w strategię lecz raczej cyklicznie weryfikować razem z pracownikami – wskazując perspektywy i sytuacje w jakich przedsiębiorstwo może się znaleźć w przyszłości. Powoduje to, że organizacja wykorzystując wiedzę i społeczną świadomość pracowników jako element strategii może osiągnąć najlepsze z możliwych zakładanych rezultatów budując swoją pozycję na rynku w przyjaznym dla wszystkich środowisku. Można stwierdzić, że funkcjonuje wtedy w coraz większej zgodności z zasadami zrównoważonego rozwoju, czyli w trzech wymiarach – ekonomicznym – wkorzystując nowoczesne rozwiązania technologiczne dla zaspokojenia potrzeb materianych społeczeństwa, ekologicznym – powstrzymując degradację środowiska i eliminując zagrożenia, etycznym i społecznym – dbając o rozwój i bezpieczeństwo³⁴. Wydaje się, że oprócz konieczności określenia samej misji przedsiębiorstwa ważną rzeczą jest posiadanie przez pracowników **poczucia** misji, które łączy realizację strategicznych celów z otoczeniem zewnętrznym przedsiębiorstwa.

1.1. Klasyfikacja strategii przedsiębiorstwa

Trudno jest jednoznacznie zdefiniować strategię przedsiębiorstwa. Jej definicje różnią się w zależności od tego na co kładą nacisk ich autorzy. Wydaje się, że strategia to całość procesu złożona z refleksji, decyzji i działań zmierzających do określenia ogólnych celów, następnie zadań opisujących te cele, wyboru środków ich realizacji a w konsekwencji podjęcie

³⁴ Matusiak BE., Matejun N., Różańska-Bińczuk I., *Koncepcja zrównoważonego rozwoju jako środowisko implementacji praktyk green HR we współczesnych przedsiębiorstwach*, s.3 [w:] Urbaniak M., Tomaszewski A., (red.), *Wyzwania społeczne i technologiczne a nowe trendy w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2020, s. 111-124.

i wykonanie określonego działania, kontrolując w następstwie realizację celów³⁵. W organizacji strategia może być rozumiana w trzech wymiarach³⁶. Pierwszy to wymiar swobody decyzyjnej – od przekonania o pełnej swobodzie menedżera w kształtowaniu firmy i otoczenia, po założenie o adaptacyjnym charakterze wyborów strategicznych. Drugi to wymiar formalizacji – strategia przedstawiona jest tu jako racjonalna sekwencja udokumentowanych działań i wyborów, seria decyzji wynikająca z bieżących wyzwań co w efekcie powoduje stopniowe wyłanianie się strategii. Trzecim wymiarem jest punkt ciężkości strategii – będzie nim albo pozycja konkurencyjna albo silne i słabe strony przedsiębiorstwa. Według J. Rokity „Istnieją przynajmniej dwa ważne źródła sukcesów organizacji biznesowych: ludzie i strategię [...] Ludzie w niniejszych rozważaniach to strategdy. Są nimi ci, którzy bezpośrednio tworzą strategię lub też mają znaczący wpływ na jej zawartość. Strategie natomiast to wzorce działań, będące swoistą *mapą drogową* wyznaczającą kierunek, w którym podąża organizacja”. Strukturę strategii można przedstawić schematycznie, jak pokazuje Rys.4.



Rysunek 4. Struktura strategii [Źródło: materiały internetowe: Istota strategii, <http://www.cire.pl/praca/> (20.07.2005)]

Realizacja strategii przedsiębiorstwa to realizacja sformułowanych strategicznych celów. Cele są formułowane są według następujących zasad:

- są formułowane dla całego przedsiębiorstwa,
- są aktualne, realne i zrozumiałe dla pracowników,
- są hierarchiczne,
- są zbieżne z celami pracowników – pracownicy się z nimi utożsamiają i czują się za nie odpowiedzialni,
- są usystematyzowane według harmonogramu ich realizacji, tworząc układ „kamieni milowych”, których zdobywanie stanowi i zamyka pewien rozdział realizacji strategii.

Możemy wyróżnić cztery główne szkoły (podejścia) opisujące procesy tworzenia strategii i określania ich roli w osiągnięciu sukcesów przez organizację:

1. Strategia jako plan – lata 60 [Chandler, Ansoff, Andrews, Steinem]
2. Strategia jako wzorzec – lata 70. i 80 [Lindbloom, Mintzberg, Quinn]
3. Strategia jako pozycja rynkowa – lata 80 i 85 [Porter]
4. Strategia jako zbiór kluczowych kompetencji – lata 90 [Itami, Hamel, Prahalad]

³⁵ Grudzewski W., Hejduk I., *Zarządzanie strategiczne...*, s. 78.

³⁶ Obłój, K., *Strategia organizacji: w poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, 2007, PWE, ISBN: 8320816335 2007, s.54-55.

Ta ostatnia szkoła wydaje się być najbardziej zbliżona do założeń niniejszej pracy, dlatego też tej szkole poświęcono najwięcej uwagi. O pierwszych trzech tylko wspomniano.

1.1.1. Strategia jako plan

Strategia jako plan to zbiór długofalowych celów i zadań oraz wynikających z nich przedsięwzięć realizacyjnych. Według tej szkoły:

- a) przedsiębiorstwa kształtują swoją przyszłość,
- b) podstawową rolę w tworzeniu strategii odgrywa kierownictwo firmy (ze względu na wykształcenie, informacje i kompetencje decyzyjne),
- c) pozostali pracownicy organizacji to wykonawcy.

Według tej szkoły planowanie strategiczne odbywa się na podstawie szeregu analiz – słabych i silnych stron wewnątrz organizacji, otoczenia konkurencji a także opracowania szeregu alternatywnych działań w przypadku zaistnienia ograniczeń w realizacji celów. Sam proces jest zdyscyplinowany i formalny. Konieczna jest tu kontrola wykonania planu w kontekście realizacji zawartych w nim założeń i przydzielonego budżetu. Organizacje dzięki budowaniu strategii jako planu swoją przyszłość kształtują w uporządkowany i racjonalny sposób. Efektem takiego podejścia jest gotowa do wdrożenia strategia – dokument, który mówi co i kto ma zrobić w związku z jej realizacją³⁷.

1.1.2. Strategia jako wzorzec

Strategia, jako wzorzec to proces ewolucyjnych, cząstkowych zmian, w trakcie których formuje się wzorzec działania powielany w czasie. Elementem wyróżniającym w tej definicji strategii jest uznanie jej za proces, a nie, jako skutek. Według tej koncepcji:

- Istotą i sensem strategii jest adaptacja, w której racjonalność łączy się z ewolucją. Wybory podejmowane są w warunkach raczej ograniczonej racjonalności, motorem strategii jest przypadek,
- Strategia powstaje w wyniku szeregu luźno powiązanych decyzji, doświadczeń, założeń i pomysłów na wszystkich szczeblach zarządzania,
- Proces budowania strategii jest uwarunkowany kulturą organizacyjną, oddziaływaniem otoczenia,
- Strategia to wypadkowa zamierzonych i samorzutnie powstających działań.
- Działania te z czasem tworzą spójny i powielany w czasie wzorzec zachowań organizacyjnych, który staje się strategią³⁸.

1.1.3. Strategia jako pozycja rynkowa

Strategia jako pozycja rynkowa zapewniająca uzyskanie przewagi konkurencyjnej na rynku – wobec odbiorców i konkurentów. Według tej koncepcji:

- sukces ekonomiczny jest jedynym istotnym testem skuteczności strategii,
- istotą strategii jest budowa długofalowej przewagi konkurencyjnej i walka z konkurencją.

Koncepcja ta ma swoje korzenie w doktrynie militarnej, dlatego też cel strategii jest prosty – niszczyć przeciwnika, aby zapewnić sobie większe terytorium i zdobyć przewagę

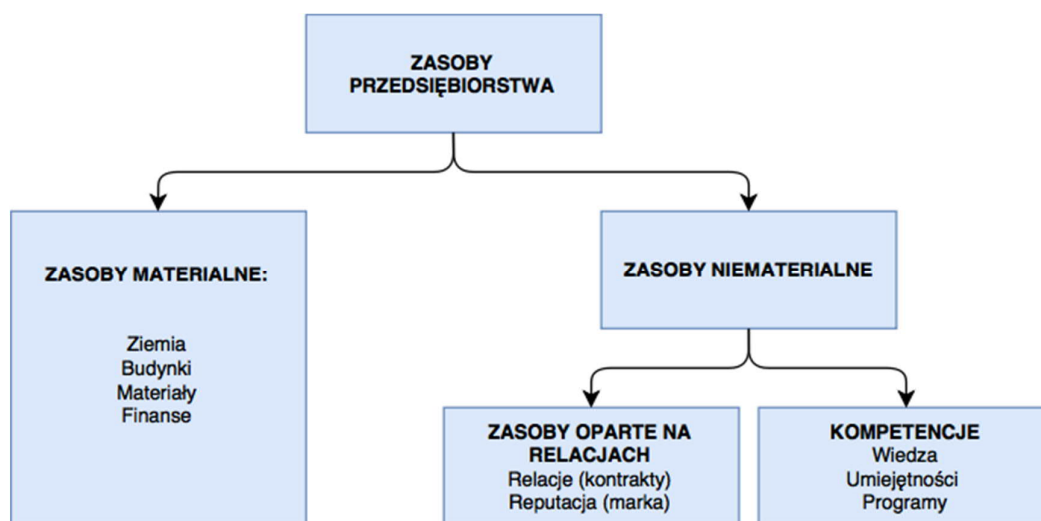
³⁷ Krupski R., *Ewolucja rozumienia strategii organizacji*, 2009, Wydział Zarządzania i Administracji Uniwersytetu Humanistyczno – Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach, Studia i materiały. *Miscellanea Oeconomicae*, Rok 13, Nr2/2009, s.93-97.

³⁸ Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, 2007, Wyd. II zmienione, PWE, Nr katalogowy MR02200438, Warszawa 2007.

konkurencyjną. Tu punktem wyjścia do budowy strategii jest analiza otoczenia – na bazie pięciu sił Portera³⁹. Poza tym strategia musi być tak zaprojektowana, aby efektywnie radziła sobie z naciskami konkurencji i zapewniała pozycję trwałej przewagi. Strategią sukcesu jest minimalizacja kosztów i zróżnicowanie oferty rynkowej.

1.1.4. Strategia jako zbiór kluczowych kompetencji

Strategia oznacza tu stworzenie kluczowych kompetencji, które jako unikalne zasoby i umiejętności budują odmienność przedsiębiorstwa na rynku. Założeniem jest przedsiębiorstwo, które jest jednostką wiedzy, a przez to kształtuje potencjał i kluczowe kompetencje w stosunku do konkurencji rynkowej. Zasoby przedsiębiorstwa można podzielić na materialne i niematerialne (Rys.5).



Rysunek 5. Podział zasobów przedsiębiorstwa [źródło:A.Sigismund, S. Floyd H Sherman, S. Terjesen, Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe, Wolters Kluwer Business, Warszawa, 2011]

Prawdziwe źródło przewagi konkurencyjnej tworzy zdolność zarządzających do elastycznego łączenia technologii, wiedzy i kompetencji co pozwala organizacjom dostrzegać i wykorzystywać pojawiające się na rynku szanse. Jednak żeby zasoby i kompetencje stały się źródłem przewagi na rynku powinny być unikalne, cenne, elastyczne i niezawłaszczalne⁴⁰. Szkoła ta, zwana także zasobową dała początek nowej koncepcji a mianowicie **strategii bazującej na wiedzy**⁴¹, w której przyjmuje się, że rolą przedsiębiorstwa jest ochrona, integracja i rozwój wiedzy jako ważnego zasobu organizacji. Pozyskiwanie potrzebnych zasobów a

³⁹ Porter M.E. zaproponował uczestnikom gry rynkowej danego sektora użyteczną metodę analizowania i oceniania struktury sektora pod kątem jego atrakcyjności. Zidentyfikował **pięć sił**, których uwzględnienie jest konieczne dla uzyskania pełnego obrazu stanu konkurencyjności, czyli potencjalnej dochodowości danego rynku. Są to: bariery wejścia na rynek, aktualny stan konkurencji na rynku, możliwość substytucji, siła przetargowa nabywców i dostawców. Rywalizacja w sektorze to innymi słowy stopień intensywności zachowań konkurencyjnych występujących w danym sektorze.[...]; Faulkner D., Bowman C., *Strategie konkurencji*, Gebethner & Ska, Warszawa 1997, s. 51–54.

⁴⁰ Fłaszewska S.,Zakrzewska-Bielawska A., *Organizacja z perspektywy zasobów – ewolucja w podejściu zasobowym* [w:] Adamik A (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, 2020, Oficyna Wolters Kluwer, ISBN: 9788363391867, wydanie Warszawa 2020, s. 224-225.

⁴¹ Krawiec F., *Strategiczne myślenie w firmie*, 2007, Difin, ISBN: 3-7251-385-6, s.33.

szczególnie pozyskiwanie i wykorzystywanie wiedzy łączą nurt kluczowych kompetencji i zasobów z relacyjnym podejściem do strategii⁴².

W zarządzaniu strategicznym można wyróżnić przynajmniej trzy wyznaczniki szkoły zasobowej:

1. Kreatywność, innowacyjność zachowań całej organizacji i poszczególnych jej pracowników. W ujęciu zasobowym kreatywność i innowacyjność nabierają cech procesu, w którym budowanie strategii i przyszłości przedsiębiorstwa przypominają twórczość, której wyniku nie jesteśmy w stanie do końca przewidzieć. W zamian za przewidywalność i pewność „jutra” zyskuje się ważną w dzisiejszych czasach elastyczność i możliwość chwymania nadarzających się okazji.
2. Zasoby niematerialne jako szczególne źródło konkurencyjności przedsiębiorstwa – bardzo różnorodne, opierające się na innowacyjności i kreatywności. Zasoby niematerialne przedsiębiorstwa doczekały się bardzo rozległych badań i studiów. Takie kryteria jak otwartość na otoczenie, ciągłe uczenie się to dwa nierozłączne elementy kształtowania i rozwoju przedsiębiorstwa w obecnych czasach. Druga kwestia to bardziej praktyczny wymiar tego podejścia, gdyż dotyczy ono kształtowania relacji: zasoby materialne – zasoby niematerialne przedsiębiorstwa w ich synergicznym ujęciu. Twarde rezultaty to często wynik wcześniejszego zainwestowania w zasoby typu wiedza, informacja w końcu ludzie (zarówno z miękkimi umiejętnościami personalnymi, jak i twardymi kompetencjami merytorycznymi).
3. Wyróżniające kompetencje jako aktywny, unikalny zestaw umiejętności i zdolności do wykorzystania w organizacji. Rzadkie kompetencje w podejściu do strategii jako zbioru kluczowych kompetencji stanowią podstawowy czynnik w zarządzaniu strategicznym. Ich istnienie pozwala na stworzenie przewagi konkurencyjnej oraz na realizację założonych celów operacyjnych. Wraz z upływem czasu i zmianami rynkowymi w otoczeniu przedsiębiorstwa – jedne zasoby stają się mniej istotne czy nawet niepotrzebne do realizowania strategii, inne zaś się uwypuklają jako bardzo istotne czy wręcz niezbędne.

Przykładem mogą tu być szybko dezaktualizujące się technologie informacyjne, uwypuklając takie kompetencje jak kreatywność czy zdolność rozwoju osobistych umiejętności przez nabywanie wiedzy, mentoring czy dzielenie się wiedzą. Konfrontowanie założeń szkoły zasobowej w zarządzaniu strategicznym z procesem zmian otoczenia współczesnych przedsiębiorstw staje się bardzo znaczącym procesem w ujęciu „ewolucji” zasobów i ich znaczeniu w planowaniu i późniejszym realizowaniu strategii przedsiębiorstwa⁴³. W kwestii ograniczeń i zagrożeń tej koncepcji w warunkach przyspieszonej zmienności otoczenia przedsiębiorstw wyraźne stają się takie bariery jak nadmierna kreatywność czy zbytne poleganie tylko na zasobach niematerialnych. Ważną kwestią może być wygenerowanie efektu synergii z wykorzystania i jednych i drugich zasobów – materialnych i niematerialnych. Ponieważ i jedne i drugie są bardzo ważne w procesach strategicznych. Istotnym aspektem jest także czas. Zbudowanie unikalnych kompetencji w przedsiębiorstwie wymaga długoterminowej „inwestycji” w rozwój kluczowych dla przedsiębiorstwa kompetencji pracowników. Oprócz budowania i wykorzystywania potencjału pracowników, ważny jest też dostęp do wiedzy przez relacje zewnętrzne przedsiębiorstwa. Relacje te wpływają na sposób

⁴² Zakrzewska-Bielawska A., *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, [w:] Krupski R., *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, 2014, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t.27, Wałbrzych 2014, s.9-29.

⁴³ Praca zbiorowa pod redakcją R. Krupskiego., *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, 2011, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, 2011, s. 14-18.

ich wykorzystania. Głównym zadaniem przedsiębiorstwa staje się przyspieszenie poszerzania wiedzy i takie budowanie potencjału pracowników aby tworzyć jeszcze większą jego wartość⁴⁴.

Powyżej przedstawiono cztery główne szkoły strategii i cztery różne podejścia, jednakże w realizacji strategii najważniejsza wydaje się jej **efektywność** a w konsekwencji skuteczność. Jest ona miarą oceny przedsiębiorstwa i kadry zarządzającej. Zarazem jest miarą wartości firmy i jakości zarządzania. Jeżeli jednak strategię rozumiemy jako element zabezpieczający organizację przed przypadkowymi i „nieskoordynowanymi” zmianami otoczenia, zapewniając jednocześnie przewagę konkurencyjną, możemy użyć następującej definicji: „Strategia to wzorzec lub plan, który integruje główne cele, polityki i sekwencje działań organizacji w jedną spójną całość. Dobrze sformułowana strategia pomaga uporządkować i rozmieścić zasoby organizacji w unikalną i zdolną do działania strukturę opartą na relatywnych wewnętrznych przewagach i słabych punktach, antycypowanych zmianach w otoczeniu i wynikających z nich posunięciach inteligentnych oponentów”⁴⁵. U podstaw klasycznej koncepcji strategii leży kilka założeń trafnie zidentyfikowanych przez H. Mintzberga⁴⁶. Sytuacja w momencie formułowania strategii może znacznie różnić się od sytuacji w momencie jej realizacji. Powoduje to poważne dodatkowe koszty wynikające z korekt. Biorąc pod uwagę tę dysertację, najważniejszym etapem kreowania strategii jest jej **realizacja**. Realizacja wiąże się z umiejętnościami i wykorzystaniem systemu. Jest również elementem kultury przedsiębiorstwa. To określony zespół zachowań i technik, które firma potrzebuje opanować, aby zdobyć przewagę na rynku, sprawdzian powalający dostrzec czy sytuacja przedsiębiorstwa i poszczególnych jego działów wymaga zmian i przekształceń. I w końcu to proces ciągłego wprowadzania ulepszeń – inicjowany przez liderów na wszystkich szczeblach zarządzania. Zastosowanie dynamicznego narzędzia monitorującego oraz analizującego realizację strategii staje się pierwszą potrzebą każdego przedsiębiorstwa.. Dobrze realizowana strategia kreuje jego wizerunek. Pokazuje jakość i skuteczność codziennego zarządzania, a co najważniejsze – jest gwarantem dobrej (przewidywalnej) przyszłości firmy. Właściwie realizowana strategia ma też istotne znaczenie dla pracowników mających klarowną wizję działania tworząc dobrze zmotywowany zespół, który sprawnie realizuje cele zmierzające do tej wizji. Strategia stanowi bardzo złożony plan, na który składa się szereg procesów. Główne jego cechy i trudności w realizacji to:

- Szeroki zakres zagadnień objętych planem strategicznym,
- Wiele poziomów definicji i oceny strategii,
- Duża wrażliwość na zmiany w organizacji,
- Brak jednoznacznych miar służących do oceny realizacji strategii – brak standaryzacji wskaźników określających strategię,
- Konieczność zaangażowania w realizację strategii wielu szczebli organizacji,
- Czasami utrudniona kontrola realizacji strategii,

⁴⁴ Ibidem, s.20

⁴⁵ Quinn J.B., *Strategies for change*, w: Quinn J.B., Mintzberg H., Jones R.M., *The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases*, 2008, 5th edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs N.J, s. 2.

⁴⁶ „Założenie pre-determinacji oznacza, że kontekst, w którym strategia jest realizowana jeżeli nawet nie jest stabilny to jest predyktywny czyli z dużą dozą pewności można przewidzieć te jego stany, które są ważne z punktu widzenia organizacji. Założenie kwantyfikacji oznacza, że zarówno wewnątrz jak i otoczenie organizacji można opisać przy pomocy «twardych» danych liczbowych w miarę kompletnie z punktu widzenia potrzeb formułowania strategii. Strategię można więc oprzeć na tych danych. Założenie formalizacji oznacza, że proces formułowania strategii (planowania strategicznego) może zostać «zaprogramowany» dzięki użyciu formalnych procedur, systemów informatycznych (gromadzenia, magazynowania, przetwarzania i wykorzystywania informacji), zasad postępowania itp. W myśl tego założenia analiza niemal automatycznie prowadzi do prawidłowej syntezy a procesy formułowania strategii mogą być oddzielone od zaangażowanych w nie osób i grup z ich unikalnymi cechami, interesami i prywatnymi strategiami prowadzącymi do realizacji prywatnych (nieformalnych) celów”; Mintzberg H., *The Rise and Fall of Strategic Planning*, 2013, The Free Press, New York, ISBN:10- 1476754764 June 2013, s. 221–227.

- Zmienność decyzji strategicznych związana ze zmiennością otoczenia firmy.

Wszystkie te cechy przyczyniają się do niełatwego zadania jakim jest zarządzanie strategiczne. Szczególnie w kontekście skutecznej realizacji strategicznych celów, kiedy różnica pomiędzy wysokim oczekiwaniem wobec strategicznego planu a rzeczywistą jego realizacją w świetle dynamicznych zmian otoczenia rynkowego jest bardzo istotna.

1.2. Identyfikacja procesów składających się na realizację strategii przedsiębiorstwa

Dobre planowanie strategiczne to proces, w którym największą uwagę zwraca się na to, w jaki sposób strategia przedsiębiorstwa będzie realizowana. Dobra strategia nie jest sumą liczbowych wskaźników – ma być efektem głębokich przemyśleń zarządów i kierownictwa. Oni najlepiej znają mocne i słabe strony działalności przedsiębiorstwa, zagrożenia i szanse – dostrzegają je wewnątrz organizacji i w jej otoczeniu. Współczesna strategia to plan działania, który jest realny i możliwy do zrealizowania. Praca nad planem rozpoczyna się od zdefiniowania pozycji firmy w świetle jej możliwości i rynkowych oraz politycznych zagrożeń. Tworząc strategię, liderzy przedsiębiorstwa odpowiadają na proste ale ważne pytania: gdzie jesteśmy, dokąd zmierzamy i w jaki sposób tam dotrzemy (jest to powiązane z oszacowaniem kosztów osiągnięcia strategicznych celów czyli odpowiednim alokowaniem koniecznych do tego celu zasobów). Żeby strategia była efektywnie realizowana wymaga akceptacji przez tych, którzy będą ją realizować (kierowników i pracowników). Pracując w zespołach pod kierunkiem odpowiedzialnego lidera oraz dzięki szczerzej i otwartej komunikacji, dzielenia się wiedzą – wszyscy uczą się strategicznego myślenia wnosząc nowe elementy do kultury organizacji – kulturę uczenia się oraz kulturę realizacji⁴⁷. Cały cykl budowania strategii może składać się z następujących etapów:

1. opracowanie planu strategicznego – powiązanie z wizją i misją przedsiębiorstwa,
2. powiązanie strategii z procesem operacyjnym działalności przedsiębiorstwa,
3. opracowanie „mapy strategii” definiującej powiązanie strategicznych celów z działalnością w czterech perspektywach zrównoważonej karty wyników (szczegółowy opis w rozdziale 4.3.1.),
4. opracowanie wskaźników definiujących strategiczne cele przedsiębiorstwa,
5. monitorowanie realizacji strategii – miesięczne, kwartalne, półroczne, roczne raportowanie realizacji strategicznych celów – analiza wskaźników,
6. inicjowanie procesu uczenia się.

Opracowanie planu strategicznego

Opracowanie planu strategicznego to opracowanie wizji przyszłości przedsiębiorstwa. Strategia planowana jest na trzech poziomach⁴⁸:

- **na poziomie przedsiębiorstwa** – na tym poziomie strategię kształtują liderzy. Podstawowymi problemami są pytania dotyczące 1. udziału w rynku (jaką działalnością powinniśmy się zająć żeby ten udział zwiększyć, a z jakiej wycofać), 2. klientów (jaką firmą ma wiedzę o klientach – czy znane są potrzeby i zachowania klientów), 3. nowych technologii (jakie nowe technologie należy zastosować), 4. wiedzy (w jaki sposób wprowadzić w przedsiębiorstwie kulturę poszerzania wiedzy i dzielenia się nią. Strategia na tym poziomie dotyczy ogólnego wizerunku przedsiębiorstwa na rynku.
- **na poziomie jednostki organizacyjnej** – tu podstawowymi problemami są pytania dotyczące zasobów (jak rozdzielać zasoby wewnątrz organizacji), rozwoju

⁴⁷ *Ibidem*, s. 196–197.

⁴⁸ Kuc B.R., *op. cit.*, s. 122–124.

pracowników (jak kierować rozwojem pracowników, by ich zaangażowanie w realizację strategii przynosiło korzyści dla firmy). Między planowaniem na poziomie przedsiębiorstwa a poszczególnymi jego jednostkami organizacyjnymi występuje stały przepływ informacji strategicznej.

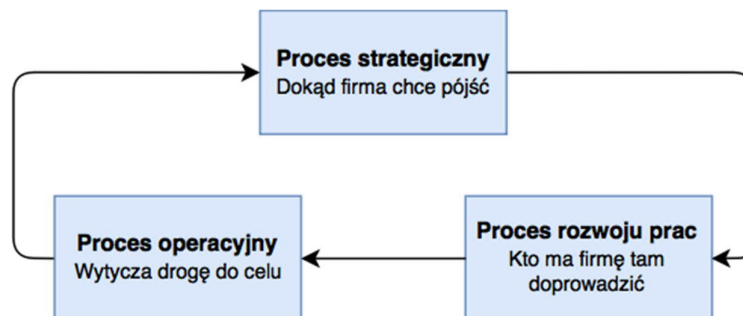
- **na poziomie funkcjonalnym** – planowanie na tym poziomie tworzy ramy dla zarządzania takimi funkcjami organizacji jak: usługi, finanse, marketing, pracownicy, logistyka, nakłady na badania i rozwój. Plany te są spójne z planami całego przedsiębiorstwa i poszczególnych jego jednostek.

Podsumowując, planowanie strategiczne powiązane jest z misją, wizją i celami przedsiębiorstwa. Cele natomiast wiążą się z relacją pomiędzy⁴⁹: rolą – misją – zadaniem organizacji. Rolą organizacji jest jej miejsce w społeczeństwie, ogólnie określona działalność, którą może wykonywać wśród innych organizacji tego typu. Misją organizacji jest koncepcja działalności przedsiębiorstwa, więc jej określenie jest publiczną częścią planu strategicznego. Misję przekłada się na zadania realizujące cele. Wizja natomiast uruchamia przejście od misji do strategii, która jest ciągle rozwijana i w miarę upływu czasu dostosowuje się do zmieniających się warunków rynkowych⁵⁰. Tu również jest miejsce na procesy mentoringowe, coachingowe, pozwalające na znalezienie sposobów urzeczywistnienia tej wizji.

Powiązanie strategii z procesem operacyjnym

Realizację strategii przekłada się na zadania i działania. To proces, który stymuluje pracowników do lepszego zrozumienia swojej pracy i zrozumienia strategii organizacji jako całości. Cały proces operacyjny skoncentrowany jest na stworzeniu planu łączącego strategię i pracowników z rezultatami, wynikającymi z dobrej realizacji tego planu⁵¹. Na tym etapie następuje połączenie trzech procesów:

1. proces strategiczny określa dokąd przedsiębiorstwo chce dojść,
2. proces planowania rozwoju i zatrudniania pracowników – kto go tam doprowadzi,
3. proces operacyjny – w jaki sposób pracownicy doprowadzą przedsiębiorstwo w „miejsce”, które określa strategia (Rys.6).



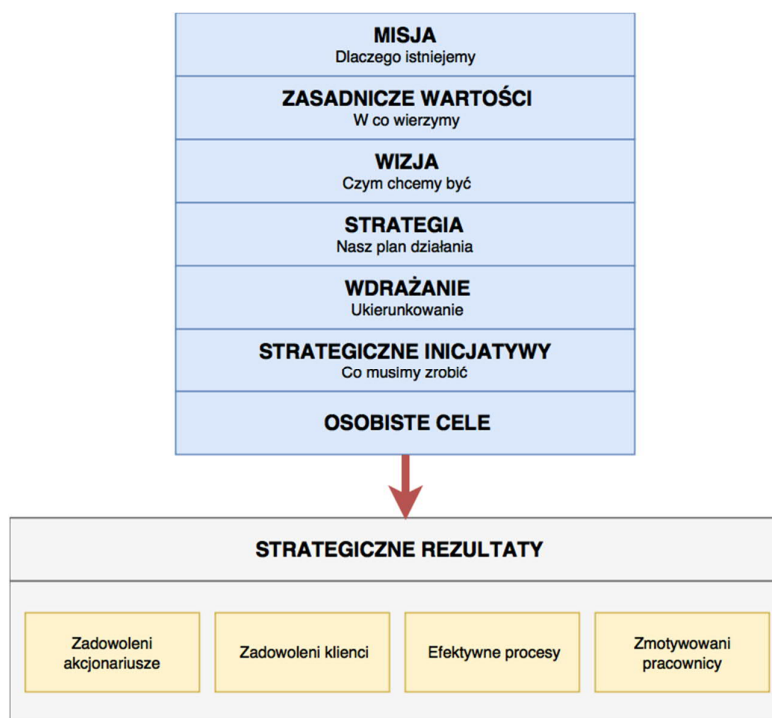
Rysunek 6. Zależności pomiędzy procesami strategicznym, operacyjnym i rozwoju pracowników [źródło: opracowanie własne]

Proces strategiczny nie jest odosobnionym procesem zarządzania. Istnieje pewien logiczny ciąg działań zaczynający się od sformułowania misji przedsiębiorstwa a kończący się zadaniami poszczególnych pracowników. Misja tak określa zadania, aby działania poszczególnych działów były zbieżne i ją dobrze wspomagały. Przełożenie misji na strategiczne rezultaty organizacji przedstawia Rys.7.

⁴⁹ *Ibidem*, s. 114.

⁵⁰ Kaplan R., Norton D., *Strategiczna Karta Wyników – Balanced Scorecard...*, s. 80–81.

⁵¹ Bossidy L., Charan R., *op. cit.*, s. 235.



Rysunek 7. Przekładanie misji na pożądane rezultaty [źródło: R. Kaplan, D. Norton, *Strategiczna Karta Wyników – Balanced Scorecard – Praktyka*, CIM, Warszawa 2001, s. 81]

Jeżeli chcemy zbudować spójną strukturę strategii, potrzebujemy właściwie umiejscowić ją w stosunku do innych procesów zarządzania. Misja stanowi punkt wyjścia. Wizja nakreśla obraz przyszłości, wyznacza kierunek i pomaga zrozumieć poszczególnym jednostkom organizacyjnym jak i dlaczego powinny wspierać całą firmę. Ponadto uruchamia proces przejścia od stabilności misji do dynamiki strategii. Wizja i strategia powinny się wzajemnie uzupełniać – wizja tworzy obraz przeznaczenia, strategia definiuje logikę realizowania tej wizji⁵². Przełożenie strategii na działanie jest następnym etapem – powiązanie strategii z procesem operacyjnym przez strategiczne inicjatywy i osobiste cele pracowników. Plan operacyjny obejmuje program zaplanowany przez zarząd przedsiębiorstwa do zrealizowania w ciągu jednego roku finansowego⁵³. Założenia, na których opiera się ten plan mają związek z rzeczywistością i powinny uwzględniać wszystkie czynniki (zmiany produktu krajowego brutto, stóp procentowych, inflacji, różnice kursowe), wprowadzając odpowiednie poprawki (uwzględniające ryzyka związane z powyższymi czynnikami) do planu. Konstruowanie planu operacyjnego składa się z trzech części:

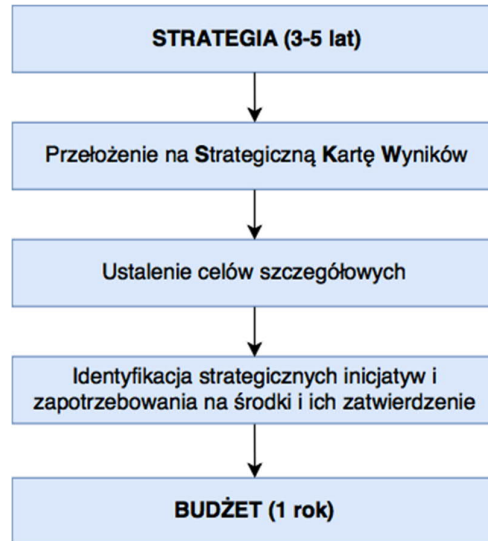
1. Wyznaczenie celów – cele ustalane są od „ogółu do szczegółu”, czyli najpierw na poziomie zarządu a następnie w poszczególnych jednostkach przedsiębiorstwa,
2. Opracowanie planów działania,
3. Akceptacja planu i opracowanie sposobu monitorowania planu w stosunku do rzeczywistych wyników – porównanie rzeczywistych wartości wskaźników z planowanymi, które odbywa się cyklicznie w ramach danego roku finansowego.

Tego typu okresowe analizy wzmacniają też proces komunikacji pomiędzy liderami odpowiedzialnymi za zgodność planu z rzeczywistością. Komunikacja jest potrzebna żeby przekazać pracownikom te zadania, za które ponoszą odpowiedzialność w ramach pełnionych

⁵² Kaplan R., Norton D., *Strategiczna Karta Wyników – Balanced Scorecard...*, s. 82.

⁵³ Rok finansowy = rok obrotowy w przedsiębiorstwie.

funkcji. Przejrzystość i odpowiednie zakomunikowanie pracownikom ich celów strategicznych sprzyja motywacji do ich realizacji. Cały proces operacyjny oparty jest na tradycyjnym budżecie przedsiębiorstwa, dlatego powiązanie budżetu ze strategicznym planowaniem jest priorytetem dla zarządu na początku każdego roku finansowego⁵⁴. To połączenie (strategii z budżetem) przedstawia Rys.8.



Rysunek 8. Połączenie strategii z budżetem w procedurze schodzenia w dół [źródło: R. Kaplan, D. Norton, *Strategiczna Karta Wyników – Balanced Scorecard...*, s. 291]

By strategia przedsiębiorstwa była dobrze realizowana i stała się dynamicznym procesem, liderzy odpowiedzialni za poszczególne cele wprowadzają potrzebne zmiany w procesie monitorowania rzeczywistych wartości wskaźników. Zamiast tylko analizować odchylenia rzeczywistości od planu, koncentrują się również na pytaniu, „dlaczego” te odchylenia istnieją i „co zrobić” żeby poprawić procesy odpowiedzialne za ich realizację. Pomaga w tym logicznie zbudowana mapa strategii, określająca powiązania przyczynowo – skutkowe (korelacje) pomiędzy wskaźnikami opisującymi strategiczne cele i poszczególnych jego jednostek. System monitorujący te wartości pozwala na szybkie wprowadzanie zmian do realizowanej strategii – o ile takie zmiany będą konieczne.

Opracowanie „mapy strategii”

Strategia przedsiębiorstwa nie ma ogólnie przyjętej definicji lub struktury i jest realizowana na wszystkich szczeblach organizacji. Wiąże się to ze zmianą zachowań i wartości wszystkich pracowników, nie tylko na wyższych szczeblach zarządzania organizacją. Kluczem do tych zmian jest umieszczenie strategii w samym centrum procesu zarządzania. Prawidłowa

⁵⁴ „By zarządzać zarówno taktyką, jak i strategią przedsiębiorstwa potrzebują budżetów strategicznych i operacyjnych. Budżet strategiczny obejmuje wydatki i związane z opracowaniem nowych produktów i usług, nowych zdolności oraz nowych, lepszych relacji z klientami. Budżet operacyjny składa się z prognozy przychodów ze sprzedaży towarów i usług oraz przewidywanych kosztów wyprodukowania towarów i usług. Określa on bieżące koszty obecnych produktów i utrzymania klientów oraz koszty wypuszczenia nowych produktów i przyciągnięcia nowych klientów w następnym okresie... Budżet operacyjny odzwierciedla przewidywane koszty powtarzających się operacji. Nie wykorzystuje najważniejszej możliwości jaką daje Karta Wyników – zmiany kierunku i ustawienia organizacji zgodnie ze strategią wzrostu, szczególnie wtedy, gdy strategia ta oznacza zerwanie z przeszłością. Budżet strategiczny sankcjonuje inicjatywy konieczne do zlikwidowania luki pomiędzy pożądanymi, przełomowymi rezultatami a tymi, które można osiągnąć dzięki ciągłemu doskonaleniu obecnej działalności. Identyfikuje niezbędne nowe operacje, nowe zdolności, nowe produkty i usługi”, Kaplan R., D. Norton, *Strategiczna Karta Wyników – Balanced Scorecard...*, s. 298–301.

realizacja strategii wiąże się z jej zrozumieniem przez wszystkich, czyli jej zrozumiałym opisaniem. Do spójnego, zrozumiałego opisu strategii służy mapa strategii.

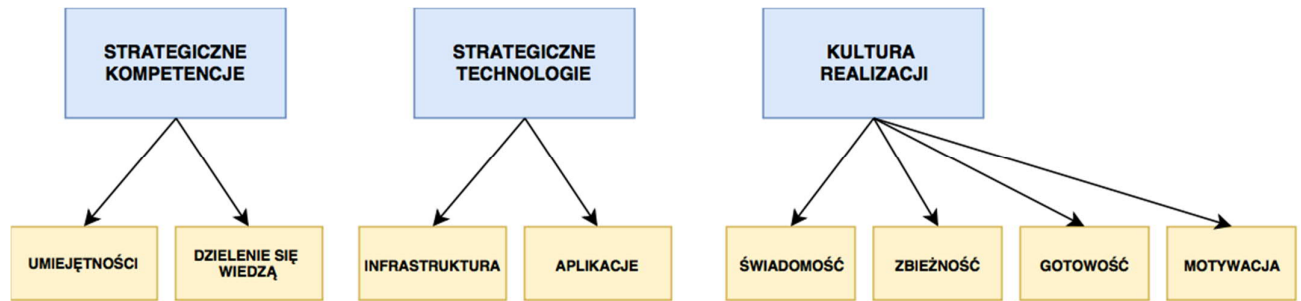
Proces tworzenia mapy strategii rozpoczyna się od sprecyzowania celów finansowych wynikających z wizji. Oraz jak zostaną zrealizowane cele finansowe – czy przez wzrost przychodów, zmianę ich struktury, redukcję kosztów czy też poprawę produktywności procesów wewnątrz organizacji. Następnie wybierane są grupy klientów (wraz z wartościami ważnymi dla tych grup oraz wartościami, jakie może zaproponować im przedsiębiorstwo łącznie z udziałem w budowaniu modeli biznesowych oraz wsparcia finansowania projektów, w które klienci chcieliby zainwestować). Jest to ważna część tworzenia mapy, ponieważ klienci gwarantują realizację celów finansowych. Kolejnym etapem jest identyfikacja oraz optymalizacja niezbędnych procesów wewnętrznych (projektowania, realizacji, logistyki, marketingu) do poprawy wyników finansowych. Ostatnim krokiem tworzenia mapy strategii jest ocena zakresu niezbędnych zmian i inwestycji w obszarze perspektywy wiedzy i rozwoju pracowników oraz ocena jak to może przyczynić się do osiągnięcia celów organizacji. Ważne, żeby zrozumieć, że to pracownik i jego rozwój staje się punktem wyjściowym całego procesu łańcucha wartości do osiągnięcia wyznaczonych celów. Wyżej wymienione zależności przedstawia Rys.9, na którym przedstawiono istotę takiego rozumowania według „teorii Z”.



Rysunek 9. „Teoria Z” jako podstawa tworzenia mapy strategii. [źródło: Pietrzak M., Mapa strategii jako narzędzie wspierające proces opracowania Zrównoważonej Karty Wyników, Benten, Warszawa, 2006]

Perspektywa rozwoju, jako punkt wyjścia do każdej strategii określa środki niematerialne potrzebne do pogłębienia relacji z klientami. W tej perspektywie wyróżnia się trzy główne kategorie:

- strategiczne kompetencje, czyli umiejętności i wiedzę pracowników dla wspierania strategii,
- strategiczne technologie, czyli systemy informatyczne, bazy danych, narzędzia wymagane dla wspierania strategii,
- kulturę realizacji strategii – uczestniczenie wszystkich pracowników w realizacji strategii, ich gotowość i motywację. (Rys.10).



Rysunek 10. Perspektywa wiedzy i rozwoju [Źródło: R. Kaplan, D. Norton, *Strategiczna Karta Wyników, Jak przenieść strategię na działanie...*, s. 102]

Właściwie skonstruowana mapa strategii stanowi zintegrowany i logiczny opis sposobu jej realizacji. Ułatwia integrację celów wokół misji i wizji przedsiębiorstwa oraz zaprojektowanie zależności przyczynowo - skutkowych pomiędzy tymi celami. Wszystkie strategiczne cele odzwierciedlają przekonania dotyczące tego, co należy zrobić, aby odnieść sukces. Za realizację celów odpowiedzialni są liderzy poszczególnych działów przedsiębiorstwa.

Opracowanie wskaźników definiujących strategiczne cele

Na tym etapie opracowane wcześniej i przedstawione w postaci mapy strategii cele przedsiębiorstwa (zgodnie z teorią, że kontrolować można tylko to, co jest mierzalne) są zamieniane na wskaźniki (mierniki), które wskazywać będą stopień realizacji strategii w czasie. Wskaźniki odzwierciedlają wszystkie obszary działania organizacji. W literaturze powstało kilka propozycji kryteriów, które każdy strategiczny system pomiaru powinien spełniać⁵⁵:

- wskaźniki są wybierane z celów strategicznych firmy,
- są porównywalne w ramach tej samej jednostki organizacyjnej,
- są jasno zdefiniowane,
- są kontrolowalne,
- są wybierane w drodze dyskusji z pracownikami i menedżerami,
- są elastyczne,
- szybko dostarczają informację zwrotną,
- są tak projektowane, by stymulować usprawnienia. Czyli determinować wzrost jakości procesów.

Uwzględniając powyższe kryteria możemy stwierdzić, że wskaźniki opisujące strategiczne cele przedsiębiorstwa powinny być:

- powiązane z celami strategicznymi organizacji,
- kontrolowalne – możliwe jest wpływanie na wartość miernika poprzez działania w ramach przypisanej odpowiedzialności,
- zorientowane na działania – ważne jest podejmowanie inicjatyw w celu poprawy efektywności procesów w firmie,
- proste – zasady ich obliczania są jasne i zrozumiałe,
- pewne – nie mogą być manipulowane,
- dające się kaskadować – mogą być integrowane na różnych poziomach organizacji,
- mierzalne – możliwe jest wyrażenie ich liczbowo.

⁵⁵ Świdarska G.K., *Informacja zarządcza w procesie formułowania i realizacji strategii firmy – wyzwanie dla polskich przedsiębiorstw*, 2003, red. Świdarska G.K., Difin, ISBN: 8372513821, s. 261.

Niezależnie od miar przyjętych dla określonych wskaźników (jak miary względne, bezwzględne) wskaźniki występują na ogół w trzech postaciach:

1. w formie wielkości planowanej dla danego okresu,
2. wielkości aktualnego wykonania,
3. wielkości przewidywanej, zakładanej do osiągnięcia w dłuższym okresie czasu⁵⁶.

Monitorowanie realizacji strategii

Organizując proces strategicznego zarządzania w przedsiębiorstwie, należy pamiętać o stworzeniu procedur kontroli realizacji strategii.

Zadania strategiczne przełożone na zestawy mierników są monitorowane przez systemy kontrolingowe przedsiębiorstwa. Ważne, by efekty kontroli na bieżąco były przekazywane do osób zarządzających, dla których zapewnienie spójności wyników bieżących działań z planami strategicznymi jest zadaniem priorytetowym. Zgodnie z informacjami na temat kontrolingu, jako narzędzia monitorującego strategię, ma on dostarczać impulsów dla korygowania i rozwijania strategii w sytuacji zmieniających się warunków wewnątrz lub na zewnątrz organizacji zapewniając elastyczność realizowanej strategii i dopasowując działania często wbrew przewidywaniom zarządu. W związku z tym procedury cyklicznej weryfikacji strategii są ważnym zadaniem zarządu i kierownictwa. Dzięki tego typu działaniom, przedsiębiorstwo staje się bardziej elastyczne, co umożliwi szybkie i właściwie ukierunkowane reagowanie na zmiany, którym podlega dzisiejszy trudny do przewidzenia rynek.

Kontrola strategiczna może tu polegać na porównaniu zamierzonych i osiągniętych celów w czterech perspektywach zrównoważonej karty wyników oraz podjęciu działań korygujących. Nieodzownym jej uzupełnieniem jest weryfikacja przesłanek strategicznych – sprawdzenie, czy przyjęte na etapie tworzenia mapy strategii hipotezy okazały się zgodne z rzeczywistością (monitorowanie strategii powiązanej ze wzrostem wartości przedsiębiorstwa przedstawia Tabela 3). W tym celu przedsiębiorstwo wykorzystuje odpowiednio zaimplementowane narzędzia i technologie. W zależności od potrzeb procesów strategicznych na poszczególnych etapach realizacji strategii i przypisanych do tych etapów narzędzi, można je klasyfikować według następujących faz⁵⁷:

1. Budowa struktury strategii – narzędzia używane do formułowania strategii i strategicznych analiz,
2. Implementacja strategii – narzędzia używane do przekształcenia strategicznych celów w działania operacyjne,
3. Adaptacja- narzędzia używane do kontrolowania, monitorowania i nauki.

⁵⁶ W spółce Siemens Sp. z o.o. wielkość planowana wskaźnika to wielkość budżetowana na dany rok finansowy, wielkość docelowa zakładana w dłuższej perspektywie czasowej to wartość ustalana przez zarząd dla dłuższej perspektywy czasowej (Forecast strategiczny na koniec danego roku finansowego).

⁵⁷ Hakala H., Kohtamaki M., Uusitalo K., Vuorinen T., *Mapping the landscape of strategy tools: A review on strategy tools published in leading journals within the past 25 years*, 2018, Long Range Planning Journal, Vol.51 (2018) 586-605, s. 588.

Tabela 5. Przydatność ZKW do monitorowania strategii wzrostu wartości firmy. [źródło: Opracowanie własne na podstawie praktycznych uwarunkowań]

Zrównoważona karta wyników w monitorowaniu strategii wzrostu wartości firmy	
Organizacyjne bariery wzrostu	Zrównoważona karta wyników
<p>Brak zrozumienia misji przedsiębiorstwa Jasne rozumienie misji przedsiębiorstwa prezentowane przez zarząd, kierownictwo wyższego i niższego szczebla oraz pozostałych pracowników..</p>	<p>Efektom wprowadzenia zrównoważonej karty wyników jest przepływ informacji o celach organizacji i stopniu ich realizacji do poszczególnych obszarów w organizacji i osób, a przez to zrozumienie ich wkładu w realizację misji firmy</p>
<p>Brak planu strategicznego Przedsiębiorstwo potrzebuje sformułować plan strategiczny.</p>	<p>Zrównoważona karta wyników nie zastępuje strategii, ale opisuje ją za pomocą wskaźników zrozumiałych dla każdego pracownika. Jest dobrym narzędziem kontrolującym i motywacyjnym.</p>
<p>Brak efektywnego systemu implementacji strategii Kierownictwo potrzebuje znaleźć czas na podejmowanie strategicznych decyzji.</p>	<p>Implementacja systemu mierników podporządkowanego strategicznym celom pozwala kierownictwu powiązać kontrolę działalności operacyjnej z cyklicznym monitorowaniem strategii.</p>
<p>Brak związku między strategią a planem finansowym Roczne budżety wykazują silny związek z przyjętą strategią długoterminową.</p>	<p>Perspektywa finansowa jest jedną z czterech stosowanych w ZKW. Roczne plany finansowe mają służyć realizacji strategii przedsiębiorstwa, a nie odwrotnie.</p>
<p>Brak związku między strategią a systemem motywacyjnym Zarząd dostrzega zależność między systemem motywacji pracowników a realizacją budżetu.</p>	<p>Zastosowanie zestawu wskaźników pozwala skonstruować system motywacyjny oparty na udziale poszczególnych działów i osób w realizacji strategii firmy.</p>

Inicjowanie procesu uczenia się

Intensywność zmian otoczenia przedsiębiorstw w ostatnich latach doprowadziła do stworzenia nowego modelu otoczenia firmy. Przedsiębiorstwa już dawno weszły w erę informacji i wiedzy. Stworzyło to nowe wymagania dla źródeł konkurencji lub nie konkurencji na rynkach⁵⁸. Może konkurencja w ogóle już nie jest potrzebna? Każde przedsiębiorstwo ze swoimi unikalnymi zasobami w postaci najnowocześniejszych technologii, wiedzy i dobrze komunikujących się ze sobą zespołów powinno znaleźć swoich klientów i swoje miejsce na rynku. Jednak to miejsce trzeba jeszcze utrzymać monitorując swoją rynkową pozycję, a przede wszystkim swoje wyniki. Tradycyjny system monitorowania i pomiaru opierający się głównie na wskaźnikach finansowych jest często mało zrozumiały dla pracowników. Większość z nich nie widzi bezpośredniego związku pomiędzy wkładaną pracą a wynikami finansowymi przedsiębiorstwa. Jeśli taki system wzbogacilibyśmy o miary niefinansowe odnoszące się do umiejętności i strategicznej wiedzy pracowników⁵⁹, to pracownicy mogliby się stać partnerami w realizacji celów przedsiębiorstwa. To z kolei

⁵⁸ Informacja zarządcza..., s. 254–255.

⁵⁹ Informacja zarządcza..., s. 257.

stałoby się czynnikiem motywującym do poszerzania ich wiedzy. Uczenie się to skomplikowany proces zdobywania i gromadzenia doświadczeń. W jego wyniku albo powstają nowe wzorce zachowań i działań, albo dochodzi do modyfikacji starych. Wskutek uczenia się zmienia się system umiejętności, nawyków, przyzwyczajzeń, przekonań. Prowadzi do przystosowywania się do zmian w otoczeniu i poszerzania wiedzy w ciągłym procesie na podstawie łączenia celów przedsiębiorstwa oraz wewnętrznej kultury firmy. Jeżeli proces ten jest powiązany z systemem motywacyjnym i planami osobistego rozwoju, wtedy inicjowanie procesu uczenia się następuje samoistnie. Odpowiedzialni za swoje zadania pracownicy są odpowiednio nagradzani, motywowani do dalszego zdobywania nowych umiejętności i uczenia się swojej organizacji (od jej misji, przez strategię, aż do konkretnych analiz w celu ciągłych ulepszeń). Tworzą zespoły, które dobrze się ze sobą komunikują, wspierają i łatwiej otwierają na nieuniknione w organizacjach zmiany. Liderzy natomiast monitorują, analizują, tworzą dynamiczne symulacje i wyciągają wnioski z tych analiz. Tu też następuje proces uczenia się – jak efektywniej realizować strategię i co należy zmienić a co ulepszyć przy jej ponownym planowaniu. Wtedy „nowa” strategia tworzy się sama. Proces jest powiązany z koncepcją TQM – metodą zarządzania inspirowaną przez kierowników, zorientowaną na osiąganie celów, zadowolenie klientów, pracowników, realizowaną w ciągłym procesie poprawy we wszystkich obszarach działalności przedsiębiorstwa⁶⁰. Zadaniem organizacji XXI wieku jest przewodzenie ludziom, a nie kierowanie nimi. Jej głównym celem jest wykorzystanie specyficznych umiejętności i wiedzy każdego pracownika do osiągania lepszych wyników. Pracownicy są traktowani jak partnerzy, co powoduje lepsze zrozumienie wykonywanych zadań i bardziej kreatywną pracę (Drucker P., 2016)⁶¹. Sprzyja to umocnieniu wartości i tworzeniu spójnej kultury przedsiębiorstwa. Im kultura jest mocniejsza, tym mniejsza jest potrzeba korzystania ze szczegółowych procedur, schematów organizacyjnych i regulacji. Ludzie na wszystkich szczeblach wiedzą co mają robić, ponieważ strategia jest jasna i prosta dla wszystkich a interesy przedsiębiorstwa i jego pracowników są spójne. Strategie w takich przedsiębiorstwach tworzą się w działaniu, a nie odwrotnie. Natomiast przez działanie inicjowany jest proces rozwoju – liderzy uczą się lepszego rozumienia pracowników, rozwijają świadomość, tworzą nowe perspektywy, dokonują taktycznych zmian, sprawdzają i analizują rozwiązania, kształtują elastyczność, angażują wszystkich pracowników. Organizacja uczy się na własnych błędach i wyciąga z nich wnioski. Dzięki temu proaktywnie przygotowuje się do kolejnych zmian, które nieuchronnie nastąpią pozwalając swoim pracownikom świadomie w nich uczestniczyć⁶².

1.2.1. Opracowanie „mapy procesów” strategii przedsiębiorstwa

Dobrze sformułowana strategia to dopiero początek sukcesu. Opierając się na doświadczeniach możemy stwierdzić, że w przypadku większości strategii, które nie przyniosły oczekiwanych efektów ich porażka była rezultatem nie tyle braku jasnej wizji, ile niewłaściwej implementacji⁶³. Działania podejmowane w celu wdrożenia strategii są wcześniej planowane a potem starannie wprowadzane w życie. Ich efekty natomiast kontrolowane i monitorowane. Strategia wprowadzana jest w życie po wcześniejszym zaprezentowaniu jej pracownikom i przede wszystkim zrozumieniu jej przez wszystkich. Do tego potrzebna jest odpowiednia infrastruktura, na którą składają się działania na każdym z trzech poziomów efektywności – organizacji, procesu oraz konkretnego stanowiska pracy. W poprzedniej części pracy wyszczególniono procesy budowania strategii zaczynając od jej sformułowania, a kończąc na

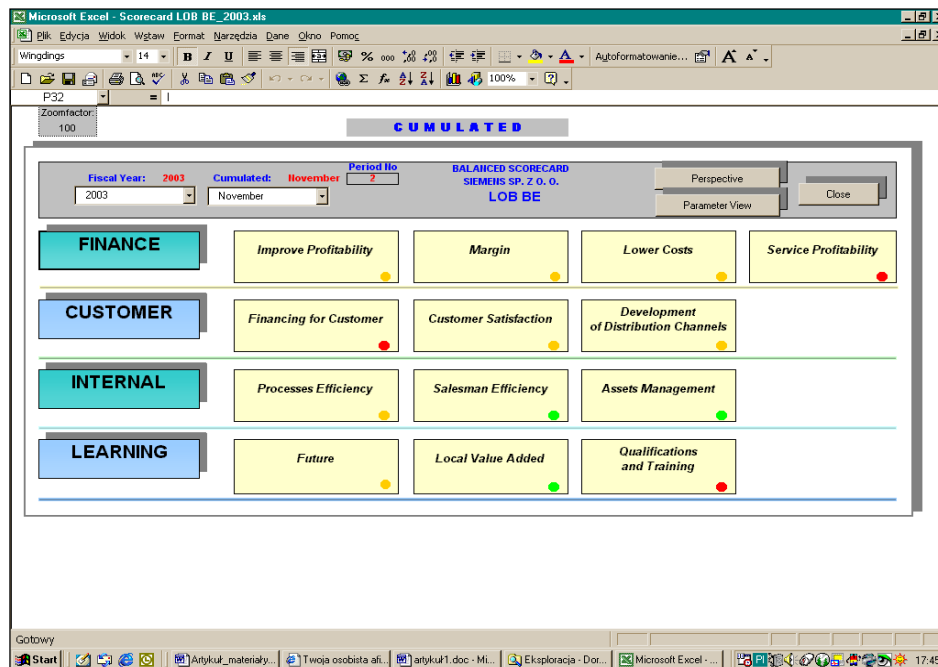
⁶⁰ *Ibidem*, s. 180.

⁶¹ Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku-wyzwania*, 2016, MT Biznes., ISBN:9788361040842 Warszawa 1, s. 22.

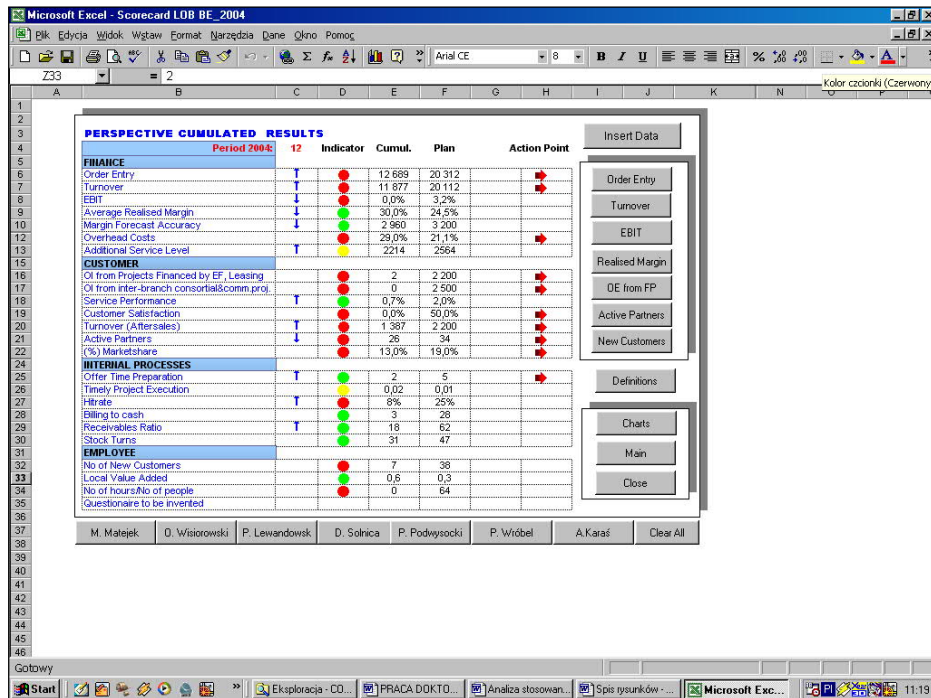
⁶² Sobocka-Szczapa H., *Zarządzanie wiedzą w organizacji uczącej się*, 2016, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, wydawnictwo SAN, ISSN 1733-2486, Tom XVII, Zeszyt 9, Część II, s. 299-310.

⁶³ *Ibidem*, s. 118.

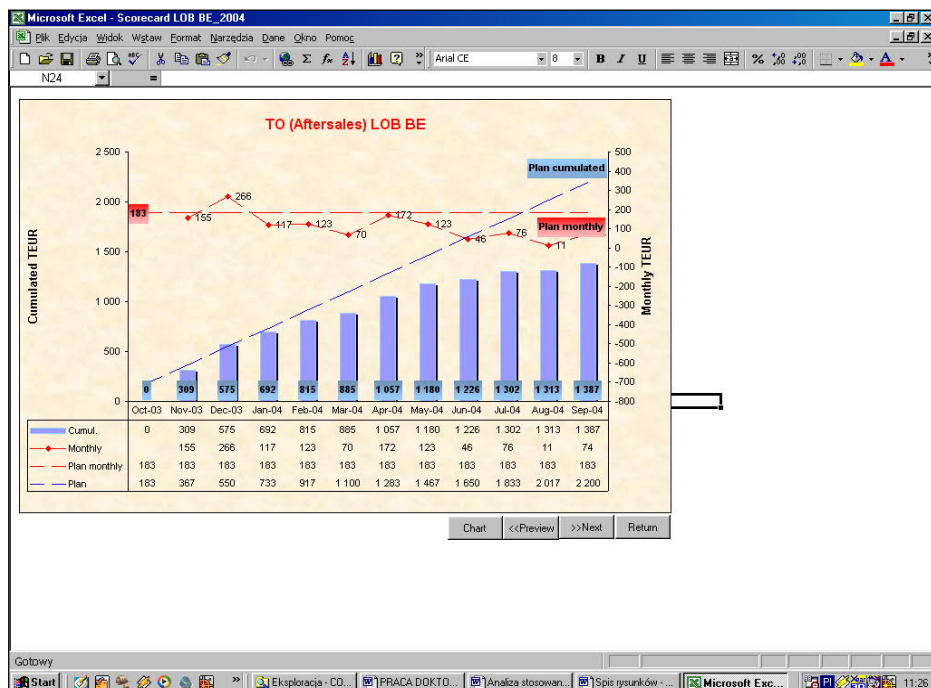
wprowadzeniu jej w życie i późniejszym monitorowaniu (połączenie strategicznych celów z działalnością operacyjną przedsiębiorstwa). W celu sprawdzenia czy każdy z procesów jest właściwie ustrukturalizowany tworzy się „mapę procesów” identyfikując wszystkie jej podmioty oraz szukając powiązań i zależności między nimi. Mapę procesów opracowano na podstawie systemu strategicznego zarządzania opisanego przez autorkę w ramach poprzednich badań (Rys. 11, 12, 13). Opracowany system dostarczał informacji zarówno pracownikom – pogłębiając ich wiedzę o realizacji strategii, jak i kierownictwu – do analiz oraz podejmowania decyzji czyli do zarządzania. Realizacja celów jest tu określona przy pomocy systemu świateł (zielone – realizacja zgodnie z planem, żółte – realizacja poniżej planu, lecz w określonym przedziale tolerancji, czerwone – realizacja znacznie poniżej planu). Monitorowanie wartości występuje zarówno w cyklu miesięcznym jak i skumulowanym w ramach danego roku finansowego.



Rysunek 11. Przykład prezentacji realizacji strategicznych celów [źródło: Bagiński J., Hatowska D., Implementacja strategicznego systemu zarządzania w firmie Siemens Sp. z o.o., materiały konferencyjne VII Międzynarodowej Konferencji Naukowej "Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy", Kazimierz Dolny (2004); autor: D. Hatowska]



Rysunek 12. Przykład prezentacji realizacji strategicznych mierników [źródło: Bagiński J., Hatowska D., Implementacja strategicznego systemu zarządzania w firmie Siemens Sp. z o.o.,” materiały konferencyjne VII Międzynarodowej Konferencji Naukowej “Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy”, Kazimierz Dolny (2004); autor: D. Hatowska]



Rysunek 13. Przykład prezentacji graficznej realizacji wartości obrotu [źródło: Bagiński J., Hatowska D., Implementacja strategicznego systemu zarządzania w firmie Siemens Sp. z o.o.,” materiały konferencyjne VII Międzynarodowej Konferencji Naukowej “Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy”, Kazimierz Dolny (2004); autor: D. Hatowska]

Mapa przedstawia relacje pomiędzy poszczególnymi procesami oraz sprzężenia zwrotne pomiędzy niektórymi z nich. Zgodnie z koncepcją zrównoważonej karty wyników po opracowaniu planu strategii, zamieniono ten plan na cele operacyjne przedsiębiorstwa i opracowano mapy strategii – żeby w czterech perspektywach – finansowej, klienta, procesów wewnętrznych oraz nauki i rozwoju powiązać je ze sobą w całościowy plan realizacji przez przedsiębiorstwo zamierzonych wyników. Tu następuje sprzężenie zwrotne pomiędzy planem strategii a opracowaniem strategicznych celów co nie jest procesem prostym. Ogólny wzorzec tworzenia mapy strategii to zadanie wzrostu w perspektywie finansowej przez powstawanie nowych źródeł przychodów oraz pogłębianie relacji z obecnymi klientami. Perspektywa klienta – serce mapy strategii – określa drogi pozyskiwania nowych klientów, pogłębianie relacji z dotychczasowymi, budowanie ich lojalności. Perspektywa wewnętrzna definiuje procesy, które organizacja ma doskonalić aby wspierać propozycję wartości dla klienta. Perspektywa nauki i rozwoju definiuje kompetencje pracowników, ich wiedzę i kulturę organizacyjną konieczne dla wspierania wszystkich powyższych procesów. Właściwie skonstruowana mapa to całościowo zintegrowany i logiczny opis sposobu realizacji strategii. Kolejnym krokiem po opracowaniu mapy jest zamiana strategicznych celów na wskaźniki określające te cele w sposób wymierny – jest to połączenie strategii z codzienną działalnością operacyjną przedsiębiorstwa. Między tymi dwoma procesami również występuje sprzężenie zwrotne, gdyż w zależności od tego co chcemy osiągnąć w strategii, potrzebujemy odpowiednio to zmierzyć, by wiedzieć czy strategia jest realizowana zgodnie z ustalonym wcześniej planem czy nie. A może w ciągu roku nastąpiły zmiany w otoczeniu organizacji i trzeba coś zmienić? Na tym etapie istotne jest określenie przedziałów tolerancji (system świateł) w jakich strategia (cyklicznie osiągnane wartości mierników) będzie realizowana – zgodnie z planem, powyżej czy poniżej planu. Wiąże się to bezpośrednio z cyklicznym monitorowaniem realizacji strategii i analizą wskaźników. Na podstawie wyników takiej analizy następuje jej weryfikacja inicjując proces uczenia się. W opracowanej mapie procesów analizie poddano tzw. wskaźniki kluczowe. Były to wybrane przez zarząd wskaźniki wspólne w realizacji strategii całej firmy we wszystkich jej strukturach.

1.2.2. Opracowanie wymagań dotyczących alokacji wiedzy w procesach strategii przedsiębiorstwa

Na poziomie każdego pojedynczego procesu realizacji strategii wykorzystywane są powiązane ze sobą (tworzące zintegrowaną całość) narzędzia i metody, dzięki którym procesy te mogą się wykonać. Modelowanie procesów trudno sobie obecnie wyobrazić bez pomocy wiedzy technologicznej – narzędzi informatycznych. Narzędzia te wyposażone są w rozwiązania umożliwiające pomiar wyników przedsiębiorstwa wspomagając funkcjonowanie systemu zarządzania jego jakością. Połączenie procesów strategicznych z procesami zarządzania wiedzą tworzy całościowy system także pod kątem funkcjonalności, gdzie wykorzystywane są obszary kształtowania wiedzy w procesach i relacjach wzajemnych wszystkich kroków realizacji strategii organizacji. Uwzględnienie wiedzy we wszystkich procesach jest ważne nie tylko po to by je usprawniać, lecz także by efektywniej je wykorzystywać. Przedsiębiorstwa potrzebują ciągłej weryfikacji swojej strategii – potrzebują więc informacji zwrotnej na każdym etapie jej realizacji. Informacja zwrotna dotyczy wcześniejszego wykrywania błędów i wprowadzania poprawek zanim powstaną duże straty. Ma to miejsce podczas cyklicznych spotkań kierownictwa, kontroli strategii, jej testowania i szybkich implementacji poprawek. Analiza rzeczywistych wyników w porównaniu ze strategicznym planem określa działania potrzebne do powrotu na właściwy kurs (podejście opisane we Wstępie pracy). Odpowiednio użyte narzędzia i technologie, procesy oraz miękkie aspekty kultury organizacyjnej zintegrowane w system pozwalają na taką właśnie obserwację. Inicjuje to proces uczenia się na podstawie podejmowanych wcześniej decyzji – lepszych lub

gorszych. Lecz proces działający w koncepcji TQM – ciągłego doskonalenia – pozwala na podejmowanie decyzji, które najlepiej odzwierciedlą aktualną wiedzę i realizację strategii. Temu służy też proces strategicznego benchmarkingu dający możliwość wybierania najlepszych rozwiązań i uczenia się na swoich błędach. Pozwala na wskazywanie obszarów, które powinny być zmienione – w całościowym procesie realizacji zakładanych strategicznych celów. Dobrze, by odbywające się cyklicznie porównania realizacji z planem prowadziły do podejmowania właściwych działań prewencyjnych.

Wiedza w procesie definiowania strategii

Jeżeli przyjmiemy, że wiedza jest zasobem przedsiębiorstwa, jej udział w tworzeniu strategii jest wręcz niezbędny. Jeżeli też przyjmiemy, że strategia jest bardziej procesem niż określonym rezultatem implikując jego dynamikę, otwieramy go na zmiany, nową wiedzę oraz na przyczynowo-skutkowy łańcuch działań inicjujący potrzebę kreatywności uczestników tego procesu. A. Fazlagić w swoich rozważaniach na temat kreatywności zwraca uwagę na rozwój tego czynnika jako generującego wiedzę oraz wpływającego na innowacje⁶⁴. Jest to związane z budowaniem obrazu przyszłości przedsiębiorstwa przez oddziaływanie na aktualną realizację strategii z uwzględnieniem przyszłego rozwoju i przyszłej pozycji na rynku. Uwzględniając przy tym przyszłą pozycję klientów, konkurentów, dostawców czy pracowników⁶⁵. Aktywa niematerialne rzadko mają bezpośredni wpływ na finansowe rezultaty przedsiębiorstwa takie jak przychody i zysk. Wpływ ten jest raczej pośredni i można go przedstawić przez cały łańcuch zależności przyczynowo – skutkowych biorących udział w tym wpływie. Zobrazowano to na poniższym przykładzie:

Zaczynając od najniższej perspektywy – pracownika – inwestowanie w szkolenia i wiedzę pracowników prowadzi do poprawy jakości obsługi klienta, z kolei lepsza jakość obsługi klienta może prowadzić do zwiększenia jego zadowolenia, co może zaowocować większą lojalnością w stosunku do naszego przedsiębiorstwa. Zwiększenie lojalności może przyczynić się do generowania zwiększonych przychodów i tym samym lepszego wyniku finansowego i lepszej pozycji na rynku. Przykład ten jest dużym uproszczeniem całej procedury zwiększania zyskowności organizacji, po drodze mamy zainicjowanych szereg procesów wewnętrznych, programów pracowniczych, redukcji kosztów czy miękich procesów budowania przywództwa. Ale przedstawiony powyżej łańcuch zdarzeń w prosty sposób pokazuje przyczyny i skutki odpowiednich działań na drodze realizacji strategii zgodnie z planem. Mapy strategii pomagają organizacjom ją realizować w spójny i zintegrowany sposób. Liczne powiązania aktywów niematerialnych (łącznie z klimatem kultury organizacyjnej) z procesami wewnętrznymi przedsiębiorstwa i satysfakcją klienta powodują, że strategia firmy staje się strategią opartą na wiedzy (Tabela 6).

⁶⁴ Fazlagić A., *Edukacja na rzecz rozwoju kreatywności jako czynnik prorozwojowy*, 2017, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, *Journal Optimum Economic Studies*, 85/2017, pp. 49-64.

⁶⁵ Flaszewska S., *Projektowanie organizacyjne w zarządzaniu wiedzą*, 2017, Wydawnictwo naukowe PWN S.A., ISBN 978-83-01-19068-2, s.47.

Tabela 6. Strategia zarządzania wiedzą [źródło: R. Kaplan, D. Norton, *Strategiczna Karta Wyników, Jak przelożyć ..., s. 104*]

KLIENT	PRODUKT	DOSKONAŁOŚĆ OPERACYJNA
zdobycie wiedzy na temat klientów, zrozumienie potrzeb klientów, wyposażenie menedżerów w wiedzę, posiadanie wiedzy o klientach, sprawienie, aby wiedza firmy była też dostępna dla klientów.	redukcja czasu dostaw produktów, szybsze wprowadzanie produktów na rynek, przepływ informacji, wykorzystanie wiedzy innych jednostek.	redukcja kosztów, poprawa jakości, przepływ wiedzy z najlepszych działów do pozostałych, dzielenie się wiedzą.

Dobre zaplanowanie strategii to lepsza jej implementacja. Natomiast dobry proces strategiczny to jedno z lepszych narzędzi do nauki jej realizacji. Ludzie szybciej i pewniej wykrywają zmiany – prowadzą lepsze analizy. Rozwijają trafność spostrzeżeń, zdolność oceny i intuicję. Popołniają błędy, ale też uczą się na nich, co przyczynia się do lepszego wzajemnego zrozumienia i współpracy⁶⁶.

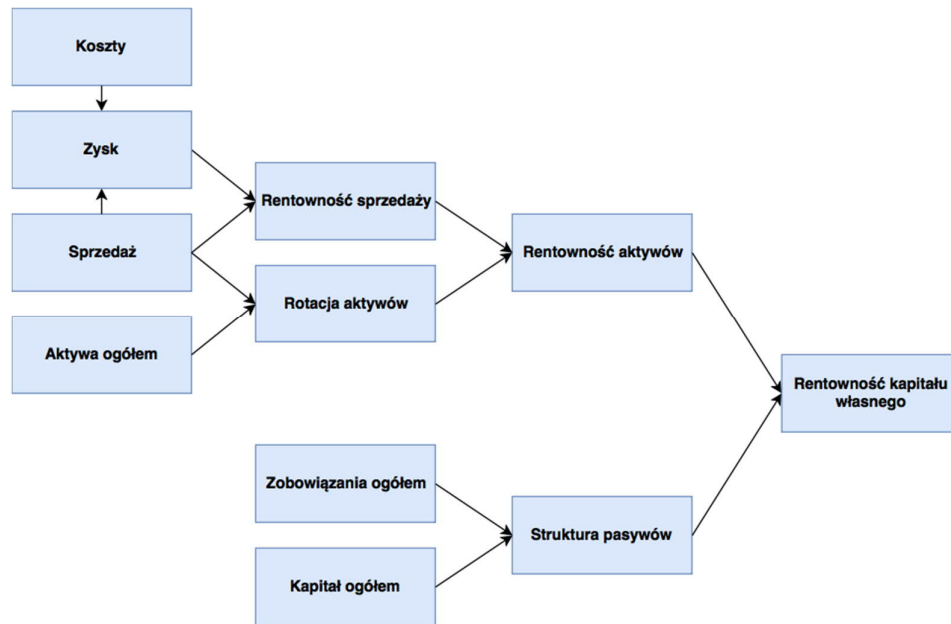
Wiedza w procesie opracowania strategicznych celów

Jak wspomniano już wcześniej, do właściwego opracowania strategicznych celów i stworzenia mapy strategii przyczynia się również wiedza na temat działalności strategicznej i operacyjnej poszczególnych jednostek organizacyjnych oraz ich procesów wewnętrznych. Przykładowo, celem strategii przedsiębiorstwa rozpatrywanej z perspektywy finansowej jest osiągnięcie wysokiej stopy zwrotu z kapitału własnego – ROE⁶⁷. Jej poziom zależy od wielu czynników, które przedstawiono na Rys.14. Jak wynika z przedstawionej na rysunku analizy – poziom ROE zależy od kształtowania się czterech finansowych elementów: przychodów, kosztów, aktywów i struktury finansowania majątku firmy. Tu również wykorzystano analizę przyczynowo – skutkową typu: "aby osiągnąć X należy zrobić Y". Na przykład: "aby zwiększyć rentowność należy poprawić produktywność aktywów", "aby poprawić produktywność aktywów należy zmienić majątek trwały i zmniejszyć poziom zapasów", "aby zmniejszyć poziom zapasów należy skoncentrować się na odbiorcach, oferujących duże zamówienia", "aby zwiększyć udział takich odbiorców w obrotach należy zapewnić im sprawniejszą obsługę zamówień", "aby zapewnić sprawniejszą obsługę dużych zamówień należy zmienić strukturę procesów logistycznych", czyli zainwestować w nowy system informatyczny, zatrudnić specjalistów i przeprowadzić szereg szkoleń⁶⁸.

⁶⁶ Bossidy L., Charan R., *op. cit.*, s. 197.

⁶⁷ ROE to wskaźnik wzrostu z kapitału własnego: $ROE = (\text{zysk netto} / \text{kapitał własny}) \times 100\%$. Wskaźnik rentowności kapitału własnego jest szczególnie ważny dla akcjonariuszy firmy, gdyż pozwala określić stopę zysku inwestycji w dane przedsiębiorstwo. Im wartość wskaźnika jest wyższa, tym lepsza jest kondycja finansowa przedsiębiorstwa. Przy analizowaniu rentowności kapitału własnego należy również wspomnieć, że firma korzysta nie tylko z własnych źródeł finansowania, lecz także z długoterminowych źródeł zewnętrznych, które traktowane są przez przedsiębiorstwo prawie jak własne. Chodzi tu głównie o długoterminowe kredyty inwestycyjne. W związku z tym należy też, poza badaniem rentowności kapitału własnego, przeanalizować rentowność kapitału stałego, na który składa się kapitał własny i zobowiązania długoterminowe; Janik W., Paździor A., Paździor M., *Analiza i diagnozowanie kondycji finansowej przedsiębiorstwa*, 2014, Politechnika Lubelska, 2014, s.55.

⁶⁸ Gawęda A., *Międzysektorowa detekcja stymulant stóp zwrotu kapitału własnego w oparciu o 7-czynnikowy model Du Ponta*, 2019, Zarządzanie i Finanse Journal of Management and Finance Vol. 17, No. 1/1/2019, s.146-147.

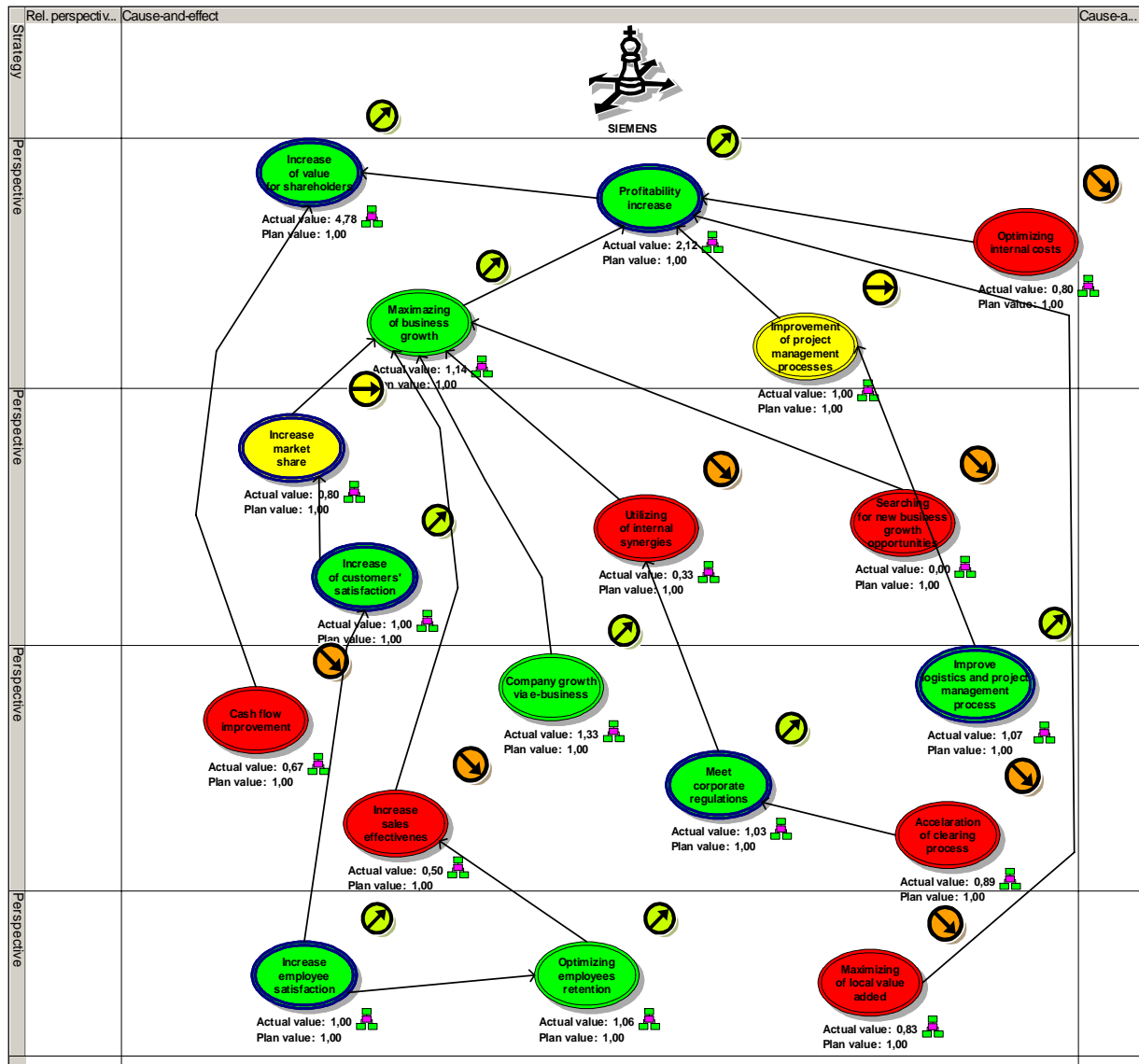


Rysunek 14. Dekompozycja elementów kształtujących rentowność kapitału własnego na bazie modelu Du Ponta

[Źródło: na podstawie A. Gawęda, op. cit.]

Żeby prawidłowo stworzyć mapę strategii, należy wcześniej przeanalizować poziom wiedzy potrzebnej do jej stworzenia. Może się okazać, że w pewnych obszarach tej wiedzy brakuje lub jest nieprecyzyjna (niepełna znajomość segmentów rynku, rentowności poszczególnych produktów, itp.). Wtedy należy poświęcić czas, żeby potrzebną wiedzę zdobyć. Jest wiele metod tworzenia mapy strategii. Jedną z nich jest metoda aproksymacji. Istota tej metody sprowadza się do szybkiego znalezienia odpowiedzi na kluczowe pytania. W ten sposób szybko można opracować wstępną mapę, która stanowi ogólny szkic planu osiągnięcia założonej wizji. Wstępna mapa pozwala przejść do procesu uszczegóławiania celów i wyznaczania bardziej szczegółowych wskaźników w poszczególnych perspektywach. Taki proces pozwala na pogłębianie wiedzy a tym samym tworzenie bardziej szczegółowej mapy strategii. Jest to więc proces iteracyjny a nie sekwencyjny. Jak widać dobrze skonstruowana mapa strategii jest dobrym instrumentem wspierającym mechanizm strategicznego uczenia się.

Przykład mapy strategii (łącznie z korelacjami pomiędzy celami strategicznymi w poszczególnych perspektywach karty) przedstawiono na Rys.15.



Rysunek 15. . Przykład struktury mapy strategii [źródło: Bagiński J., Hatowska D., Implementacja strategicznego systemu zarządzania w firmie Siemens Sp. z o.o., materiały konferencyjne VII Międzynarodowej Konferencji Naukowej “Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy”, Kazimierz Dolny (2004)]

Kolory określają poziom realizacji strategicznych celów:

- kolor zielony – strategia jest realizowana zgodnie z planem lub go przekracza,
- kolor żółty – strategia jest realizowana z określoną tolerancją poniżej planu,
- kolor czerwony – strategia realizowana jest zdecydowanie poniżej planu.

Ukośne strzałki obok strategicznych celów określają wzrost, spadek lub ten sam poziom wartości osiągnięcia strategicznego celu w stosunku do poprzedniego miesiąca.

Wiedza w procesie powiązania strategicznych celów przedsiębiorstwa z jego działalnością operacyjną

Wiedza w procesie powiązania strategii przedsiębiorstwa z jego działalnością operacyjną (opracowanie wskaźników definiujących te cele) zawarta jest głównie w umiejętności zdefiniowania wskaźników przy zachowaniu równowagi między wskaźnikami

„twardymi” i „miękkimi”. Na bazie przedstawionego wcześniej systemu w ramach poprzednich badań autorki ustalono, że dla każdego poziomu organizacyjnego zostanie zdefiniowanych maksymalnie 18 wskaźników w tym siedem z nich będzie obowiązkowych dla wszystkich jednostek organizacyjnych. Wskaźniki wspólne dla wszystkich branż nazwano wskaźnikami kluczowymi:

1. EBIT⁶⁹ – Zysk branży (*Finanse*)
2. EVA⁷⁰ – Economic Value Added (*Finanse*)
3. Poziom satysfakcji klienta – pomiar (*Klienci*)
4. Udział w rynku (*Klienci*)
5. Poziom satysfakcji pracownika – pomiar (*Pracownicy*)
6. Koszty niezgodności⁷¹ (*Procesy*)
7. Wdrożenie zaleceń audytu (*Procesy*)

Wszystkie wskaźniki zostały opracowane przy współpracy kierowników zespołów finansowego, projektowania, realizacji, marketingu oraz sprzedaży. Liderzy zespołów byli odpowiedzialni za wskaźniki w swoich perspektywach. Na comiesięcznych spotkaniach monitorujących realizację strategii, każdy ze wskaźników był analizowany pod kątem realizacji planu rocznego jak i w stosunku do poprzedniego miesiąca. Podczas spotkań do systemu wprowadzane były aktualne zmiany (action points) do wartości wskaźników, do których zespół liderów powracał na kolejnym spotkaniu. Po kilku miesiącach obserwacji można już było stwierdzić które wskaźniki lepiej realizują strategię a które należało zmienić. Pokazano w ten sposób dynamikę całego procesu dostosowując się do zmian otoczenia wewnątrz i na zewnątrz organizacji.

Wiedza w procesie analizy realizacji strategii

Punktem wyjścia dla systemu monitorowania jest założenie, że każdy wskaźnik opracowany dla tego systemu odzwierciedla pewien aspekt z przyjętej wizji i zbudowanej na tej podstawie strategii. Łącząc ze sobą te wskaźniki, menedżerowie mogą nie tylko na bieżąco analizować realizację strategii, ale również testować przyjęte strategiczne hipotezy przedstawiające to, co P. Drucker nazywa teorią biznesu⁷². Hipotezy dla przyjętej strategii są ciągle konfrontowane z rzeczywistością dając możliwość spojrzenia na system pomiaru strategii jak na proces ciągłej symulacji. Jednak nawet najlepszy zestaw wskaźników nie gwarantuje skutecznej realizacji strategii. Wykorzystując zrównoważoną kartę wyników jako narzędzie artykułujące strategię – komunikujące ją w przedsiębiorstwie – można zainicjować proces uczenia się wykorzystując inne narzędzie – benchmarking strategiczny jako element strategicznego planowania i poprawy działań operacyjnych. W ostatnich latach obserwuje się znaczny wzrost studiów i badań naukowych w dziedzinie wykorzystywania wiedzy z najlepszych praktyk. W literaturze polskiej i zagranicznej szacuje się 47% wzrost opracowań naukowych w latach 2010-2015, a sam 2015 rok reprezentuje aż 10% wszystkich artykułów badanych w latach 1989- 2015. Wszystkie opracowania wskazują na poszukiwania przez przedsiębiorców coraz lepszych praktyk realizacji swoich celów a każda nowa metodologia w

⁶⁹ EBIT (Earnings Before Tax) to zysk przed spłatą odsetek i opodatkowaniem; Janik W., Paździor A., Paździor M., *Analiza i diagnozowanie kondycji finansowej przedsiębiorstwa*, Politechnika Lubelska, 2014, s.49.

⁷⁰ EVA (Economic Value Added to dodatkowa korzyść finansowa wygenerowana w danym okresie przez przedsiębiorstwo na rzecz jego właścicieli (akcjonariuszy); Ferling R.L., *Quality in 3D: EVA, CVA and Employees*, „Financial Executives” 1993, nr 4, s. 9.

⁷¹ Koszty niezgodności to (zgodnie z systemem jakości firmy Siemens) koszty reklamacji od klientów

⁷² Drucker P., *The Theory of Business*, 2017, Harvard Business Review Classics, May 2017.

tym benchmarking może ich tylko do tego zbliżyć generując nową wiedzę⁷³. Porównując się z liderem i wyciągając wnioski z różnic inne działy mogą lepiej realizować strategię poprawiając wyniki swoich mierników. Proces ten wymaga wiedzy i dużego zaangażowania wszystkich pracowników. Zespoły liderów powinny wykorzystywać każdą możliwość komunikacji z pracownikami – zwiększając świadomość strategii i poziom ich wiedzy. Dzielenie się wiedzą oraz umiejętności komunikacyjne wydają się być tu jednymi z kluczowych czynników funkcjonalności w obszarze przedsiębiorstwa. Elementami takiej komunikacji są:

1. comiesięczne spotkania z pracownikami w celu przedstawienia wyników zarówno całej firmy jak i poszczególnych jednostek – etap realizacji strategii,
2. comiesięczne publikacje i broszury – zawierające sprawozdania, raporty wskaźników oraz inicjatywy pracowników przyczyniające się do poprawy wyniku,
3. intranet –cykliczne prezentacje zarządu,
4. e-maile, nieformalne spotkania pracowników, konferencje, rozmowy telefoniczne.

W ten sposób tworzy się organizację, której kultura jest coraz bardziej skierowana na pracowników, ich potrzeby, naukę, dzielenie się wiedzą oraz wzmacnianie motywacji do pracy. Okazując pracownikom szacunek i wskazując ich wkład w realizację strategii, doceniając zaangażowanie i odpowiedzialność za wyniki tworzy się kulturę całej organizacji. Tym samym rozwijana jest świadomość wiedzy na temat samej strategii i przede wszystkim własnego udziału w jej tworzeniu. Jeżeli liderzy potrafią połączyć trzy procesy – pracowniczy, strategiczny i operacyjny, wtedy strategia stanowi spójną całość i jest realizowana umiejętnie oraz świadomie⁷⁴.

1.3. Przegląd wybranej literatury oraz badań empirycznych z zakresu strategii przedsiębiorstwa

Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem to przede wszystkim świadomy i przemyślany proces implementacji a potem realizacji strategii podlegający monitorowaniu ale też ciągłym badaniom empirycznym. Ostatnie lata ze względu na przyspieszoną dynamikę zmian rynkowych oraz strukturalnych (fuzje, wydzielenia) pokazują, że zarówno w polskiej jak i zagranicznej literaturze pojawiło się wiele pozycji analizujących te zagadnienia. W 2015 roku na Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach przeprowadzono ciekawe ogólne badania na temat metodyki implementacji i realizacji strategii zarządzania przedsiębiorstwem⁷⁵. Badania dotyczyły diagnozy wdrożenia strategii oraz analizy instrumentów wspierających implementację w celu praktycznych rekomendacji dla przedsiębiorstw. W badaniach wzięło udział ponad 20,6% przedsiębiorstw małych, 41,2% przedsiębiorstw średnich oraz 38,2% przedsiębiorstw dużych. Dokładną analizę i przygotowanie planu wdrożenia strategii zadeklarowało 84% wszystkich przedsiębiorstw (w tym aż 85% przedsiębiorstw małych i średnich). Wynika z tego, że wstępna diagnoza stanowi bardzo ważny etap w procesie implementacji a potem realizacji strategii dla każdej spółki. Ponad 75% przedsiębiorstw dostrzega potrzebę zastosowania takich instrumentów, metod i narzędzi. Realizacja strategii wiąże się z efektywnością, która w literaturze z dziedziny teorii organizacji i zarządzania definiowana jest w trzech aspektach: celowościowym (przez podejmowanie racjonalnych decyzji przy minimalnych nakładach), systemowym (jako

⁷³ Ferreira de Castro V., Morosini Frazon E., *Benchmarking of best practices: an overview of the academic literature*, 2017, Benchmarking: An International Journal, Emerald Insight, Vol 24, No 3, pp. 750-774.

⁷⁴ Bossidy L., Charan R., *op. cit.*, s. 272.

⁷⁵ Noga G., *System implementacji strategii w przedsiębiorstwach. Prezentacja wyników badań*, 2017, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, ISSN 2083-8611, s.64-80.

działania zmierzające do minimalizacji ryzyka) oraz wielokryterialnym (realizacja celów jako rezultatów działań organizacji)⁷⁶. W 2016 roku na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu przeprowadzono badania 168 wybranych polskich przedsiębiorstw w zakresie realizacji strategii pod względem efektywności realizacji strategicznego planu⁷⁷. Ponad 68% badanych przedsiębiorstw oceniło wyżej ważność opracowanej strategii. Spośród firm, które wdrożyły strategiczny plan 66% firm lepiej oceniło efektywność realizacji w okresie minionych trzech lat działalności, 34% przedsiębiorstw nie wdrożyło takiego planu w ogóle. Kolejne badania L. Sołoducho-Pelc z 2017 roku wskazują na potrzebę dalszych badań w zakresie praktycznego podejścia do realizacji strategii w małych i średnich przedsiębiorstwach. Ciągłe brakuje narzędzi oraz miar oceniających wartość i skuteczność realizacji strategii krótko i długoterminowej⁷⁸. Przeanalizowano 99 małych i średnich przedsiębiorstw pod kątem wykorzystania wybranych narzędzi, metod i działań. Ponad 84% badanych firm stosuje proste działania wykorzystując mało skomplikowane narzędzia, jednocześnie wskazując na konieczność wdrażania nowoczesnych, skutecznych technologii.

Na rolę IT również zwracają uwagę badania przeprowadzone w 2018 roku przez zagranicznych naukowców J. Mortona i A. Amrollahi. Wskazują oni na indywidualne podejście do procesów strategicznych w przedsiębiorstwach oraz na praktyczne uwarunkowania wspomagania procesów decyzyjnych⁷⁹. Potwierdzają to również brytyjscy naukowcy A. Sunner i A. Ates, którzy w swoich badaniach wykorzystali analizę 53 artykułów według kryteriów budowania strategii takich jak: praktyczny udział pracowników w tworzeniu strategii, transparentność procesu, dostępność systemów IT⁸⁰. Wnioski z przeprowadzonych analiz zostały wykorzystane przez polskich naukowców z Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, którzy prowadzili systematyczne badania literatury w aspekcie kreowania strategii z wykorzystaniem kolektywnej inteligencji⁸¹. Ponad 39% badanych przedsiębiorstw wykazało akceptację dla zaangażowania swoich pracowników w procesy strategiczne ich spółek oraz przejrzystość procesu, pełne wykorzystanie struktur IT. Natomiast tylko 18% badanych wykazywało chęć zaangażowania zewnętrznej firmy do zaplanowania strategii. Świadczy to o potrzebie efektywnego wykorzystywania swoich zasobów i budowania otwartej komunikacji, systemów informowania pracowników o tym, co planuje ich przedsiębiorstwo w kwestii strategicznych przedsięwzięć i przeszkód z tym związanych. W 2018 roku przeprowadzono też inne bardzo ciekawe badania odnoszące się do obszaru kultury organizacyjnej w kwestii budowania relacji oraz korzyści z implementacji strategii relacyjnej. Relacje wewnątrz organizacji są niewidocznym, ale ważnym zasobem przedsiębiorstwa przyczyniającym się do rozwijania przewagi konkurencyjnej na rynku⁸². Badania przeprowadzono w ramach projektu Narodowego Centrum Nauki (Nr UMO-2015/17/B/HS4/00982). Ich celem było rozpoznanie

⁷⁶ Pawłowski J., *Efektywność przedsięwzięć gospodarczych*, 2014, Studia Ekonomiczne, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, z. 180 cz.1, s.163-172.

⁷⁷ Markowski P., Mielcarek P., *Efektywność realizacji projektów strategicznych polskich przedsiębiorstw*, 2017, Nauki o Zarządzaniu, Management Science, 2 (31), s.18-24.

⁷⁸ Sołoducho-Pelc L., *Dobre praktyki w procesie wdrażania strategii*, 2017, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 3, 12-23.

⁷⁹ Morton J., Amrollahi A., *Open strategy intermediaries? A framework for understanding the role of facilitators in open strategy-making*, 2018, Proceedings of the twenty sixth European Conference of Information Systems (ECIS), Twenty-Sixth European Conference of Information Systems (ECIS), Portsmouth, 23-28 June 2018.

⁸⁰ Sunner A., Ates A., *Open strategy: a review and research agenda*, BAM 2019 Conference Proceedings, British Academy of management, London 2019.

⁸¹ Urbanowska-Sojkin E., Weinert A., *Otwarte formułowanie strategii z wykorzystaniem kolektywnej inteligencji przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w dobie cyfrowej gospodarki sieciowej*, S. Gregorczyk, G. Urbanek (red.), WUŁ, Łódź 2020, <http://dx.doi.org/10.18778/8220-335-6.02>.

⁸² Zakrzewska-Bielawska A., *Wybory strategiczne w relacyjnej orientacji przedsiębiorstwa*, 2017, *Handel Wewnętrzny* nr 3, (368).

istoty relacyjnej strategii przedsiębiorstw oraz efektów w jej realizacji⁸³. Badaniami objęto 53 przedsiębiorstwa średniej wielkości, respondentami byli ich właściciele oraz wyższa kadra kierownicza. Prawie wszyscy deklarowali utrzymywanie dobrych relacji z klientami i dostawcami (97% badanych firm), z organizacjami finansowymi (81%), konkurentami (77%) a także organizacjami społecznymi (62%). Ważnym wnioskiem z badania była potrzeba opisanie strategii relacyjnej – kiedy kierownicy powinni nawiązywać głębsze relacje z wymienionymi jednostkami, a kiedy się z nich wycofywać. W realizacji takiej strategii wskazywano również na „podpatrywanie, poznawanie” innowacji co nawiązuje do implementacji i stosowania najlepszych rynkowych praktyk i benchmarkingu. Relacyjne podejście do strategii przedstawiono też wcześniej w 2015 roku, w badaniach dużych przedsiębiorstw technologicznych bazujących na chęci współpracy z innymi przedsiębiorstwami, czego wyrazem może być ich uczestnictwo w różnego rodzaju sieciach międzyorganizacyjnych. To również wiąże się z zarządzaniem wiedzą i innowacyjnym przywództwem. Badania przeprowadzono na Politechnice Łódzkiej⁸⁴. 47 z 61 badanych przedsiębiorstw działało w sieciach międzyorganizacyjnych. Im wyżej oceniano uczestnictwo w takich sieciach, tym częściej wybierano współpracę, przywództwo technologiczne i zarządzanie wiedzą w tematach budowania i realizacji strategii przedsiębiorstwa. W badaniach nad strategią warto również zwrócić uwagę na wskazanie strategicznej karty wyników jako ważnego narzędzia, które może pełnić wiodącą rolę w realizacji strategii szczególnie w małych i średnich przedsiębiorstwach. W 2018 roku przeprowadzono kwestionariusz wśród 121 podmiotów sektora małych i średnich przedsiębiorstw branży usług transportowych zrzeszonych w Kujawsko Pomorskim Stowarzyszeniu Przewoźników Międzynarodowych⁸⁵. Na pierwszym miejscu, jako najważniejszą czynność zarządzania wskazano na analizę kosztów (82% badanych). Ponad 66% wskazuje planowanie krótkookresowe jako bardzo ważne, a kierunek, do którego firma zmierza w przyszłości interesuje tylko 52% badanych. Strategiczna karta wyników pomaga uporządkować zarządzanie i przede wszystkim przewidywać przyszłość. Przedsiębiorstwo może przygotować się na zmiany rynkowe wcześniej i zapobiec wielu ryzykom zarówno operacyjnym jak i społecznym związanym z utratą pracy. Wyniki tych badań świadczą o tym jak ważny jest dostęp do nauki i badań dla wszystkich przedsiębiorców. Pozwala to poszerzać i świadomość i wiedzę na temat prowadzenia oraz wzrostu swoich przedsiębiorstw, wcześniejszego ostrzegania przed nadchodzącymi zmianami. Nikt nie jest w stanie przewidzieć wszystkiego, wiele zdarzeń nadchodzi niespodziewanie. Ale jeśli możemy zabezpieczyć się przed przynajmniej 50% z nich, to już możemy zacząć generować przewagę konkurencyjną na rynku. Implementacja strategicznej karty wyników w przedsiębiorstwach jest ciągle aktualnym tematem badań także rynków zagranicznych. Tematyka analiz tego narzędzia jest obecna na rynkach światowych już od bardzo dawna, jednak ważne jest zwrócenie uwagi na implementację karty w przedsiębiorstwach mniej popularnych państw, takich jak Liban, który dotknięty jest zamieszkami rewolucyjnymi od bardzo dawna. Warunki do prowadzenia działalności gospodarczej przedsiębiorstw są tam ograniczone, ale badania naukowe pomagają wielu przedsiębiorcom. Jedne z nich przeprowadzono wśród 120 podmiotów organizacji administracyjnych Libanu, badając słabości i braki analityczne zarządów w realizacji strategii. Badania opublikowano w 2020 roku⁸⁶. U ponad 36% badanych wystąpiły słabości w potencjale i możliwościach realizacji celów raportując słabe wyniki, tylko 10% odnotowało bardzo dobre

⁸³ Zakrzewska-Bielawska A., Fisiak W., *Efekty realizacji strategii relacyjnej – Świadomość i postrzeganie przez polskich menedżerów*, 2018, Przegląd Nauk Ekonomicznych nr 29/2018, Economic Science Review, s.11-24.

⁸⁴ Zakrzewska-Bielawska A., *Strategie przedsiębiorstw w sieci. Wyniki badań firm high-tech*, 2015, Prace Naukowe WWSZiP nr 32 (2) 2015, s.440-456.

⁸⁵ Grochowski K., *Analiza gotowości małych i średnich przedsiębiorstw do implementacji strategicznej karty wyników*, 2018, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie z.127, s.73-82.

⁸⁶ Ammar EL C., *iBalanced Scorecard: An effective Strategy Implementation in Lebanese Government Authorities*, 2020, Review of International Comparative Management, Vol. 21, Issue 2, May 2020, pp. 146-164.

rezultaty założonych strategicznych wskaźników. Ogólnie badania wykazały bardzo słaby poziom wiedzy pracowników wynikający najprawdopodobniej z braku udziału w szkoleniach, konferencjach czy seminariach. W świetle aktualnie panujących w Libanie warunków trudno jest efektywnie zarządzać i do tego dobrze wdrażać takie narzędzia jak karta wyników. Jednak żeby podnieść jakość realizacji strategii podmiotów administracji publicznej konieczne jest wdrażanie wewnętrznych systemów procedur, adaptowanie dobrych jakościowo procesów czy zwiększanie doświadczenia i umiejętności pracowników i kadry kierowniczej. W każdym przedsiębiorstwie strategia wymaga takich procesów jak zaplanowanie a potem realizacja i monitorowanie. Planowanie jest procesem bardzo złożonym, wymagającym systemowego podejścia do analizy wszystkich wstępnych wymagań i uwarunkowań. Od tego zależy późniejsza realizacja strategii. Złożoność i zależność obu procesów była badana w literaturze przez wielu naukowców. Najwcześniejsze badania sięgają lat 80tych, natomiast w 2015 roku D. Babafemi przeprowadził przegląd literatury dotyczącej planowania i realizacji strategii przedsiębiorstw, wykazując silną koncentrację na tych procesach od samego początku budowania przedsiębiorstwa⁸⁷. Są one ze sobą powiązane i należy je traktować jako jedno działanie w celu osiągania przez firmę coraz lepszych wyników skupiając się na efektywności poszczególnych części obu procesów i wykorzystując wszystkie dostępne zasoby przedsiębiorstwa.

Weryfikując badania naukowe odnośnie strategii warto też zwrócić uwagę na wzorce myślenia strategicznego i zmiany jakie w nich zaszły na przestrzeni ostatnich lat. Wydaje się, że strateg czy myśliciel strategiczny jako podmiot realizujący proces strategicznego myślenia jest kluczowym elementem takiego procesu. W odróżnieniu od planowania strategicznego, które jest procesem analitycznym, szczegółowym – myślenie strategiczne definiowane jest jako proces raczej intuicyjny, twórczy, ściśle związany z indywidualnymi predyspozycjami intelektualnymi najważniejszych osób w organizacji⁸⁸. W 2019 roku przeprowadzono analizę 1296 publikacji identyfikując wzorce myślenia strategicznego na poziomach indywidualnym, organizacyjnym i środowiskowym w odniesieniu do: orientacji na kontynuację i poszukiwanie korzyści (zachowawcze myślenie o przyszłości organizacji i związane z tym niski stopień akceptacji zmian otoczenia) oraz orientacji na zmianę (przejawiającej się w poszukiwaniach i dążeniu do szybkiego rozwoju wprowadzając radykalne szybkie zmiany)⁸⁹. W ramach tych samych badań przeprowadzono też ankiety terenowe na 18 respondentach spełniających kryteria strategicznego myślenia. W przypadku 7 z nich za dominującą uznano orientację na zmiany, u 9 – orientację na kontynuację. U 5 osób stwierdzono jednoczesne przejawy obu orientacji. Interesującym aspektem wynikającym z badań jest dopasowanie między sposobem myślenia a realizacją strategii przedsiębiorstwa. Brak dopasowania może prowadzić do niepotrzebnych napięć. Taka sytuacja może wystąpić wtedy, kiedy strateg o orientacji na radykalne zmiany zmuszony jest realizować zachowawczą strategię skierowaną na utrzymanie się na rynku. Wyniki badań zwróciły też uwagę na zmiany cech myślicieli strategicznych związanych ze zmianami środowiska, sytuacją makroekonomiczną branż czy natężeniem konkurencji. Ale także z jego doświadczeniem, poziomem optymizmu czy tak ważnej intuicji. Strategia przedsiębiorstwa to bardzo szerokie zagadnienie podlegające badaniom pod kątem wielu perspektyw. Jedną z nich jest zarządzanie wiedzą jako dodatkowy element strategii, ale też wykorzystanie wiedzy jako dodatkowego aktywa niematerialnego do lepszej realizacji

⁸⁷ Babafemi I., D., *Corporate strategy, Planning and Performance Evaluation: A survey of Literature*, 2015, Journal of Management Policies and Practicies, Vol.3, No 1, pp. 43-49.

⁸⁸ Graetz F., *Strategic Thinking versus Strategic Planning: Towards Understanding the Complementaries*, 2002, Management Decision, Vol. 40, No 5, pp. 456-462.

⁸⁹ Lichtarski J., Witek-Crabb A., Piórkowska K., Trzaska R., Wilczyński M., Wrona S., *Ciągłość i zmiana we wzorcach myślenia strategicznego - wyniki badań*, 2020, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK), Przegląd Organizacji, Nr 7(966), 2020, s.3-11.

strategicznych celów przedsiębiorstwa. Wiele naukowych badań wykazało, że zarządzanie wiedzą niewątpliwie łączy się ze strategią przedsiębiorstwa, głównie przez operacyjne działania i definiujące je procesy. Ale też przez kryteria i wartości socjalne – umiejętność zarządzających do podejmowania decyzji, umiejętność współpracy czy komunikacji⁹⁰. Szerzej tematyka zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie została omówiona w rozdziale 2.

⁹⁰ Gelard P., Boroumand Z., Mohammadi A., *Relationship between transformational leadership and knowledge management*, 2014, International Journal of Information Science and Management, Vol.12 No.2, pp. 67-82.

2. Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie

Wieloletnie doświadczenia kierownictwa przedsiębiorstw i teoretyków zarządzania doprowadziły do przekonania, że organizacja nie może funkcjonować i rozwijać się bez odpowiednio zaprojektowanej ścieżki działania. W obliczu dynamicznie zmieniającego się otoczenia tradycyjne metody zarządzania nie zawsze gwarantują sukces. Powtarzające się kryzysy, przemiany rynku i zmiany społeczne wymagają od zarządów i kierownictwa nowego, elastycznego podejścia do zarządzania organizacją. Nowoczesny styl zarządzania to umiejętne i szybkie dostosowywanie potencjału, struktury i kultury przedsiębiorstwa do nowych warunków zewnętrznych i wewnętrznych oraz szybkie podejmowanie dobrych decyzji. Rola współczesnego lidera sprowadza się do stosowania tzw. twórczego zarządzania, które wymaga zaangażowania dużej wiedzy, wyobraźni, kreatywności i intuicji. Wiedza stała się jednym z ważnych zasobów przedsiębiorstwa i przy efektywnym wykorzystaniu może przyczyniać się do osiągnięcia realnej przewagi konkurencyjnej na rynku. Wiedza często opiera się na intuicji. Powstaje w procesie rozwiązywania problemów, interpretacji informacji i przyswajania nowych doświadczeń. Stanowi zasób kompetencji intelektualnych oraz umiejętności praktycznych. Wzbudza kreatywność i zwiększa wartość organizacji⁹¹. J. Fazlagic w jednym ze swoich opracowań stwierdza, że nazwa „zarządzanie wiedzą” jest jedynie ogólnym przybliżeniem nie oddającym istoty zjawiska precyzyjnie. Przypomina to raczej dyrygowanie wiedzą jak orkiestrą. Każdy muzyk, tak jak posiadacz wiedzy ma swój instrument, którym samodzielnie się posługuje. Dyrygent natomiast wpływa na efekt końcowy „utworu”⁹². Pomaga wszystkim pracownikom jak najlepiej wykorzystać dostępne zasoby wiedzy. Odpowiednie zarządzanie wiedzą w organizacji to przede wszystkim uporządkowane procesy i lepsze działania operacyjne. To poprawa jakości podejmowanych decyzji na każdym szczeblu zarządzania. To również promowanie nawyku uczenia się i dzielenia się wiedzą wśród pracowników i wprowadzanie zmian w kulturze organizacyjnej⁹³. Sfera materialna oraz wiedza będąca niematerialną częścią zasobów potrzebują integracji i postrzegania działalności przedsiębiorstwa jako całości, przyjmując formę ośrodków badawczych, centrów technologicznych czy instytutów naukowych związanych ściśle z działalnością przedsiębiorstw⁹⁴.

⁹¹ Baruk J., *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, 2016, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2016.

⁹² Fazlagic J., *Innowacyjne zarządzanie wiedzą*, 2014, Wydawnictwo Difin SA, Warszawa 2014, s.17.

⁹³ *Ibidem*, s.19.

⁹⁴ Stabryła A., *Koncepcja zarządzania wiedzą i rozwojem przedsiębiorstwa*, 2015, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, t.26, nr1, czerwiec 2015, s. 177.

2.1. Strategiczny wymiar zarządzania wiedzą

W obecnych czasach nie można mówić o zarządzaniu w organizacji bez odniesienia do takich pojęć jak wiedza⁹⁵ i kapitał intelektualny⁹⁶. Zarządzając wiedzą należy pamiętać, że

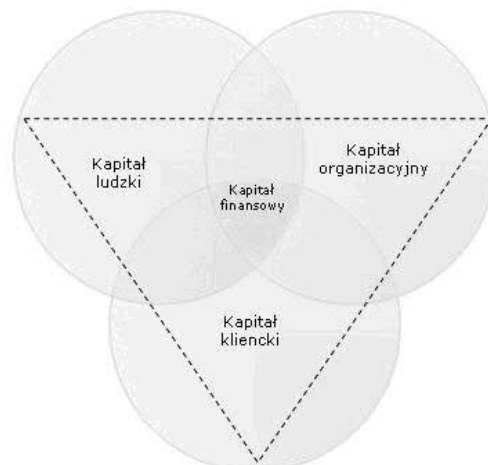
⁹⁵ „Wiedza jest ściśle powiązana z osobą lub instytucją posiadacza, podczas gdy informacja może istnieć niezależnie (np. w postaci dokumentu). Wiedza może być zdefiniowana na wiele sposobów, między innymi jako „znajomość, świadomość lub zrozumienie uzyskane poprzez doświadczenie lub studiowanie” (*The American Heritage College Dictionary*, Houghton Mifflin Harcourt; 4 Har/Psc edition (April 18, 2007) lub też „płynne połączenie doświadczenia, wartości, odpowiednio dobranych informacji oraz eksperckiego wglądu w jakies zagadnienie, które zapewnia ramy dla oceny i włączenia nowych doświadczeń i informacji” (Devenport T.H., Prusak L., *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston 2000). „Wiedza posiada zawsze wymiar ludzki. Bazuje na informacjach, doświadczeniu, ludzkiej intuicji i zrozumieniu. W organizacjach natomiast często zawiera się w dokumentach, procedurach, procesach, praktykach i normach. Informacja jest często mylona z wiedzą, ponieważ obydwie przemieszczają się w organizacji poprzez sieci strukturalne systemów zarządzania i organizacji. Różnica polega na formie i funkcji. Istnieją cztery główne kategorie wiedzy: 1. know-what – to fakty i wiedza ma tutaj znaczenie bliskoznacznej informacji. 2. know-why – to wiedza, która wyjaśnia rzeczywistość i jej prawa. 3. know-how – odnosi się do umiejętności ludzi i zespołów. 4. know-who – określa posiadaczy wiedzy i opisuje wiedzę, którą posiadają”, Grudzewski W., Hejduk I., *Zarządzanie wiedzą...*, s. 76–77. Hierarchię wiedzy oraz zależność pomiędzy wiedzą a informacją przedstawia poniższy rysunek:



Źródło: W. Applehans, A. Globe, G. Laugero: *Managing Knowledge. A Practical Web-Based Approach*, Addison-Wesley, 1999, s. 20.

⁹⁶ „W modelu organizacji uczącej się zasoby niematerialne, w tym wiedza jako kapitał indywidualnych uczestników organizacji, wiedza jako cecha systemowa – a raczej kulturowa organizacji to najważniejszy jej kapitał – kapitał intelektualny organizacji...” (*Przedsiębiorstwo przyszłości...*, s. 301–302). „Kapitał intelektualny (wg modelu L. Edvinssona, H. Onge’a, Ch. Armstronga oraz G. Petrasha) składa się z trzech elementów: 1. kapitału ludzkiego - jest nim wiedza, umiejętności i możliwości jednostek mające wartość ekonomiczną dla organizacji. 2. kapitału organizacyjnego - jest to ta wiedza, która została zdobyta, wszczepiona w strukturę firmy, w jej procesy i kulturę. 3. kapitału klienckiego - dotyczy on powiązań i relacji organizacji z otoczeniem. Chodzi tu np. o relacje z dostawcami, lojalność klientów, pozycję firmy na rynku. Elementów tych nie można traktować jako oddzielnych źródeł kapitału intelektualnego. Są one bowiem od siebie zależne i dopiero w ich części wspólnej leży platforma wartości firmy – źródło wartości finansowej. Wartość kapitału intelektualnego polega na interakcjach pomiędzy tymi czynnikami i to pod warunkiem równowagi pomiędzy każdym z nich. Zaniedbanie któregoś z elementów prowadzi do uniemożliwienia osiągnięcia korzyści z kapitału intelektualnego. Natomiast zrównoważona współpraca zapewnia efekt synergii przy generowaniu wartości dla przedsiębiorstwa” L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, WN PWN, Warszawa 2001., s.105-106. Zależności te przedstawia rysunek poniżej:

wszystko zaczyna się od wiedzy i na wiedzy się kończy. Wiedza jest punktem wyjścia inicjowania przemian zasobów firmy i jednocześnie efektem tych przemian. W jaki sposób zostanie wykorzystana zależy od ludzi, ich kreatywności i poszukiwania możliwości wprowadzenia zmian⁹⁷. Do niedawna wiedzę traktowano jako czynnik subiektywny, trudny do pomiaru i nie związany bezpośrednio z operacyjną częścią organizacji. Z kolei kapitał niematerialny traktowano jako podlegający dużym (i nieprzewidywalnym) wahaniom składnik kapitału, który prędzej czy później objawi się w postaci wymiernych rezultatów finansowych. Obecnie wiedza spełnia dużą rolę w transformacji współczesnego biznesu. Jest czynnikiem innowacji i rozwoju gospodarczego. Według F. O. Omotayo bez obecności wiedzy organizacje nie są w stanie stworzyć odpowiedniego poziomu konkurencyjności, zyskowności i udziału w rynku⁹⁸. W nowoczesnym modelu gospodarki cechą charakterystyczną przedsiębiorstw jest to, iż wartość ich majątku materialnego jest niewielka w stosunku do ogółu kapitału, którym dysponują. Czynnikiem decydującym o możliwości rozwoju oraz przyszłej wartości przedsiębiorstwa stają się niewymierne czynniki kapitału takie właśnie jak kapitał intelektualny. W ekonomii wartość jest rozumiana jako cecha rozwoju gospodarki zależna od wyników, rozwoju innowacyjności dowolnej jednostki ekonomicznej i jest wynikiem kompleksowego wykorzystania wszystkich zasobów⁹⁹. Wiedza to już nie tylko abstrakcyjne pojęcie z podręczników czy psychologii. Jako zasób zapewnia przewagę konkurencyjną i tworzy wartość dla klienta. Trudno jest jednoznacznie zdefiniować wiedzę bez posługiwania się pewnymi uproszczeniami, jednak na użytek niniejszego opracowania przytoczono definicję za *Przedsiębiorstwo przyszłości. Nowe paradygmaty zarządzania europejskiego* (Warszawa 2003).



Źródło: L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, WN PWN, Warszawa 2001, s. 106.

⁹⁷ Wiatrak, A., *Wiedza i kapitał intelektualny jako źródła nierówności gospodarczych i społecznych*, 2005, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Instytut rozwoju wsi i rolnictwa, PAN, 2005, s.21.

⁹⁸ Omotayo, F., O., 'Knowledge Management as an important tool in Organizational Management: A review of Literature', 2015, University of Nebraska, Libraries of University of Nebraska-Lincoln, s.2.

⁹⁹ Krzepicka A., Tarapata J., *Wiedza i innowacje w tworzeniu wartości organizacji*, 2018, Studies & Proceedings of Polish Association for Knowledge Management, Nr 87, s.35.

Wiedza to płynne połączenie doświadczenia, wartości, informacji oraz eksperckiego wglądu w jakieś zagadnienie, które zapewnia ramy dla oceny i włączania nowych doświadczeń i informacji (Davenport, Prusak, 1998)¹⁰⁰.

Wiedza jest pełnym wykorzystaniem informacji i danych połączonych z potencjałem ludzkich umiejętności, możliwości, pomysłów, zaangażowania i motywacji (Zikmund, 2000)¹⁰¹.

Wiedza to połączenie koncepcji, usystematyzowanych struktur i procesów (Dahlberg, 2006)¹⁰². Wiedza, posiadając uporządkowaną strukturę pozwala na bezpośrednie jej wykorzystanie w procesie podejmowania decyzji. Jako specyficzny zasób pozwala na identyfikację, pozyskiwanie, rozwijanie, wykorzystywanie, ochronę i dzielenie się wiedzą przez pracowników¹⁰³. Według Klincewicza identyfikacja wiedzy to określenie przedmiotu i źródeł wiedzy w organizacji – świadomość posiadania wiedzy jest niezbędnym warunkiem jej późniejszego wykorzystywania. Zdobywanie wiedzy odnosi się do zaspokajania potrzeb informacyjnych i wypełniania luk kompetencyjnych przez zasoby z otoczenia organizacji. Rozwój wiedzy to poszerzanie istniejących zasobów wiedzy. Dzielenie się wiedzą ma zagwarantować uczestnikom organizacji dostęp do wiedzy potrzebnej do wykonywania zadań. A dzięki tym zadaniom pracownicy potrafią wykorzystać wiedzę. Ochrona wiedzy ma wreszcie ustrzec organizację przed utratą i nieprawym wykorzystaniem tego zasobu¹⁰⁴. W przeciwieństwie do zasobów materialnych, wiedza powstaje w umysłach ludzi i stale narasta. Pomysły lub umiejętności pracowników często ją rozwijają i potęgują. Wyraźnie widoczny jest tu efekt synergii. Powiązanie wiedzy ze strategią przedsiębiorstwa wydaje się być ważne ze względu na następujące aspekty:

- Zdobywanie, a przede wszystkim utrzymanie przewagi konkurencyjnej jest w obecnych czasach coraz trudniejsze,
- Przyszłość należy do organizacji „uczących się”, zarządzanych wiedzą, przedsiębiorstw inteligentnych¹⁰⁵, organizacji turkusowych¹⁰⁶. Nowe kompetencje budowane są na fundamencie wiedzy organizacji,
- Dynamika zmian oznacza, że wiedza zmienia się szybko w czasie, tym samym organizacje potrzebują się „uczyć”, aby móc wytworzyć nową wiedzę,
- Zdobywanie wiedzy to wykorzystywanie własnych doświadczeń i doświadczeń innych. Z tego też powodu nowoczesna organizacja opiera się na procesach,

¹⁰⁰ Malheiro A., Ribeiro F., Jamil L., Rascao J. P., Mealha O., *Handbook of Research on Knowledge Management for Contemporary Business Environments*, 2018, Hershey, PA, Business Science Reference, IGI Global, USA, Advances of Human Resources Management and Organizational Development, ISBN 9781522537267, pp. 169-170.

¹⁰¹ *Ibidem*.

¹⁰² *Ibidem*.

¹⁰³ Jaskanis A., *Organizacyjne uczenie się i zarządzanie wiedzą*, 34.4 Zarządzanie wiedzą [w]: Klincewicz, K., Redakcja naukowa, praca zbiorowa: Zarządzanie, Organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa, 2016, s.497.

¹⁰⁴ Klincewicz, K., *Cele zarządzania wiedzą*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, 2008, s.9.

¹⁰⁵ Organizacja „ucząca się” – organizacja inteligentna – to koncepcja zarządzania opartej na wiedzy, która ma za zadanie poprawę efektywności i sprawnej działalności organizacji. Opiera się na pewnej sumie wiedzy, którą dysponują poszczególni współpracownicy – wiedza, która jest ciągle wzbogacana i rozwijana, a następnie udostępniana przedsiębiorstwu; Hejduk I.K., *W drodze do przyszłości*, w: Rokita J., *Przedsiębiorstwo przyszłości – nowe paradygmaty zarządzania europejskiego*, Wyd. Instytutu Organizacji i Zarządzania „ORGMASZ” Warszawa 2003, s. 58–59.

¹⁰⁶ Organizacja turkusowa – to koncepcja stworzona przez Fredericka Laloux w celu nadania wspólnej tożsamości firmom, które postanowiły „pracować inaczej”. Na turkusowe podejście do pracy składa się: samoorganizacja, pełnia i ewolucyjny cel. Laloux, F., *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*, 2015, Wydawnictwo Studio EMKA, s.1-3.

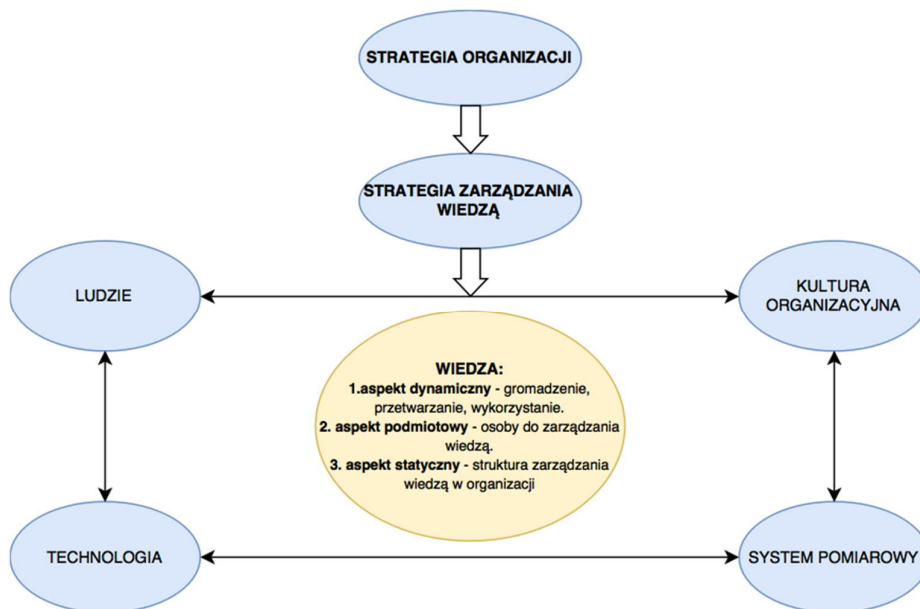
- I odwrotnie, zdobycie przewagi konkurencyjnej wymaga od organizacji szybkiego uczenia się, a to oznacza poszukiwanie lepszych sposobów promowania procesu zarządzania wiedzą,
- W dzisiejszych czasach wiedza jest zasobem strategicznym, co oznacza, że należy uczyć się zarządzania czymś, co jest niematerialne.

Uznanie wiedzy za kapitał przedsiębiorstwa pociąga za sobą konieczność wysunięcia teorii zarządzania tym kapitałem. Podobnie jak w przypadku wiedzy, nie ma jednolitej definicji zarządzania wiedzą. Jedną z nich jest następująca:

Zarządzanie wiedzą to proces, który realizuje lokalizowanie, pozyskiwanie, tworzenie, dzielenie się, wykorzystywanie i przekazywanie wiedzy, żeby osiągnąć zamierzone cele przedsiębiorstwa¹⁰⁷. Przy pomocy tych celów organizacja generuje swoje bogactwo, umiejętnie zarządzając wszystkimi aktywami. Zarządzanie wiedzą¹⁰⁸:

1. ma charakter kompleksowy,
2. zamienia aktywa intelektualne w wynik ekonomiczny,
3. jest wspierane przez takie czynniki jak przywództwo, kulturę organizacyjną, technologie i systemy,
4. łączy ludzi, którzy posiadają wiedzę z tymi, którzy jej potrzebują,
5. jest połączeniem ludzi i technologii,
6. kreuje nową wiedzę.

Strategiczny wymiar zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie przedstawia Rys.16.



Rysunek 16. . Strategiczny wymiar zarządzania wiedzą [źródło: A. Sobczak, M. Strojny, Zarządzanie wiedzą jako czynnik zwiększania konkurencyjności organizacji gospodarczych, 12.04.2004, http://www.egov.pl/index2.php?option=content&do_pdf=1&id=84]

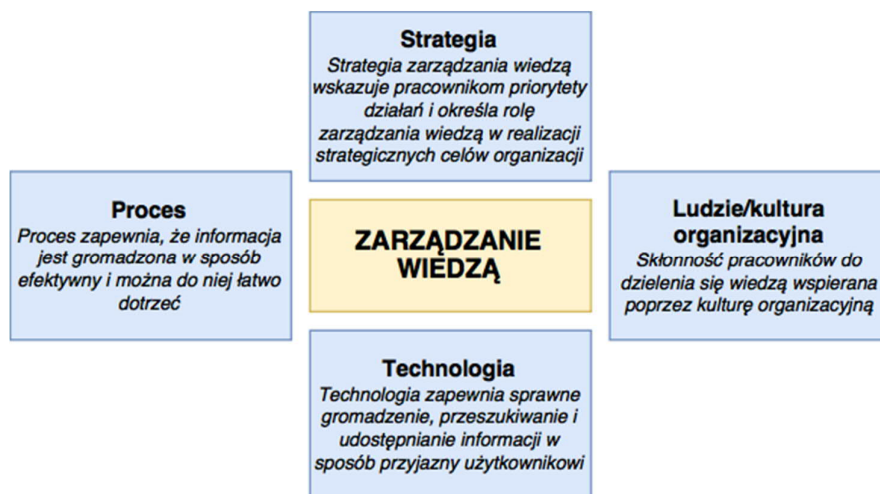
¹⁰⁷ Tabaszewska-Zajbert E., *Rola kadry kierowniczej w implementacji systemu zarządzania wiedzą*, 2013, Zeszyty Naukowe „Organizacja i Zarządzanie Politechniki Łódzkiej”, z 53 [w]: Flaszewska S., *Projektowanie organizacyjne w zarządzaniu wiedzą*, 2017, PWN SA, ISBN 978-83-01-19068-2, s.25 .

¹⁰⁸ *Ibidem*.

Jak widać strategia zarządzania wiedzą zintegrowana jest wokół koncepcji łączącej ludzi z kulturą organizacji, nowoczesnym systemem pomiaru, technologią zarządzania bazami danych i dystrybucją wiedzy w systemie informatycznym, którego celem jest budowanie organizacji „opartej na wiedzy i otwartej na wiedzę”. Zarządzanie wiedzą powiązane jest z zarządzaniem strategicznym w sensie, w którym rozwinął je i rozpowszechnił I. Ansoff w *Corporate Strategy*. Twierdzi on, że strategia jest sposobem rozwiązywania problemów, a nie problemem samym w sobie. Istotę problemu według niego należy kojarzyć z odpowiedzią na pytanie: jak ukształtować zasoby przedsiębiorstwa w celu szybkiej reakcji na nieuniknione niespodzianki. To pozwala określić podstawowe cechy wyłaniającego się modelu przedsiębiorstwa bazującego na wiedzy. Można je oprzeć na następujących elementach:

1. wiedza jest zasobem tworzącym wartość dodaną,
2. ze względu na różne możliwości przepływu wiedzy wyróżniamy różne jej rodzaje,
3. „nośnikami” wiedzy w organizacji są jej pracownicy.

Na podstawie powyższych elementów można stwierdzić, że współczesne przedsiębiorstwo opiera swą działalność na intensywnym wykorzystaniu wiedzy, traktując swoich pracowników jako składnik aktywów zdolny do tworzenia zysku. Zarządzanie wiedzą jest wspierane przez dobre przywództwo, kulturę organizacyjną, stosowane technologie, odpowiedni system pomiaru. Łączy ze sobą ludzi – tych, którzy posiadają wiedzę ukrytą¹⁰⁹ – z tymi, którzy posiadają wiedzę jawną. Jest również połączeniem ludzi i technologii¹¹⁰. Zarządzanie wiedzą bazuje na kreatywności, wiedzy i potencjale intelektualnym wewnątrz organizacji (Rys.17).



Rysunek 17. . Zarządzanie wiedzą wewnątrz organizacji [źródło: J. Gołuchowski, *Technologie informatyczne w zarządzaniu wiedzą w organizacji*, Prace naukowe, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, 2007/260]

¹⁰⁹ „Jednym z istotnych podziałów jest podział wiedzy na wiedzę jawną (formalną) i ukrytą (cichą). Wiedza jawna zwana również uzewnętrznioną jest jasno sprecyzowana. Można ją przedstawić w sposób formalny przy pomocy słów, liczb, znaków i symboli...[...]...poddaje się formalizacji i przekazowi za pomocą powszechnie zrozumiałych form przekazu, takich jak dokumenty, dane, raporty, rysunki, tablice...[...]...Wiedza ukryta to wiedza, z której istnienia zdajemy sobie sprawę i wykorzystujemy w codziennym działaniu, ale nie potrafimy jej do końca sprecyzować...[...]...stanowi ona zasób indywidualnych umiejętności, doświadczeń, przekonań, intuicji, nie sformalizowanych informacji praktycznych i wielu innych składających się na wiedzę człowieka, specjalisty w firmie..”, *ibidem*, s. 78.

¹¹⁰ Grudzewski W., Hejduk I., *Zarządzanie wiedzą...*, s. 264.

Jak widać na powyższym rysunku zarządzanie wiedzą skupia wokół wszystkie elementy działalności przedsiębiorstwa – strategię, ludzi i kulturę organizacyjną, technologie i procesy. Bazując między innymi na tych elementach i przeprowadzonych badaniach zaproponowano system zarządzania wiedzą wspomagający realizację strategii przedsiębiorstwa opisany w następnych rozdziałach tej pracy. Zarządzanie wiedzą to sprecyzowane i systematyczne zarządzanie procesami firmy, realizowanymi dla osiągnięcia celów organizacji¹¹¹. Procesowy charakter wiedzy opisuje też K. Tuamsuk w swojej pracy opisującej zarządzanie wiedzą jako proces gromadzenia i transformacji wiedzy w poszczególnych obszarach organizacji w celu wykorzystania jej do tworzenia nowych wartości dla klienta¹¹². Obserwacja przedsiębiorstw nowej generacji, które inwestują w swoich pracowników potwierdza słuszność powyższego założenia. Ostatecznym celem wykorzystania oraz weryfikatorem wartości wiedzy w przedsiębiorstwie jest zastosowanie jej do tworzenia produktów (bogatych w wiedzę), których jakość akceptowana jest przez ich odbiorców (klientów). To technologia transformująca informację w wiedzę¹¹³.

W obecnych czasach wiedza technologiczna szybko się starzeje i wymaga ciągłej aktualizacji. Wynika to z ciągłych zmian w technologii, wchodzenia na rynek nowej konkurencji, obniżania znaczenia dotychczasowej wiedzy i pracowniczych kompetencji. Następuje zjawisko fuzji technologii czyli zlewania się wcześniej odrębnych obszarów technologicznych zmuszając firmy do budowania kompetencji w nowych obszarach¹¹⁴. S. Flaszewska podkreśla stanowisko, według którego zarządzanie wiedzą to konfiguracja procesowego i systemowego podejścia, powiązanego z wdrożonymi w organizacji technologiami, infrastrukturą, przywództwem i kulturą organizacyjną¹¹⁵. Według jej badań ilościowych przeprowadzonych i opisanych w 2014 roku (na podstawie analiz 100 przedsiębiorstw high-tech), aż 95% z nich wykazało wykorzystanie zdobytej wiedzy do wewnętrznych procesów technologicznych. Najsłabiej oceniono przekazywanie zdobytej wiedzy na zewnątrz w odniesieniu do miękkich czynników zarządzania¹¹⁶. Według P. Druckera można wyróżnić czynniki nowoczesnego zarządzania w odniesieniu do zarządzania wiedzą (Tabela 7).

¹¹¹ Skyrme D.J., *Knowledge Networking. Creating the Collaborative Enterprise 3rd edition*, 2007, Butterworth-Heinemann, ISBN 9780750639767, Oxford, s. 39.

¹¹² Tuamsuk K., Silwattananusarn T., *The Data Mining and Its Applications for Knowledge Management: A Literature Review from 2007 to 2012*. 2012, International Journal of Data Mining & Knowledge Management Process, Vol.2, No5, s.15.

¹¹³ Mięka B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002, s. 73.

¹¹⁴ Klincewicz, K., *Zarządzanie wiedzą i technologiami*, [w]: Bogdanienko, J., Piotrowski, W., *Zarządzanie. Tradycja i nowoczesność*, 2013, Warszawa, rozdział 8.6, s.19.

¹¹⁵ Flaszewska S., *Istota i znaczenie procesu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, 2017, PWN SA, ISBN 978-83-01-19068-2, s.24.

¹¹⁶ *Ibidem* s.25.

Tabela 7. Czynniki nowoczesnego zarządzania [źródło: J. Fazlagić, *Kapitał intelektualny i aktywa niematerialne w globalnej gospodarce, Polski Przemysł, Marzec 2015 r., s.14-15*]

Czynnik zarządzania	Odniesienie do zarządzania wiedzą
Zarządzanie dotyczy ludzi	Ponieważ wiedza jest domeną ludzi, cały model koncentruje się na ludzkim aspekcie zarządzania
Zarządzanie jest głęboko osadzone w kulturze	Narzędzia i techniki zarządzania wiedzą wywierają wpływ na kulturę organizacji
Zarządzanie prowadzi do tego, by organizacja była zdolna do uczenia się	Wzrost wiedzy prowadzi do poprawy wskaźników ekonomicznych, jakościowych i ilościowych
Zarządzanie wymaga komunikowania się	Techniki zarządzania wiedzą są nakierowane na przepływ informacji (komunikacja)
Zarządzanie wymaga rozbudowanego systemu wskaźników efektywności	Wartości niematerialne są wykorzystane do pomiaru efektywności
Zarządzanie jest skierowane na klienta	Jakościowy aspekt wiedzy stawia klienta w centralnym punkcie

Obecna organizacja potrzebuje narzędzi opisujących aktywa oparte na wiedzy i tworzące wartość strategię. Jakość zarządzania wynikająca z wiedzy i umiejętności menedżerskich bezpośrednio wpływa na wartości kluczowych wskaźników jednostek organizacyjnych¹¹⁷. W obliczu zmian technologii, konkurencji i przepisów prawnych – formułowanie i wprowadzanie w życie nowych strategii powinno stać się procesem, w którym uczestniczą wszyscy. Także ze względu na wiedzę, która jest obecna w całej organizacji.

2.2. Modele Zarządzanie Wiedzą

W zarządzaniu wiedzą można wyróżnić trzy główne modele:¹¹⁸

Model Japoński, najbardziej nowatorski (według naukowców) model w zarządzaniu wiedzą, opierający się na kategoriach wiedzy cichej i formalnej, którego twórcami są I. Nonaka oraz H. Takeuchi. Model został przedstawiony w opracowaniu *The knowledge creating company* w 1995 roku¹¹⁹. Autorzy nazwali ten model SECI – od słów opisujących sposoby przekształcania wiedzy: socjalizacja – przekształcanie wiedzy ukrytej osób w wiedzę ukrytą przyswajaną przez inne osoby poprzez współpracę, obserwację czy komunikację i pracę nad wspólnymi zadaniami pomiędzy nimi, eksternalizacja – przetwarzanie wiedzy ukrytej w wiedzę jawną przez werbalizację, kombinacja – przejścia między różnymi przejawami wiedzy jawnej podlegającej

¹¹⁷ Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, ISBN 9788320814132 Warszawa 2002, s. 89.

¹¹⁸ Kłak M., *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, praca naukowa współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego oraz ze środków budżetu państwa i budżetu województwa podkarpackiego, w ramach projektu Wzmocnienie instytucjonalnego systemu wdrażania Regionalnej Strategii Innowacji w latach 2007-2013 w województwie podkarpackim, realizowanym z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa w Kielcach, 2010, s.45-49.

¹¹⁹ Nonaka I., Takeuchi H., *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, 1995, Oxford University Press, s.71-72.

przetwarzaniu, internalizacja – przyswajanie wiedzy jawnej i przekształcanie jej w wiedzę ukrytą. Takie wykorzystanie wiedzy w organizacjach pozwala na uruchomienie „spirali” wiedzy jako budowania pola wiedzy, dialogu, łączenia wiedzy dostępnej oraz uczenia się w działaniu.¹²⁰ Wspiera to rozwój nowych produktów i usług na podstawie porównania do meczu rugby¹²¹. Uczestnicy meczu są stale zaangażowani, przekazują sobie pałeczkę między poszczególnymi działami organizacji a zespoły potrafią samodzielnie organizować swoją pracę. Można wyróżnić kilka podstawowych założeń modelu japońskiego:

- Wykorzystanie wiedzy ukrytej i jawnej,
- Ogólne pojmowanie wiedzy – to nie tylko czyste informacje, ale również zasady, wartości, emocje, intuicja,
- Oprócz zarządzania wiedzą przedsiębiorstwa powinny dążyć do kreowania wiedzy,
- W procesie kreowania wiedzy udział biorą wszyscy pracownicy, ale zasadniczą rolę odgrywają kierownicy średniego szczebla świadomie angażując pracowników do wzmacniania warunków sprzyjających generowaniu wiedzy w organizacji.

Warunkami, które sprzyjają kreowaniu i pełniejszemu wykorzystaniu wiedzy są przede wszystkim twórczy chaos, autonomia, nadmiarowość czy ostatnio doceniana w każdej organizacji różnorodność. Dotyczy to zarówno różnorodnych zespołów i pracowników (pleć, kultura z której pochodzą, kraj) jak i różnych pomysłów, rozwiązań czy kreatywnej ‘niestabilności’. Z tego względu model japoński jest modelem ciągle aktualnym, nowatorskim i kreującym innowacyjne podejście do zarządzania wiedzą. Spirala wiedzy w tym modelu zaczyna się od upowszechniania wiedzy ukrytej, następnie przechodzi się do fazy koncepcyjnej by zbudować wzorzec. Przepływ wiedzy kończy się na wyrównaniu wiedzy udostępniając ją w postaci reklamy, patentów, produktów lub usług. Takie podejście pozwala spojrzeć na organizację jak na żywy organizm, w którym wszyscy pracownicy uświadamiają sobie czym jest ich firma, dokąd zmierza, jakie są jej cele i jaką rolę w ich realizacji odgrywają oni sami.

Model Zasobowy, model bazujący na „źródłach wiedzy” według koncepcji D. Leonarda – Bartona¹²², który w swoich opracowaniach wskazuje na współdziałanie pięciu głównych elementów efektywnego zarządzania wiedzą. Są to:

- Kluczowe umiejętności pracowników, systemy zarządzania a także systemy fizyczne czy techniczne wspomagające zarządzanie wiedzą w organizacji,
- Implementacja oraz integracja nowych technologii, nowoczesnych narzędzi wspomagających zarządzanie wiedzą,
- Wspólne rozwiązywanie pojawiających się w organizacji problemów,
- Pozwalanie na eksperymentowanie,
- Importowanie wiedzy z różnych źródeł.

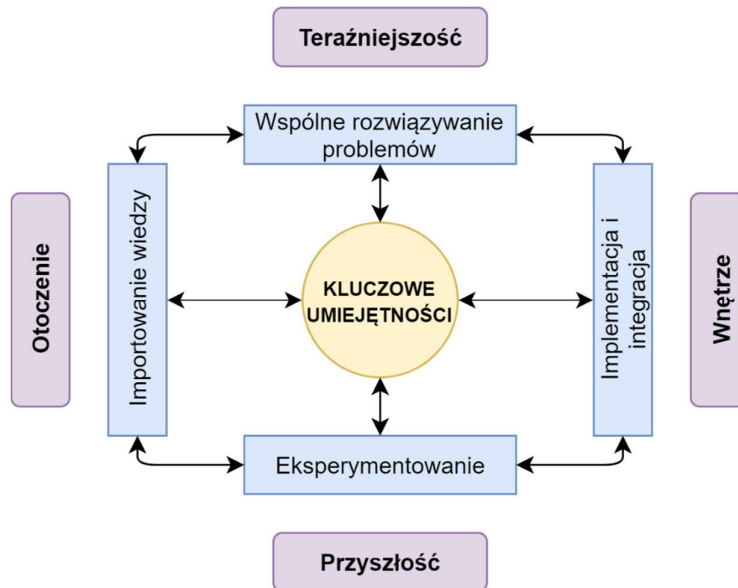
Wszystkie elementy tego modelu wchodzi w interakcję zarówno z wewnętrzną częścią organizacji jak i otoczeniem zewnętrznym, z którego importujemy wiedzę. Wszystko

¹²⁰ Nonaka I., Takeuchi H., *op.cit.*, s.96.

¹²¹ Jaskanis A., *Organizacyjne uczenie się i zarządzanie wiedzą* [w]: Klinecicz K.,(red.). *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, 2016, Wydawnictwo naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa, s.497.

¹²² Leonard-Barton D., *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business School Press, Boston, 1995.

powiązane jest z terażniejszością i przyszłością, żeby generować tej wiedzy więcej i dzięki niej przewidywać innowacyjne zmiany.



Rysunek 18. Model zasobowy zarządzania wiedzą [Źródło: D. Leonard-Barton, *Wellsprings of Knowledge. Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business School Press, Boston 1995]

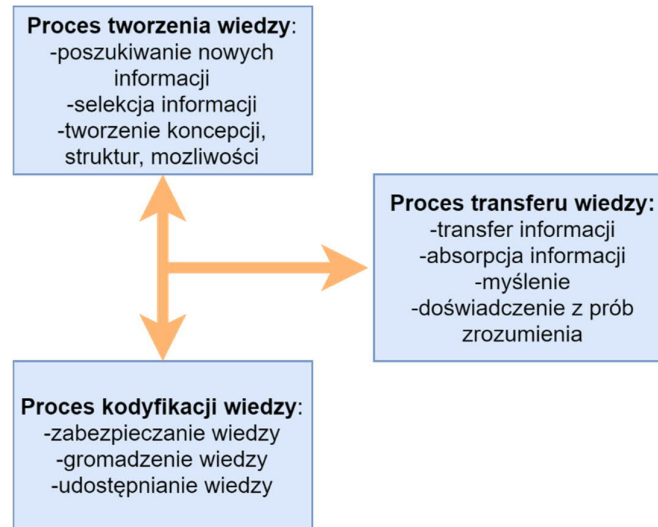
Model zasobowy opiera się na strategicznym wymiarze wiedzy nawiązującym do wczesnych koncepcji Ansoffa oraz terażniejszych mocno rozwijanych koncepcji kluczowych kompetencji. Zbyt mocno jednak zakorzeniony jest w realiach gospodarki przemysłowej by spowodować większe zmiany w zakresie tworzenia nowej wiedzy. Obecnie większość małych i średnich przedsiębiorstw wykorzystuje i eksploatuje wiedzę istniejącą nie nastawiając się na generowanie nowej, chociaż sam proces eksperymentowania również przyczynia się do tworzenia nowej wiedzy na przyszłość i tym samym nowatorskich rozwiązań.

Model Procesowy, ostatni z modeli, który bazuje na praktycznych rozwiązaniach stosowanych głównie w dużych przedsiębiorstwach i na doświadczeniach korporacyjnych. W tym modelu wyróżnia się trzy główne procesy zarządzania wiedzą:

- Kreowanie wiedzy, działania mające zwiększyć poziom wiedzy w przedsiębiorstwie i tym samym podnieść zdolność pracowników do podejmowania inicjatyw i samodzielnego wprowadzania zmian. Mając na uwadze bariery utrudniające przepływ wiedzy w organizacji – brak komunikacji, sztywność struktur, nieprzejrzyste metody zarządzania¹²³,
- Kodyfikacja wiedzy, proces zabezpieczania, gromadzenia i udostępniania wiedzy w przystępnej dla wszystkich formie,
- Transfer wiedzy obejmujący jej transmisję oraz absorpcję. W przypadku wiedzy jawnej transfer może odbywać się drogą elektroniczną, mailową, wykorzystując telekonferencje, internet, intranet. W przypadku wiedzy ukrytej, która jest wynikiem intelektualnych umiejętności i doświadczenia,

¹²³Harvey P., *Identifying knowledge boundaries: the case of networked projects*, 2011, Journal of Knowledge Management, Vol. 15, s. 703-721.

jej transfer może odbywać się przez gesty, reakcje, postrzeganie, wizje czy też zwykłą nieformalną komunikację.



Rysunek 19. Proces tworzenia, kodyfikacji i transferu wiedzy [Źródło: Klak M., Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa w Kielcach, 2010, s.45-49.]

Ostatnim etapem ujęcia procesowego zarządzania wiedzą jest przekształcanie wiedzy w decyzje. Uzależnione jest to od wielu czynników. Do najważniejszych należą: procedury decyzyjne angażujące w proces najbardziej kompetentnych pracowników, zaimplementowane w przedsiębiorstwach systemy oceny i wynagradzania pracowników, promujące innowacyjne podejście do powierzonych zadań, kreatywność, branie odpowiedzialności za wyniki organizacji czy też utożsamianie się z jej wartościami. W 2015 roku A.C. Ologbo i K.M. Nir opracowali siedmioelementowy model zarządzania wiedzą składający się z takich elementów jak: inicjatywa (operacyjne zaangażowanie kierownictwa i pracowników), motywacja (docenienie), kultura (wpływ kultury organizacyjnej na wartości i zachowania pracowników), ludzie (współpraca i komunikacja), mechanizmy (złożone mechanizmy pozwalające usprawnić procesy i regulacje wewnątrz organizacji), technologie (nowoczesne systemy informatyczne, banki wiedzy, grupy tematyczne) i interakcje (połączenia struktur, ludzkich zachowań, technologii i systemów)¹²⁴. Współcześni naukowcy porównując wady i zalety wymienionych modeli stworzyli nowe podejścia, które integrują powyższe założenia. Tak powstał model P. Wachowiaka i A. Sopińskiej oparty o procesowe podejście do zarządzania wiedzą, ale uwzględniające również założenia trzech omówionych wcześniej modeli¹²⁵. Zarządzanie wiedzą według tego modelu to: nabywanie wiedzy jawnej i ukrytej, przetwarzanie wiedzy jawnej i ukrytej, dzielenie się wiedzą jawną i ukrytą oraz wykorzystanie wiedzy w decyzjach. Przyglądając się wszystkim omówionym modelom – każdy z nich wnosi element innowacyjności i kreatywności do zarządzania wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach. Szczególnie małych i średnich gdzie wiedza często może być nieujawniana i nie

¹²⁴ Ologbo A.C., Nor K.M., *The 7-Circle Model: A practical and coherent KM model for managing organizational knowledge*, 2015, Mediterranean Journal of Social Sciences, 6(4): 120-128 [w:] Mohajan H.K., *The impact of knowledge management models for the development of organizations*, 2017, Journal of Environmental Treatment Techniques, Vol. 5, Issue 1, pp. 31.

¹²⁵ Gruszczyńska-Malec G., Rutkowska M., *Strategie zarządzania wiedzą*, 2013, PWE, ISBN 978-83-208-2046-I, s. 51.

wykorzystywana w pełni. Istnieje więc potrzeba implementacji procesów pozwalających na wydobywanie wiedzy ukrytej, jej transfer i kodyfikację – pozwalając tym samym na dzielenie się nią w sposób otwarty i oczywisty dla pracowników. Wielką rolę odgrywają tu zarządzający przedsiębiorstwem, którzy swoim przykładem postępowania tworzą kulturę organizacyjną i modele zachowań dla wszystkich pracowników we własnej firmie.

2.3. Przegląd wybranej literatury oraz badań empirycznych z zakresu zarządzania wiedzą

Zarządzanie wiedzą to stosunkowo nowa dziedzina szeroko pojętego zarządzania, której celem jest uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej przez organizacje gospodarcze i niegospodarcze¹²⁶. Samo pojęcie w naukach o zarządzaniu pojawiło się w pierwszej połowie lat dziewięćdziesiątych XX wieku. Natomiast znacznie wcześniej zarządzanie wiedzą docenione było w naukach ekonomicznych. W wydanych w 1890 roku *Principles of Economics* A. Marshall pisał, że „kapitał składa się w dużej części z wiedzy i organizacji, wiedza jest najsilniejszym motorem produkcji, pozwalając opanować naturę i zmusić ją do zaspokojenia potrzeb ludzkich” (Marshall, 1965, s.115). Według K. Perechudy: „Zarządzanie wiedzą jest bardzo pojemnym pojęciem obejmującym zasadniczo wszystko, ponieważ wiedza oznacza myśl czyli byt niematerialny, z którego – według kosmologii powstaje wszechświat. Ze względu na to nie powinno się tego pojęcia definiować” (Perechuda, 2005, s.25). Od końca lat dziewięćdziesiątych obserwuje się rozwój koncepcji podejścia procesowego do zarządzania wiedzą. Przegląd różnych modeli takiego podejścia pozwala wyróżnić takie procesy jak: identyfikacja, pozyskiwanie, tworzenie, organizowanie, transfer, wykorzystanie czy też zachowanie wiedzy. Odpowiednia realizacja procesów zarządzania wiedzą sprzyja osiągnięciu celów jakościowych. Czyli zarządzanie wiedzą może polegać na wykorzystaniu kapitału intelektualnego, uzyskaniu efektu synergii czyli otrzymania lepszych efektów niż by to wynikało z bezpośredniego wykorzystania poszczególnych elementów zasobów, którymi organizacja dysponuje (Kisielnicki, 2007, s.27). Można więc wnioskować, że zarządzanie wiedzą powinno zmierzać do takiego wypracowania metod, technik, żeby umożliwić najbardziej efektywny przebieg procesów tworzenia, gromadzenia i wykorzystania wiedzy wskazując na ciągłe uczenie się w organizacji¹²⁷. K. Olejniczak, J. Rok, A. Płoszaj w swojej pracy badawczej „Organizacyjne uczenie się i zarządzanie wiedzą – przegląd koncepcji”¹²⁸ zidentyfikowali trzy nurty badań, które wyrosły z przekonania, że wiedza i procesy uczenia się wydają się kluczowe dla rozwoju przedsiębiorstwa. Są to:

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

Pierwszy nurt w literaturze zauważalny jest od przełomu lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych ubiegłego wieku. Rozpoczął go termin „uczenie się organizacji”, który pojawił się w organizacji po raz pierwszy w latach pięćdziesiątych XX wieku w kontekście administracji publicznej a konkretnie – studium powstawania jednej z agencji amerykańskiego rządu federalnego Economic Cooperation Administration powołanej do obsługi planu

¹²⁶ Perechuda K. *‘Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie’*, PWN, Warszawa 2005, s.8.

¹²⁷ Skrzypek A., *‘Zarządzanie wiedzą w ujęciu teoretyków oraz w opinii przedsiębiorstw – laureatów Polskiej Nagrody Jakości’*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej, Tarnów, 2015/1(26), s.153-167.

¹²⁸ Olejniczak K., Rok J., Płoszaj A., *‘Organizacyjne uczenie się i zarządzanie wiedzą - przegląd koncepcji’*, Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej Warszawa, Wydawnictwo Naukowe Scholar, 2012, s. 61-107,

Marshalla (Simon, 1953). Opisywał on wpływ otoczenia organizacji na postrzeganie i zrozumienie problemów przez jej pracowników oraz na strukturę organizacji¹²⁹. Jednak dopiero dzięki pracom Cyerta i Marcha w 1963 a następnie Argyrisa i Schona w 1978 roku nastąpiło prawdziwe przejście od studiów nad uczeniem się w środowisku pracy (uczenie się w organizacji) do uczenia się całej instytucji (organizacyjnego uczenia się). Zbudowano podstawy analiz behawioralnych w organizacjach o potem zaproponowano teorię organizacyjnego uczenia się jako elementu procesów decyzyjnych firm. W swoich pracach podkreślali rolę zasad, procedur i procesów będących sposobem na skuteczne metody działania organizacji. March analizował również te teorie pod kątem wykorzystywania już istniejącej wiedzy a poszukiwaniem nowych rozwiązań. Według Argyrisa i Schona (1995, s.1-30) organizacje zestawiają procedury, kody postępowania czy sposoby zachowań pracowników, które następnie są weryfikowane w procesie działania – wchodząc w relację z otoczeniem organizacje otrzymują informacje zwrotne¹³⁰. I gdy pojawi się różnica pomiędzy stanem zakładanym a reakcją otoczenia, uruchamiany jest proces badania by tę różnicę wyjaśnić. W rezultacie takich niezgodności z założeniami, organizacja może zmodyfikować swoje sposoby działania (pojedyncza pętla uczenia się) lub nawet założenia i systemy wartości (podwójna pętla uczenia się). Autorzy opisali proces organizacyjnego uczenia się jako cykl wykrywania i korekty błędów złożony z działań, analizy i adaptacji zachodzący między otoczeniem organizacji i jej członkami a organizacją jako całością. W 1997 roku M. Smith zidentyfikował sześć dyscyplin, które badały organizacyjne uczenie się: psychologię i rozwój organizacji, inżynierię zarządzania, socjologię i teorię organizacji, zarządzanie strategiczne, zarządzanie procesami oraz antropologię kulturową. Większość autorów badających powyższe koncepcje wskazuje na relacyjny i wielopoziomowy charakter zjawiska, pokazując dodatkowo zależność między indywidualnym, zespołowym i organizacyjnym uczeniem się (Mach 1993; Argyris, Schon, 1995; Nevis 1995; Torres 1999; Dyer, Nobeoka, 2000, Sessa, London 2006)¹³¹: Jest to więc proces społeczny. Ale też dynamiczny. Organizacje uczą się dzięki swoim pracownikom, ich interpretacji zjawisk oraz indywidualnemu spojrzeniu. Jednocześnie następuje proces przystosowywania się pracowników do organizacji, która reaguje na zmiany. Organizacyjne uczenie się opisane jest więc jako cykl zmian (co zbliża ten nurt do zarządzania wiedzą, Huber, Templeton, 2002) układający się w cztery elementy:

1. Działanie organizacji,
2. Gromadzenie informacji,
3. Interpretacja/refleksja,
4. Adaptacja/zmiana.¹³²

Skutkiem uczenia się jest zmiana, dostosowanie zachowań, założeń jakimi kieruje się organizacja. Literatura tego nurtu zwraca uwagę nie tylko na sam proces uczenia się, ale także na czynniki, które wpływają na ten proces. Jest to ważne z punktu widzenia dynamiki kreowania wiedzy. Nurt ten jednak spotyka się również z krytyką – (Prusak, 2001, s. 1004) zwraca uwagę, że organizacyjne uczenie się ignoruje kwestie ograniczeń organizacyjnych, że

¹²⁹ *Ibidem*, s. 71.

¹³⁰ Informacje zwrotne mówią o jakości i wartości działań jednostki lub organizacji. Są potrzebne organizacjom i ludziom do określenia czy modyfikować swoje działania czy kontynuować w niezmiennionej formie. Informacje zwrotne mogą mieć charakter negatywny lub pozytywny, opracowanie K. Olejniczak na podstawie Anderson, Johnson 1997, Levy i inni, 2006, Sessa, London 2006, s.163.

¹³¹ W procesie indywidualnego uczenia się w procesach organizacji widać inspirację myśleniem systemowym, jak w pracach Argyrisa gdzie autor koncentruje się na jednostkach jako agentach uczenia się, natomiast nowsze podejścia wyżej wymienionych autorów koncentrują się na zespołach, grupach i zachodzących w nich relacjach (Ortenblad 2001, s.130).

¹³² Lipshitz R. zaznacza, że organizacyjne uczenie się jest czymś więcej niż adaptacją, musi być ona poprzedzona refleksją nad wynikami działań, zrozumieniem zjawisk i przetworzeniem ich przez organizację...Raanan Lipshitz, 2007, s.15-16.

pomijane są aspekty ekonomiczne, polityczne i społeczne determinujące rzeczywistość firmy. Słabo udokumentowane są też wymierne efekty uczenia się w organizacji. Za mało było badań empirycznych by uwiarygodnić czy udokumentować pomiar i operacyjny aspekt tego nurtu (Crossan, 2007). Zmiana następuje od 2005 roku kiedy pojawiają się wyniki badań organizacji. Alternatywne podejście zaproponował Nonaka i Takeuchi w 1995 roku, jakim było mechaniczne pozyskiwanie wiedzy. Jednak organizacyjne uczenie się zakłada zarówno proces nabywania umiejętności jak i ich weryfikację i odrzucenie zachowań lub strategicznych założeń, jeśli przestają się sprawdzać. Wiele kontrowersji wzbudza też teoretyczny aspekt badań uczenia się organizacji. Naukowcy koncentrują się na opisanu zróżnicowanych mechanizmów i czynników uczenia się, rzadko oferując ogólne wnioski wychodzące poza analizowany przypadek. Praktycy oczekiwali by uniwersalnych strategii wzmocnienia procesów uczenia się i konkretnych rad opartych na wynikach badań¹³³. Z pomocą przychodzi nurt silnie powiązany z organizacyjnym uczeniem się – zarządzanie wiedzą. Sam termin pojawił się w połowie lat dziewięćdziesiątych XX wieku. Jednak najwięcej publikacji związanych z tym nurtem powstało pomiędzy 2007 a 2015 rokiem (43%) a ponad 50% artykułów opublikowano w *Journal of Knowledge Management*. W literaturze przedmiotu jest wiele definicji zarządzania wiedzą. O'Dell w 1998 roku podał jedną z najprostszych a jednocześnie najbardziej obszerną i pełną definicję – „...to świadoma strategia przekazywania właściwej wiedzy właściwym ludziom we właściwym czasie oraz pomoc ludziom w dzieleniu się wiedzą tak, by dążyć do lepszych wyników organizacji”. Wielu naukowców zwraca uwagę na systemowe podejście do zarządzania wiedzą czyli do pozyskiwania, utrzymywania i transferu wiedzy w organizacji jak opisywali to Carlsson czy Bergeron w 2003 roku¹³⁴. Zarządzanie wiedzą jest odpowiedzią na te same procesy, które ukształtowały koncepcje organizacyjnego uczenia się, z tą różnicą, że przedstawiciele tego nurtu potraktowali wiedzę jako zasób przedsiębiorstwa. W takim ujęciu wiedza jest materialnym zasobem, który można kapitalizować (Davenport, Prusak 1998, s.7, za: Gherardi 2006, s.12). Firmy, które potrafią wykorzystać ten zasób mogą osiągnąć przewagę konkurencyjną. By to osiągnąć z pomocą przychodzą systemy IT gromadzące, przetwarzające i przekazujące wiedzę¹³⁵. Prace klasyków ekonomii i zarządzania to drugie źródło tego nurtu. Koncepcja „pracowników wiedzy” wprowadzona przez Druckera w latach sześćdziesiątych XX wieku była później rozwijana we współczesnym zarządzaniu organizacjami (Drucker 2004). Taki pracownik też dzieli się wiedzą żeby wzmocnić swoją organizację, która tę wiedzę gromadzi ale też i przetwarza i monitoruje. Duży wpływ na nurt zarządzania wiedzą miały publikacje Nonaki i Teuchiego analizujące sposób zarządzania wiedzą w firmach japońskich¹³⁶. Firma japońska jest mechanizmem gdzie kreowanie wiedzy jest powiązane ze strategią wykorzystania zasobów ludzkich. Innowacje nie opierają się na przypadku tylko na strategii przekształcania wiedzy ukrytej w wiedzę jawną i na cyklu stopniowego doskonalenia tej wiedzy przez pracowników (spirała wiedzy). W tych transformacjach pomagają: przenikanie się zadań pracowników, praca w zespołach, wizje kierownictwa, samodzielne myślenie, a nawet twórcze konflikty (Nonaka 2008, s.162). Ważnym źródłem dla nurtu zarządzania wiedzą są specjalne wydania *Journal of Management Studies*. Uwypuklono tu rolę retoryki w rozwoju wiedzy oraz cech odróżniających pracowników wiedzy od pracowników biurokracji, teorii wiedzy w powiązaniu z teoriami

¹³³ Olejniczak K., Rok J., Płoszaj A., *Organizacyjne uczenie się i zarządzanie wiedzą - przegląd koncepcji*, 2012, Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej Warszawa, Wydawnictwo Naukowe Scholar, s. 61-107.

¹³⁴ Arisha A., Ragab M., *Knowledge Management and Measurement: a Critical Review*, 2013, Dublin Institute of Technology, s.4-6.

¹³⁵ Olejniczak K., Rok J., Płoszaj A., *Organizacyjne uczenie się i zarządzanie wiedzą - przegląd koncepcji*, 2012, Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej Warszawa, Wydawnictwo Naukowe Scholar, s. 88.

¹³⁶ Nonaka I., Takeuchi T., *Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, 1995,

działań oraz studia przypadków oparte na metodach jakościowych (Starbuck 1993). Dzięki takim opracowaniom koncepcja zaczęła zdobywać popularność w praktyce. W początkach rozwoju dyscypliny zarządzania wiedzą dominowało podejście oparte na bazach danych, co z czasem okazało się mało skuteczne. Założenie, że wystarczy wiedzę ukrytą przekształcić w jawną, zarchiwizować na dowolnej platformie informatycznej i udostępnić pracownikom okazało się niezbyt trafne i stanowczo okrojone. Nie wystarczy zbudować nowoczesnego systemu informatycznego, żeby pracownicy zaczęli go skutecznie używać i efektywnie realizować cele przedsiębiorstwa. Potrzebny jest również ludzki wymiar organizacji oraz dostosowane do organizacji procesy.

W literaturze zagranicznej pojęcie zarządzania wiedzą wykorzystujące w swej definicji przedstawione powyżej wymiary pojawia się bardzo często. Już w 2011 r. Desouza szczególnie zwraca uwagę na obszar ludzi i kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Również Baloh w 2011 r. wskazuje na jakość procesów zaimplementowanych w organizacji przez ludzi i dla ludzi. To użytkownicy będą ich używać żeby skrócić czas swojej pracy i podwyższyć jej jakość. Wiedzę generuje praktyka, im bardziej jesteśmy doświadczeni w używaniu procesów w organizacji, tym bardziej mechanicznie wykonujemy swoją pracę. To powinno stawać się sygnałem do zmian by znowu pobudzić kreatywność i innowacyjność pracowników do ich wprowadzania. Hislop (2013) twierdzi, że wiedza jest wbudowana w procesy i przez praktyczne ich wykorzystywanie jesteśmy zdolni do generowania wiedzy wyższej jakości co wpływa na wyniki i rozwój organizacji¹³⁷. A pośrednio na zarządy i ich decyzje. Moon i Desouza (2011) twierdzą, że im dokładniejsze i bardziej jakościowo spójne informacje dostają, tym lepiej podejmowane są decyzje i tym efektywniej realizowana jest strategia organizacji¹³⁸. Już w 1994 roku Mintzberg zwraca uwagę jak ważni są ludzie jako część wiedzy i część organizacji oraz jak zarządzający organizacją powinni skupiać się na czterech krytycznych zadaniach: planowaniu, organizowaniu, kontrolowaniu i przewodzeniu, pomagając w ten sposób osiągać zakładane cele¹³⁹. Powtarza się to również w jego badaniach z 2009 roku. Natomiast Koenig w badaniach z 2011 roku, próbował dowodzić, że zarządzanie wiedzą jest w głównej mierze wspomagane przez technologie informatyczne i tylko to pozwala na wykorzystanie wiedzy przez szerzenie tak zwanych „najlepszych praktyk”¹⁴⁰. Jest to powiązane z traktowaniem zarządzania wiedzą jako narzędzia pomagającego kierownictwu zarządzać organizacją i realizować jej strategię – tworzyć mapy strategii, planować ją i realizować, wykorzystywać operacyjnie (Martensson, 2000)¹⁴¹. To powoduje, że takie narzędzie staje się narzędziem strategicznym i zachęcającym do dzielenia się wiedzą. Tak ważne jest by osiągnięta przez pracowników wiedza zostawała w organizacji. Wydaje się, że jest to możliwe gdy pracowników odpowiednio się motywuje, zachęca i daje przykład. Dzielenie się wiedzą, wyciąganie wniosków z doświadczeń innych oraz częste organizowanie spotkań, na których pracownicy wspólnie uczą się na popełnianych przez siebie błędach może zaowocować lepiej zmotywowanym, komunikującym się ze sobą kreatywnym zespołem. Odpowiednie narzędzie zarządzania wiedzą mogłoby to ułatwiać – integrując cele i odpowiedzialność za ich osiągnięcie. Gdy każdy będzie odpowiedzialny za swoje zadania, wtedy wszystkim łatwiej będzie realizować strategię całej organizacji. Wydaje się to jednak być większym wyzwaniem

¹³⁷ Hislop D., Swan J., Newell S., Scarbrough H., 'Knowledge Management and Innovation', Journal Knowledge Management, Vol 3, No 4, 2013.

¹³⁸ Desouza K.C., Evaristo J.R. 2006. Project Management Offices: A Case of Knowledge-based Archetypes. International Journal of Information Management, nr 26, s. 414-423.,

¹³⁹ Mintzberg H.: The Fall and Rise of Strategic Planning. "Harvard Business Review" 1994, Vol. 72, No 1

¹⁴⁰ Koenig Michael E.D, Mcinerney Claire R., 'Knowledge Management (KM) Processes in Organizations: Theoretical Foundations and Practice (Synthesis Lectures on Information Concept)', 2011

¹⁴¹ Martensson, M., 'A critical review of knowledge management as a management tool', Journal of Knowledge Management, 2000, Vol. 4 Iss: 3, pp.204 – 216.

niż zastosowanie dobrego systemu informatycznego. Pracownicy potrzebują rozumieć swoje role i swój wpływ zarówno na rozwój organizacji jak i na realizację jej strategii (Desouza, Parquette, 2011)¹⁴². Czyli jej również zaufać. Współczesne podejścia do zarządzania wiedzą są bardziej złożone i zróżnicowane¹⁴³. Obejmują wiele praktyk organizacyjnych. Od użycia baz danych, nowych technologii, przez modyfikację struktur organizacyjnych – po wsparcie i rozwój pracowników wykorzystując mentoring, coaching, szkolenia, dzielenie się wiedzą.

W 2017 roku naukowcy Uniwersytetu Ekonomicznego w Jordaniі przeprowadzili badania wpływu procesów zarządzania wiedzą na wyniki przedsiębiorstwa oraz na kapitał intelektualny. Przeanalizowano odpowiedzi 134 respondentów z 15 firm żywnościowych Jordaniі. O ile badania wskazały znaczący i bezpośredni wpływ procesów zarządzania wiedzą na kapitał intelektualny spółek (generowanie wiedzy, dzielenie się wiedzą czy przechowywanie wiedzy), to na wyniki finansowe przedsiębiorstw odnotowano pośredni wpływ tych procesów (nowoczesne narzędzia, technologie IT)¹⁴⁴. Kapitał intelektualny jako element zarządzania wiedzą przedsiębiorstwa był tematem badań R. Balcerzyka w 2019 roku wśród 356 studentów Uniwersytetu we Wrocławiu¹⁴⁵. Powyżej 50% respondentów wskazywało na ważność zarządzania wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach, przy czym 33% wierzyło, że wiedza jest stymulatorem rozwoju zarówno człowieka jak i całego przedsiębiorstwa. 29% badanych kojarzyło zarządzanie wiedzą tylko z kapitałem intelektualnym natomiast 21% z inwestycją na przyszłość. Tylko 8% twierdziło, że wiedza wpływa na bogactwo człowieka a 2% – że to zasób produkcyjny. Ciekawe podejście miało 39% respondentów do dzielenia się wiedzą – twierdzili, że ma ono wpływ na goodwill i zwiększa wartość przedsiębiorstwa.

Relacja pomiędzy zarządzaniem procesami a zarządzaniem wiedzą była przedmiotem badań A. Bitkowskiej w 2019 roku¹⁴⁶. Badania empiryczne obejmowały 122 przedsiębiorstwa działające w Polsce (25% małych przedsiębiorstw, 25% średnich i 50% dużych). Zarządzanie wiedzą wdrożono w 22% badanych przedsiębiorstw przy czym największe znaczenie dla procesów zarządzania miało używanie wiedzy przez pracowników (60%) i dzielenie się wiedzą (57%). Najmniejsze znaczenie, gdyż tylko dla 28% badanych miało gromadzenie wiedzy. Analizując dalej procesowy aspekt zarządzania wiedzą bardzo ciekawe badania przeprowadziła grupa włoskich naukowców w 2018 roku na Uniwersytecie w Neapolu, badając wpływ procesów dodatkowych (przez wprowadzenie praktycznych zastosowań) na cały system zarządzania wiedzą przedsiębiorstwa¹⁴⁷. Badania empiryczne przeprowadzono budując macierze pomiędzy „Zarządzanie wiedzą – Narzędzia” a „Zarządzanie wiedzą – Praktyka”, a następnie trójwymiarowe modele rozmyte adaptujące trzy mapy zarządzania wiedzą opisane w literaturze

¹⁴² Funmilola Omotayo., *Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature*, Library Philosophy and Practice, 2015, Paper 1238, s.14.

¹⁴³ Budowanie struktur baz zwykle opiera się na technice analizy pojęć, gdzie każda kategoria jest definiowana wspólnie z użytkownikiem. Każde z pojęć mających być częścią bazy zostało opisane wg trzech kwestii: listy cech, które to pojęcie powinno zawierać, przykładów, które ilustrują dane pojęcie, przykładów, które nie są danym pojęciem (Dalkir 2005, s.9).

¹⁴⁴ Abualosh S., Alrowwad A., Batainch K., Masa'deh R., *The role of knowledge management process and intellectual capital as intermediary variables between knowledge management infrastructure and organization performance*, 2018, *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and Management*, Vol. 13, pp. 290-298.

¹⁴⁵ Balcerzyk R., *Knowledge management and intellectual capital of the organization*, 2019, *Scientific Papers of Silesian University of Technology, Organization and Management Series no 138*, pp. 15-16.

¹⁴⁶ Bitkowska A., *The relationship between business process management and knowledge management – selected aspects from a study of companies in Poland*, 2019, *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, <https://doi.org/10.7341/20201616> JEL codes: L22, 031.

¹⁴⁷ Centobelli P., Cerchione R., Esposito E., *Aligning enterprise knowledge and knowledge management systems to improve efficiency and effectiveness performance: A three- dimensional Fuzzy based decision support system*, 2018, *Expert Systems with Applications Journal*, 91 (2018), pp. 107-126.

przez Ahmada i Simonivica z 2011 roku¹⁴⁸. Obliczono wskaźniki wpływu zdefiniowanych praktycznych zastosowań na wcześniej wdrożone systemy zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. Do badań przyjęto następującą definicję wymiarów macierzy:

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

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

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

Zarządzanie wiedzą ma duże znaczenie w implementacji strategii przedsiębiorstw. W 2016 roku grupa naukowców z Izraela przeprowadziła badania empiryczne wśród 222 ekspertów zarządzania wiedzą z 29 organizacji¹⁴⁹. 41% z nich wskazało wysoką ważność relacji pomiędzy strategią organizacji a zarządzaniem wiedzą. Natomiast ścisłą zależność pomiędzy zarządzaniem wiedzą a realizacją strategii wskazało aż 59% badanych, przy czym faktorem najniżej ocenianym był aspekt społeczny i innowacje społeczne (13%). Ponad 40% respondentów wskazało natomiast silną relację między zarządzaniem wiedzą a dobrym przywództwem. Zarządzanie wiedzą, to również wpływ na rozwój biznesu przez marketing firmy. W 2013 roku M. Soniewicki w swoich badaniach nad zarządzaniem wiedzą zwrócił uwagę na aspekt marketingowy i konkurencyjności w branży usługowej na rynku polskim¹⁵⁰. Badania były częścią projektu finansowanego przez Polską Akademię Nauk i obejmowały 381 przedsiębiorstw branży usługowej (obejmującej usługi informatyczne, hotelarskie, transportowe, ubezpieczeniowe, finansowe i rynek nieruchomości) bazy danych Kompas. Ponad 68% tych przedsiębiorstw miała już wdrożony system zarządzania wiedzą i silną orientację rynkową. Jednak badania wykazały, że nasilenie tego wdrożenia różniło się w zależności od poziomu implementacji technik informatycznych czy dedykowanych dla firmy serwisów (transportowych i hotelarskich). W tych firmach zauważono silną orientację rynkową z rozbudowaną organizacją marketingu. Nie mniej jednak tak samo silne uwarunkowania zauważono w firmach ubezpieczeniowych czy finansowych. Te dwa wskaźniki (zarządzanie wiedzą i orientacja rynkowa) warunkują również poziom konkurencyjności wśród badanych przedsiębiorstw. Jednak tu różnice wynikają z typu oferowanych usług – mają większe znaczenie dla firm informatycznych, rynku nieruchomości czy technologii komunikacyjnych. Ogólna konkluzja z badania to znaczący wzrost znaczenia wiedzy dla procesów marketingowych, rynkowych i szeroko pojętej konkurencyjności niezależnie od branży. Bardzo silnym faktorem wpływającym na organizację i zarządzanie jest przywództwo. Przekonali się o tym naukowcy z Nowej Zelandii przy przeprowadzaniu badań branży medycznej w 20 rejonach Nowej Zelandii na podstawie 263 kwestionariuszy wysłanych do lekarzy w celu weryfikacji systemów zarządzania wiedzą w ich rejonach¹⁵¹. W trakcie badań

¹⁴⁸ Ahmad S., Simonovic S., *A three dimensional fuzzy methodology for flood risk analysis*, 2011, Journal of Flood Risk Management, 4, pp.53-74.

¹⁴⁹ Dayan R., Heisig P., Matos F., *Knowledge management as a factor for the formulation and implementation of organization strategy*, 2017, Journal of Knowledge Management, Vol.21 No 2, 2017, pp. 308-329.

¹⁵⁰ Soniewicki M., *Knowledge management, market orientation and competitiveness of service industry companies*, 2017, Modern Management Review, MMR, vol. XXII, 24(2/2017), pp. 135-140.

¹⁵¹ Ali N., Tretiakov A., Whiddett D., Hunter I., *Knowledge management, system success in healthcare: Leadership matters*, 2017, International Journal of Medical Informatics, 97 (2017), pp.331-340.

weryfikowano hipotezę, że im wyższa jakość wdrożonego w organizacji systemu zarządzania wiedzą, tym wyższej jakości satysfakcja użytkowników co pośrednio wpływa na jakość podejmowanych decyzji. Wyniki badań pokazały, że bezpośredni wpływ przywództwa na system zarządzania wiedzą statystycznie nie jest znaczący (współczynnik korelacji $r=0.085$), jednak przez dzielenie się wiedzą, komunikację czy jakość wiedzy pośredni wpływ tego czynnika jest wyraźny. Koncept zarządzania wiedzą w odniesieniu do „miękkich” czynników biznesowych badany był również w Polsce w 2016 roku na Uniwersytecie UMCS w Lublinie¹⁵². Przeprowadzono badania na próbie 100 przedsiębiorstw reprezentujących branżę IT. 33% z nich zadeklarowało implementację systemu zarządzania wiedzą, natomiast 23% respondentów w ogóle nie wykazała zainteresowania tą tematyką. Jednocześnie ponad 73% badanych wskazało na połączenie takiego systemu ze strategią organizacji. Wskazano na obszary poprawy funkcjonowania przedsiębiorstwa w wyniku dobrej implementacji zarządzania wiedzą:

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

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

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

Ogólny wniosek to potrzeba badań w celu dalszego rozumienia procesów zarządzania wiedzą nie tylko w Polsce ale też w innych krajach. Nierzadko są to procesy długotrwałe, wymagające obserwacji, zmian, badań na przestrzeni kilku lub kilkunastu lat. Jednak tylko wtedy teoria może wspomagać praktykę, gdy spowoduje lepsze wykorzystanie zasobów w prosperowaniu przedsiębiorstwa generując większe zyski, przykładając się do gospodarczego wzrostu i efektywniejszej pracy zadowolonych i wyszkolonych pracowników.

¹⁵² Chmielewska-Muciek D., *Diagnosis of Knowledge management, process in Companies*, 2016, International Journal of Synergy and Research, Vol. 5, pp. 113-123.

3. Wyniki analizy uwarunkowań zarządzania wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach oraz branży farmaceutycznej

Podobnie jak w przypadku dużych korporacji, także małe i średnie przedsiębiorstwa tworzą swoje strategie, które są realizowane mniej lub bardziej efektywnie. Wiedza jest obecna wszędzie – ale czy jest zarządzana, czy jest wykorzystywana, czy jest kreowana nowa wiedza by tworzyć wartość dla organizacji? Te pytania nurtują każdego przedsiębiorcę zarządzającego organizacją, często takim rozważaniom towarzyszą dylematy czy zarząd wykorzystuje potencjał swojej firmy, co można zrobić lepiej i czy wypracowany zysk jest efektem ciężkiej pracy pracowników, czy również efektywnym wykorzystaniem wiedzy i możliwości rynkowych przedsiębiorstwa. Jakie są uwarunkowania do efektywnego zarządzania wiedzą, co determinuje wzrost przedsiębiorstwa w aspekcie optymalnego wykorzystania jego potencjału i obecnych zasobów?

3.1. Znaczenie małych i średnich przedsiębiorstw dla polskiej gospodarki

Małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP) stanowią większość wśród działających na polskim rynku podmiotów pełnią kluczową rolę w rozwoju polskiej gospodarki. Istnieje jednak jeszcze duża przestrzeń do działalności dla wielu nowych przedsiębiorców zanim gospodarka osiągnie stan nasycenia tego typu firmami. Najwięcej małych i średnich przedsiębiorstw na jednego mieszkańca zarejestrowanych jest w województwach z dużymi ośrodkami miejskimi – wielkopolskim, małopolskim, śląskim, mazowieckim, łódzkim i pomorskim. Według raportu *o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, PARP 2020*¹⁵³, pod względem liczby przedsiębiorstw aktywnych na 1000 mieszkańców najlepsze wyniki odnotowało województwo mazowieckie (76,64). Następnie wielkopolskie (62,60) i pomorskie (60,96). Najniższe wartości osiągnęły województwa lubelskie (42,43) oraz warmińsko-mazurskie (41,42). Liczba małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce wynosi obecnie 2,15 mln (wzrost do poprzedniego roku o 3,5%), wykazując stan zatrudnienia na poziomie 6,8 mln pracowników – wyższy o 87 tys. osób w stosunku do poprzedniego roku. Większość firm rejestrowana jest w usługach i handlu (75,7%). W 2018 r. małe i średnie przedsiębiorstwa przeznaczyły na inwestycje 99,5 mld zł (46% wartości nakładów całego sektora przedsiębiorstw). Działalność finansowana była w 70% ze środków własnych, 4,9% ze środków zagranicznych. W małych i średnich przedsiębiorstwach od 2013 do 2019 roku znacznie wzrosło wykorzystanie komputerów od 89% w roku 2013 do 99,5% w roku 2019. Zarówno w przypadku jednych jak i drugich przedsiębiorstw obecnie dostęp do internetu obejmuje 96,3% firm, a z mediów społecznościowych ułatwiających generowanie czy transfer wiedzy korzysta już ponad 86% pracowników. Przychody średnich przedsiębiorstw w 2018 zwiększyły się o 8,0% w stosunku do poprzedniego roku, natomiast małych o 4,0%. Również poprawiły się wskaźniki rentowności. Największą rentowność odnotowano w mikroprzedsiębiorstwach 13,2%, małych 6,3% a średnich najmniejszą – 4,7%. Przychody przeciętnej polskiej firmy wzrosły o 4,7% i wyniosły 2,3 mln zł przy produkcji 1,8 mln zł. Do wzrostu przychodów przyczynił się export wyrobów i usług. Osiągnął poziom 600 tys. Wartość dodana i export wyniosły po 0,5 mln zł. W roku 2018 wzrosła aktywność ekonomiczna MSP, problematycznym wskaźnikiem od kilku lat pozostaje wartość dodana. W 2018 roku stanowiła tylko 24% obrotów przedsiębiorstw wykazując spadek o 0,2% w porównaniu do 2017 roku. Częściową przyczyną może być wzrost przeciętnego wynagrodzenia na polskim rynku do 4,8 tys. zł (wzrost o 8,1% w stosunku rok do roku i o 46% w porównaniu z 2010 rokiem). Polskie firmy generują też relatywnie duży wolumen przychodów z exportu. Według szacunków GUS w 2018 roku 33,7% przychodów

¹⁵³Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, PARP, Warszawa, 2020.

małych i średnich przedsiębiorstw pochodziło z eksportu odnotowując wyraźny wzrost na przestrzeni lat 2010-2018. Ogólnym wzrostom przychodów MŚP w większości województw towarzyszył wzrost nakładów inwestycyjnych. Średnie nakłady na inwestycje przypadające na jedno aktywne małe i średnie przedsiębiorstwo w 2018 roku wyniosły 46,3 tys. zł i wzrosły średnio o 2,9 tys. zł w stosunku do 2017 roku. Najwyższe średnie nakłady na inwestycje odnotowano w województwie mazowieckim (65,6 tys. zł). W województwie pomorskim spadły o ponad 17 tys. zł. O przyroście możemy mówić w przypadku wskaźnika PKB.

Udział polskich przedsiębiorstw w tworzeniu PKB systematycznie rośnie. Od roku 2008 do 2017 zwiększył się on o 1,2%¹⁵⁴ (z 71,1% do 72,3%), głównie za sprawą małych i średnich przedsiębiorstw. Poprawa nastąpiła we wszystkich grupach wielkości sektora MŚP (mikro – z 29,9% do 30,3%, małe – z 7,4% do 8,2%, średnie – z 9,9% do 10,7%).

Tabela 8. Udział w tworzeniu PKB grup przedsiębiorstw według liczby pracujących w Polsce (wykres – rok 2017, tabela – lata 2008-2017)[Źródło: opracowanie na podstawie danych GUS przygotowanych na potrzeby raportu].

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

By wesprzeć wzrost tego sektora, ważne jest zmniejszenie barier, które utrudniają rozwój przedsiębiorczości w Polsce, przede wszystkim w obszarze dostępności do finansowania i kształcenia pracowników – też na stanowiskach kierowniczych. Utrudniony dostęp do finansowania hamuje innowacyjność MŚP. Wśród firm, które nie mają kłopotów z pozyskaniem środków zewnętrznych procent podmiotów inwestujących w badania i rozwój wyniósł 18,4% z 8,6% firm, dla których dostęp do finansowania jest dużym utrudnieniem. Według przedsiębiorców to właśnie trudność z pozyskaniem funduszy stanowi największą barierę rozwoju innowacyjności. Z pomocą przychodzi Unia Europejska i PARP. Nakłady na działalność innowacyjną oraz badania i rozwój przedsiębiorstw systematycznie rosną. W relacji do PKB w 2018 roku wskaźnik nakładów na badania i rozwój wyniósł 1,2% (dla porównania w krajach UE średnio wynosi 3,0%). W 2018 roku środki własne przedsiębiorstw (jako główne źródło finansowania) stanowiły 75% wszystkich poniesionych nakładów na działalność innowacyjną. Jednak większość małych i średnich przedsiębiorstw korzysta ze środków UE (13% sektora usług) lub kredytów bankowych (4% sektora usług). Wraz z wielkością firmy rosną trudności ze znalezieniem wykwalifikowanych pracowników. Najbardziej na brak odpowiednio wykształconych kadr skarżą się średnie firmy przemysłowe i budowlane. Problem braków w edukacji dotyczy też dyrektorów i właścicieli firm, którzy często nie mają umiejętności zarządczych oraz wiedzy z zakresu finansów i księgowości. Mimo to polskie

¹⁵⁴Dane ujawnione w raporcie o stanie sektora MŚP za 2020 rok dotyczą wartości PKB z 2017 roku.

firmy najrzadziej w całej Unii wysyłają swoich pracowników na szkolenia produktowe – robi tak jedynie 22% przedsiębiorców. Kierownikom wyższego i średniego szczebla może brakować umiejętności zarządczych, kreatywności, przedsiębiorczości, edukacji, dostępu do najnowszych badań naukowych, a przede wszystkim aktualnych analiz i wniosków z tych badań. Istotnym obszarem do rozwoju może okazać się też identyfikacja barier w obszarze budowania relacji między pracownikami (zaufanie, otwartość), przestrzegania podstawowych wartości kulturowych takich jak zasady współpracy, identyfikacji z firmą. Bariery mogą dotyczyć również obszaru organizacyjnego – brak procedur, regulacji, podziałów kompetencji. Według badań przeprowadzonych w 2015 roku na grupie ponad tysiąca właścicieli, dyrektorów i kadry zarządzającej małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, duży wpływ na funkcjonowanie organizacji mają uwarunkowania zewnętrzne¹⁵⁵. Okazuje się, że według 61% respondentów największymi barierami są tutaj wysokie podatki, składki ZUS, wysokie koszty stałe, przewaga konkurencji. 48% badanych wskazuje na nierzetelne procedury i sprzeczne prawodawstwo, natomiast dla 17% takim czynnikiem są problemy z przystosowaniem się do zmieniających się warunków rynkowych¹⁵⁶. W opracowaniu zwrócono również uwagę na takie czynniki jak wzrost konkurencji i błędy w działaniach strategicznych małych i średnich przedsiębiorstw, włączając politykę personalną. Żeby małe i średnie przedsiębiorstwa mogły osiągnąć sukces potrzebują kluczowych czynników – strategii, zmotywowanych pracowników oraz dobrej jakości produktów i usług¹⁵⁷. Według E. Skawińskiej i R.I. Zalewskiego (2016) model kluczowych czynników sukcesu polskich przedsiębiorstw przyszłości obejmuje¹⁵⁸:

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

Między wyróżnionymi kapitałami zachodzą relacje zwrotne – we wszystkich upatruje się możliwości rozwoju a łącząc te zasoby w różnych konfiguracjach wyzwalamy wiedzę, z której czerpiemy potencjał do kreatywności i innowacji. W badaniach rozpoznano również czynniki utrudniające działalność innowacyjną. Są to wysokie koszty innowacji dla 61% ankietowanych przedsiębiorstw, skomplikowane przepisy i biurokracja dla 60%, brak środków finansowych dla 39% badanych, brak wsparcia ze strony władz lokalnych dla 29%, natomiast brak informacji, wiedzy i wykwalifikowanych specjalistów dla 25% respondentów¹⁵⁹. Pomimo tak dużego znaczenia małych i średnich przedsiębiorstw dla polskiej gospodarki, widać, że potrzebują one ciąglej pomocy w rozwoju czy utrzymaniu się na rynku. Według ostatniego raportu PARP z 2020 roku liczba likwidowanych przedsiębiorstw jest ciągle duża. W 2019 roku zarejestrowano 379 tys. nowych, wykreślono natomiast 227 tys. firm (ich liczba była jednak mniejsza o 7% w stosunku do 2008 roku). Najwięcej firm upada w pierwszym roku działalności. W kolejnych latach wskaźnik przetrwania jest wyższy. Spośród przedsiębiorstw utworzonych w 2018 roku najwyższy wskaźnik przeżycia pierwszego roku odnotowano w sekcjach Informacja i komunikacja (77%), natomiast najniższy w sekcjach Kultura i rekreacja (60%) oraz Gastronomia (61%), co może mieć również odzwierciedlenie w sytuacji globalnej pandemii ze względu na COVID-19 w ostatnim roku. Co może pomóc przedsiębiorcom? Na pewno opracowania naukowe, badania, analizy połączone z praktycznym aspektem zarządzania. Połączenie praktyki z nauką. Zwrócenie uwagi, że narzędzia analizy strategicznej

¹⁵⁵Bartczak K., Danielak W., Mierzwa D., *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce, Szanse i zagrożenia rynkowe*, 2017, Wydawnictwo Exante, Exante Conferencies&Publications Sp. z o.o., ISBN 978-83-65690-32-6, s.12-14.

¹⁵⁶*Ibidem*.

¹⁵⁷*Ibidem*, s. 41

¹⁵⁸Skawińska E., Zalewski R.I., *Konkurencyjność – kluczowe czynniki sukcesu przedsiębiorstw XXI wieku*, 2016, Przegląd Organizacji, nr 3, s.22.

¹⁵⁹Bartczak K., Danielak W., Mierzwa D., *op.cit.*s.51.

nie muszą się ograniczać do analizy SWOT. Że można wykorzystać rozbudowany potencjał strategicznej karty wyników. Wystarczy wiedza, strategiczne myślenie i umiejętności specjalistyczne jak takiej karty użyć i dopasować do specyfiki własnego przedsiębiorstwa. Karta może być wykorzystana do zarządzania nie tylko firmą ale też pracownikami włączając do analiz systemy motywacyjne. Również w tym przypadku można stwierdzić, że nakłady na naukę, nabywanie nowych umiejętności stają się ważnymi czynnikami wzrostu umiejętności pracowników co przekłada się na wzrost wartości przedsiębiorstwa. Oprócz umiejętności kierowniczych czynnikiem wzrostu może być efektywne zarządzanie wiedzą w powiązaniu ze strategią i rozwojem przedsiębiorstwa w połączeniu z kulturą organizacji, jej wartościami i systemami motywującymi pracowników do dalszego rozwoju. Współpraca, komunikacja i wartości związane z pracą zespołową są kluczem do poszerzania wiedzy i dobrego porozumienia. Współpraca ważna jest nie tylko wewnątrz organizacji, ale też z zewnętrzną jej częścią. Budowanie relacji z dostawcami czy klientami ma wielkie znaczenie dla naszych modeli biznesowych. Wszystkie działania przedsiębiorców wymagają koncentracji, intuicji, wrażliwości na najmniejsze zmiany rynkowe. Jeżeli wszystkie obszary działalności (marketing, sprzedaż, realizacja, finanse, kadry, kultura organizacyjna) będą zintegrowane i połączone spójnymi procesami, ułatwi to kierownictwu podejmowanie lepszych decyzji.

Na podstawie przeprowadzonych badań próbowano ocenić wpływ wiedzy na te procesy na przykładzie branży farmaceutycznej MSP.

3.2. Rynek farmaceutyczny w Polsce i jego wpływ na rozwój gospodarczy naszego kraju

Na potrzeby pracy do badań naukowych zdecydowano się na wybór branży farmaceutycznej – jako jednej z dynamiczniej rozwijających się branż w Polsce. Rynek ten daje zatrudnienie wielu pracownikom oraz generuje wysoki udział PKB dla naszej gospodarki. W poniższym opracowaniu wykorzystano dane skonsolidowanego raportu IQVIA branży farmaceutycznej w Polsce za 2017 rok¹⁶⁰ oraz globalne wyniki z lat następnych, wykazane z innych źródeł. W 2017 roku rynek farmaceutyczny po raz kolejny zanotował wzrost i przekroczył wartość 38 mld zł. – 10 mld zł więcej w stosunku do roku 2012, który był pierwszym rokiem obowiązywania ustawy refundacyjnej. Znacząco to, że jedna czwarta obecnego rynku została wygenerowana w ciągu ostatnich pięciu lat. Według danych publikowanych przez Eurostat hurtowa sprzedaż farmaceutyków w Polsce wzrosła od 2008 do 2018 roku o 21,3%. Obecnie Polska jest dziewiątym rynkiem w Unii Europejskiej pod względem hurtowej sprzedaży farmaceutyków, która w 2018 r. wyniosła prawie 14,6 mld EUR¹⁶¹. Ale też oczekiwania wobec tej branży są bardzo wysokie. Wynika to z dążenia do poprawy jakości życia naszego społeczeństwa. Szczególnie uwidoczniło się to w czasie pandemii koronawirusa kiedy nastąpił gwałtowny wzrost świadomości społecznej odnośnie wagi naszego zdrowia.

¹⁶⁰Raport „Rynek farmaceutyczny w 2017 roku”, Warszawa, styczeń 2018, IMS Health&Quintiles, IQVIA jest globalnym dostawcą informacji i rozwiązań technologicznych oraz badań klinicznych, wykorzystującym dane i osiągnięcia naukowe do wspierania pacjentów w systemie ochrony zdrowia i poszukiwaniu lepszych rozwiązań dla rynku farmaceutycznego w Polsce. Rozwiązania IQVIA wspierają producentów wyrobów medycznych, firmy biotechnologiczne oraz farmaceutyczne a także przedstawicieli nauk medycznych, badaczy naukowych, agencje rządowe oraz interesariuszy sektora ochrony zdrowia aby mogli lepiej rozumieć rzeczywiste obrazy schorzeń, zachowań ludzkich oraz dokonań naukowych w celu optymalizacji metod leczenia pacjentów.

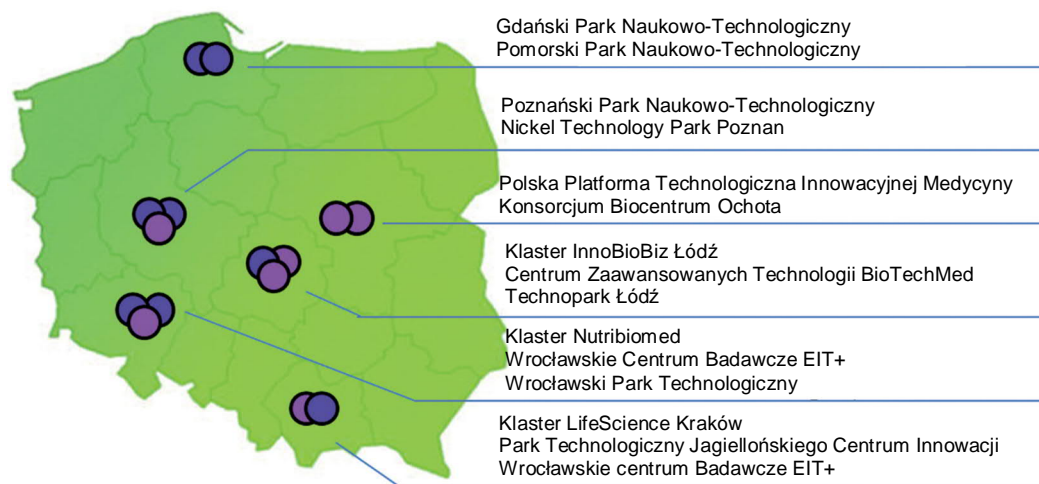
¹⁶¹Raport „Branża farmaceutyczna, wzrost znaczenia polskich producentów na świecie, 2019, Polska Agencja Inwestycji i Handlu.

Rynek farmaceutyczny w naszym kraju przeszedł szereg gruntownych zmian w ciągu ostatnich dwudziestu lat. Struktura własności z państwowej przeszła w prywatne ręce, wprowadzono nowe regulacje prawne odnośnie obrotu lekami, zmieniono system zarządzania publiczną służbą zdrowia. W konsekwencji spowodowało to strukturalne zmiany w branży zwiększając liczbę aptek i hurtowni farmaceutycznych a następnie je konsolidując. Zwiększyła się liczba zagranicznych inwestorów. Obecnie Polska jest największym rynkiem farmaceutycznym w Europie Środkowo-Wschodniej. Przyczynia się do generowania PKB – w 2017 roku to 1%. W następnych latach nastąpił lekki spadek do 0,8% w 2020 roku. Wydatki na ochronę zdrowia przekraczają 150 mld zł przy powiększającym się udziale państwa. W 2020 roku wartość rynku aptecznego wzrosła o 2,2% w stosunku do roku poprzedniego¹⁶². Ze względu na pandemię odnotowano bardzo duży wzrost przychodów e-aptek- 1,1 mld zł, o 44% więcej niż w roku 2019. Rozwój branży farmaceutycznej widoczny jest również w rosnącej liczbie podmiotów produkujących wyroby farmaceutyczne. Liczba takich podmiotów wzrosła z 281 w 2010 roku do 378 w roku 2018. Polski przemysł farmaceutyczny jest powiązany z dystrybucją leków i składa się z ponad 15 tysięcy aptek, ponad 300 hurtowni a także poddostawców. Generuje to ponad 100 tysięcy miejsc pracy. Jak wykazują raporty, rynek ten stale się rozrasta, zwiększając nakłady na badania naukowe, technologie tworząc tym samym miejsca pracy dla osób o wysokich kwalifikacjach. O potencjale rynku pracy decyduje liczba osób kształcących się na kierunkach farmacja i biotechnologia. W 2016 r na tych kierunkach kształciło się ponad 24 tysiące osób. Kierunek farmaceutyczny można studiować na 12 uczelniach medycznych w Polsce, biotechnologię oferuje 39 szkół wyższych. Dodatkowo na kierunku „technik farmaceuta” wykształcenie policealne oferuje 208 szkół na terenie całego kraju.

Polska jako dojrzały już rynek farmaceutyczny dysponuje wysokim poziomem wiedzy i dużym potencjałem badawczym. Zarówno firmy, które produkują tradycyjne leki generyczne (na przykład Celon Pharma Sp. z o.o.) jak i łączące biotechnologię z farmacją (Grupa Adamed, Proteon Pharmaceuticals S.A.) w coraz większym stopniu koncentrują się na tworzeniu leków innowacyjnych. Wydatki na leki w Polsce na jednego mieszkańca są jednak jednymi z najniższych w Europie i wynoszą około 114 EUR rocznie co stanowi 52% średnich wydatków na osobę w Europie. W ocenie firm badawczych Polska pozostaje jednym z długoterminowych liderów rynku farmaceutycznego i najatrakcyjniejszym rynkiem w Europie Środkowo-Wschodniej. Co roku przewiduje się średnioroczny wzrost wartości naszego rynku na poziomie około 4,9%. O atrakcyjności naszego rynku jako inwestycji decydują głównie dobrze wykształceni pracownicy, niższe koszty pracy niż na zachodzie Europy, efektywność kosztowa przy produkcji leków, duży potencjał do prowadzenia badań klinicznych oraz duże doświadczenie w tym zakresie. Silnymi stronami naszego kraju są też uczciwość w zarządzaniu prawami intelektualnymi czy też przestrzeganie procedur. Inwestycje farmaceutyczne są współfinansowane z rządowych grantów i środków europejskich. Firmy farmaceutyczne uczestniczą w przedsięwzięciach budujących koalicje wewnątrzbranżowe, tworząc sześć głównych klastrów i parków technologicznych, zapewniając tym samym infrastrukturę do rozwoju innowacji a w szczególności przestrzeń laboratoryjną do badań nad nowymi lekami.

Rys.20 przedstawia lokalizację takich klastrów i parków technologicznych w Polsce.

¹⁶²Raport IQVIA *Struktura i dynamika rynku farmaceutycznego, zachowań lekarzy i pacjentów oraz dystrybucji leków w roku 2020 – kluczowe fakty*, 2020.



Rysunek 20. Lokalizacja klastrów i parków naukowo-technologicznych specjalizujących się w farmacji i biotechnologii w Polsce [Źródło: Sektor farmaceutyczny i biotechnologiczny w Polsce, Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A., materiały Ministerstwa Gospodarki, www.paiz.gov.pl]

Rynek farmaceutyczny w Polsce to rynek, w którego skład wchodzi różne segmenty:

1. Segment szpitalny, stanowiący 15% rynku, natomiast jego udział we wzroście całej branży wynosi aż 25%. W 2017 roku wprowadzono zmiany w programach kwalifikujących chorych do leczenia czy terapii w oparciu o najnowsze rekomendacje towarzystw naukowych, jak to miało miejsce w przypadku chorób reumatoidalnych. Tempo wzrostu tego rynku w 2017 r wyniosło ponad 10% czyli prawie 560 mln zł więcej niż w poprzednim roku. Ponad 70% rynku szpitalnego stanowi segment leków będących w programach przeciwnowotworowych i chemioterapii,
2. Rynek aptek otwartych z dynamiką wzrostu na poziomie 3,8% Główna część tego wzrostu to segment leków i produktów dostępnych bez recepty,
3. Segment e – aptek stanowiący 1,2 % całego rynku farmaceutycznego i w analizowanym okresie osiągnął ponad 466 mln zł i dynamikę wzrostu, na poziomie 20,5% co stanowi wzrost o 79 mln zł rok do roku. W roku 2020, ze względu na pandemię koronawirusa przychód z tego segmentu wzrósł aż o 44% w stosunku do roku poprzedniego, na co zwrócono już uwagę w tym rozdziale.

Segmentację rynku farmaceutycznego przedstawia też Tabela 9.

Tabela 9. Dynamika rynku farmaceutycznego w podziale na segmenty wartościowo, 2017 [Źródło: IQVIA Pharmascope - 2017/11, IQVIA Dane Narodowe - 2017/11, IQVIA ePharmacy Tracker Poland -2017/11]

	Zmiana rok do roku		Wzrost (mln zł)	
Rynek aptek otwartych	2,0%	2,4%	244,7	431,7
Rynek aptek otwartych – leki	3,2%		187,0	
Rynek aptek otwartych – leki i produkty	5,6%			
Rynek sprzedaży wysyłkowych e-aptek	20,5%			
Rynek szpitalny	10,4%			

Szacuje się, że w sektorze farmaceutycznym zatrudnionych jest 0,26% ogółu zatrudnionych w gospodarce narodowej. Co trzeci pracownik pracuje w małym lub średnim przedsiębiorstwie.¹⁶³ Łączne zatrudnienie w całej branży szacuje się na 31 tysięcy osób, natomiast kolejnych 80-90 tysięcy miejsc pracy tworzą apteki i hurtownie. Sektor biotechnologiczny to kolejne 4 tysiące osób. Jednak o całkowitym potencjale rynku świadczy znacząca liczba osób kształcących się na kierunkach farmacja i biotechnologia. Ze względu na fakt, że rynek ten jest rynkiem regulowanym, w każdym roku wdrażane są nowe, dostosowane do aktualnego rynku regulacje. Rok 2017 poza zmianami rynkowymi pod względem wartości też był rokiem wdrożenia nowych regulacji. Jedną z istotniejszych zmian było wejście w życie regulacji „Apteka dla Aptekarza” zwiększając liczbę nowopowstałych aptek. Na koniec 2020 roku w Polsce funkcjonowało ich już 14 200. Pomimo spadków ilości funkcjonujących aptek ze względu na pandemię (ondnotowany spadek o 533 w stosunku do roku poprzedniego). Wzrastają też oczekiwania regulatorów w zakresie jakości danych. Firmy szukają nowych możliwości udostępniania danych w całej organizacji, poprawiając komunikację i wymieniając informacje pomiędzy działami.

Tabela 10. Największe firmy farmaceutyczne działające w Polsce [Źródło: Wkład innowacyjnego przemysłu farmaceutycznego w rozwój polskiej gospodarki, PwC, 2016]

Nazwa przedsiębiorstwa i lokalizacja		Udział w rynku farmaceutycznym
Sanofi-Grupa (w tym Zentiva)	Rzeszów, Chociw	8,5%
Novartis (w tym Sandoz)	Stryków	8,2%
GSK	Poznań	6,1%
Polpharma	Starogard Gdański, Duchnice, Sieradz	5,2%
Roche	Warszawa	4,6%
Servier	Warszawa	3,9%
Merck (MSD)	Warszawa	3,8%
Pfizer	Warszawa	3,4%
Teva Group	Kraków, Kutno	3,1%
AstraZeneca	Warszawa	3,1%
KRKA	Warszawa	3,0%
Adamed (w tym Polfa Pabianice)	Pieńków, Pabianice	2,8%

Jak wynika z opublikowanych raportów GUS przedsiębiorstwa farmaceutyczne w latach 2016-2018 okazały się najbardziej innowacyjną branżą w Polsce i znalazły się na pierwszym miejscu we wprowadzaniu innowacji produktowych. Innowacja produktowa to wprowadzony na rynek w wyniku nowej wiedzy czy technologii nowy lub ulepszony w zakresie swoich zastosowań produkt lub usługa. Mają one służyć pacjentom w zakresie zwiększenia dostępności terapii, bezpieczeństwa czy efektywności stosowania leków. Ograniczając ich skutki uboczne. Krajowi producenci leków w ramach działalności inwestycyjnej współpracują z polskimi naukowcami i uczelniami. W latach 2016-2018 współpracę taką prowadziło 36,4 % aktywnych innowacyjnie przedsiębiorstw. Według raportu „Global life sciences outlook” z marca 2018 roku¹⁶⁴ innowacje w sektorze farmaceutycznym określono trzema słowami: poznawanie, budowanie i rozwój. Właśnie ten rozwój sprawia, że firmy muszą wdrażać nowe technologie,

¹⁶³ Raporty GUS, 2016.

¹⁶⁴Raport ‘Global life sciences outlook’, Deloitte, marzec, 2018 r., <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/life-sciences-and-healthcare/articles/global-life-sciences-sector-outlook.html>,

aby dostosowywać metody pracy do prowadzonych badań naukowych, innowacji oraz wytwarzania nowych produktów wychodząc naprzeciw oczekiwaniom konsumentów. Firmy farmaceutyczne według badań coraz bardziej będą skupiać się na budowaniu elastycznej organizacji pracy co wiąże się z odchodzeniem od modelu hierarchicznego, promując samodzielne działania zespołów, zwiększając rolę kultury organizacyjnej w rozwoju przedsiębiorstw oraz zwiększając znaczenie wiedzy i nowoczesnych technologii w kreowaniu innowacyjnych produktów.

Podsumowując przedstawioną w rozdziale charakterystykę małych i średnich przedsiębiorstw oraz branży farmaceutycznej w Polsce można stwierdzić, że poruszane zagadnienia wpasowują się w tematykę niniejszej pracy, pozwalając na budowanie kultury opartej na odważnym działaniu wykorzystującym wiedzę, obniżając niepewność pracowników przy przechodzeniu przez konieczne w obecnym czasie zmiany.

4. Charakterystyka proponowanego systemu zarządzania wiedzą wspomagającego realizację strategii małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce

Proponowany system zarządzania wiedzą, obejmujący trzy obszary (nowoczesne narzędzia i technologie, procesy i jakość oraz ludzie i kultura organizacyjna) opiera się na następujących filarach:

1. Kompleksowe zarządzanie przedsiębiorstwem przez jakość – TQM (Total Quality Management) – jako podejście procesowe do opracowanego systemu uwzględniające nowoczesne technologie, procesy, jakość,
2. Zarządzaniu wiedzą – uwzględniające kulturę organizacyjną z dzieleniem się wiedzą i tworzeniem przez to wartości dodanej dla przedsiębiorstwa.

Kompleksowe zarządzanie jakością obejmuje wszystkie znaczące procesy zachodzące w przedsiębiorstwie, a dokładniej – wpływające na jego strategię, kształcenie, narzędzia, sukces, motywację. TQM jest metodą zarządzania, która zorientowana jest na osiąganie strategicznych celów oraz na działania wpływające na zadowolenie klienta, potrzeby pracowników w ciągłym procesie poprawy. Dla zapewnienia w przedsiębiorstwie TQM, tworzony w organizacji system ma być efektywny, łączyć w całość „[...] wszystkie procesy w obszarach kreatywności, innowacyjności, wiedzy o kliencie i ukierunkowania na niego wartości, celów, racjonalności postępowania oraz rachunkowości i finansów z nowymi technikami i technologiami informacyjnymi i informatycznymi”¹⁶⁵.

System o wymiarze strategicznym mógłby spełniać następujące zadania względem przedsiębiorstwa¹⁶⁶:

- dostarczać informacji o przedsiębiorstwie oraz procesach strategicznych,
- inicjować i wspierać zarząd przedsiębiorstwa w poszukiwaniu oraz optymalnym wykorzystywaniu potencjałów strategicznych firmy,
- pomagać zarządom w podejmowaniu decyzji,
- nadzorować procesy kontroli strategicznej, przeprowadzać szczegółowe analizy realizacji strategii oraz kształtować coraz lepszy system raportowania,
- zabezpieczać i monitorować implementację strategii poprzez współpracę z działami kontrolingu.

Charakterystykę proponowanego systemu rozpoczyna przedstawienie czynników determinujących jego opracowanie w odniesieniu do wyników analiz badań empirycznych przedstawionych w literaturze. W kolejnych częściach rozdziału przedstawiono wielopłaszczyznowe ujęcie modelu oraz charakterystykę trzech jego obszarów: nowoczesne narzędzia i technologie, procesy i jakość oraz ludzie i kultura organizacyjna.

4.1. Czynniki determinujące założenia systemu zarządzania wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach

Co zrobić, żeby systemy zarządzania wiedzą efektywnie i skutecznie stosować w małych i średnich przedsiębiorstwach? Liczba badań i analiz ujętych w literaturze ciągle wydaje się być

¹⁶⁵ Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2002, s. 291.

¹⁶⁶ Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna ekonomiczna, Kraków 2002, s. 56.

niewystarczająca. Zaczynając od 2013 roku – na Uniwersytecie Liechtenstein oraz Uniwersytecie Iceland przeprowadzono badania dotyczące kreowania wiedzy w małych firmach konstrukcyjnych. Ich autorami byli S. Durst, I. Runar Edvardsson oraz G. Bruns¹⁶⁷. Autorzy rozpatrują tu wiedzę jako jeden z głównych składników i źródeł konkurencyjności na rynku. Stwierdzili, że badania dotyczące wiedzy a w szczególności jej pomiaru w małych i średnich przedsiębiorstwach są wciąż niewystarczające do wyciągnięcia szczegółowych wniosków. O ile w korporacjach łatwiej jest przeprowadzać pomiar stopnia implementacji zarządzania wiedzą lub estymację alokacji wiedzy w procesach operacyjnych czy też strategicznych, o tyle w małych i średnich przedsiębiorstwach za bardzo nie zwraca się na to uwagi. Po pierwsze ze względu na mniejsze zasoby pracowników, a po drugie ograniczone budżety na rozwój, innowacje czy szkolenia pracownicze. Autorzy zaczęli badania w 2012 roku i odkryli, że na temat kreowania wiedzy w małych i średnich przedsiębiorstwach napisano niewiele publikacji, istnieje tu luka badawcza, którą ciągle należy wypełniać. Według Jakubika (2008)¹⁶⁸, każda organizacja może wykreować nową wiedzę ucząc się na swoich błędach. Taki proces może stać się długotrwałym procesem zdobywania nowej wiedzy, a częstotliwość popełniania błędów w organizacji nie jest stała. S. Allard (2003)¹⁶⁹ twierdzi, że często sama potrzeba prowadzi do określonych wymagań kreowania nowej wiedzy, żeby tę potrzebę zaspokoić. Z kolei H. Ueki (2011)¹⁷⁰ zaznacza, że kreowanie wiedzy w organizacji wynika z dostarczania pracownikom nowych i trudnych wyzwań dając im jednocześnie narzędzia do radzenia sobie z takimi wyzwaniami i inicjatywami jak: rozwój działów zarządzania pracownikami, rotacyjne systemy pracy, rozwój kariery czy dostosowane do potrzeb pracowników systemy szkoleń. Podejście procesowe do kreowania wiedzy w małych organizacjach zaprezentowali R. Mitchell i B. Boyle (2010), którzy przeprowadzając swoje badania kierowali się modelem szacowania kolejnych kroków podejmowanych działań. Celem było opracowanie procesu kreowania wiedzy jako wartości dodanej do istniejących procesów oraz jako wartości dodanej do wiedzy istniejącej¹⁷¹. Jest to szczególnie ważne dla małych i średnich przedsiębiorstw, które narażone są na częstą fluktuację pracowników, a tym samym wpływ wiedzy z organizacji. By wypełnić przestrzeń pomiędzy teorią a praktyką ważna jest przynajmniej próba poprawy istniejących funkcji i procedur włączając wiedzę do każdego elementu procesu realizacji strategii małej organizacji. M. Handzic, który również przeprowadził badania w małych i średnich przedsiębiorstwach wskazał czynniki, na które należy zwrócić uwagę w dalszych badaniach:

1. Przekształcanie wiedzy indywidualnej w wiedzę organizacji, wdrażanie procesów i procedur ułatwiających działalność operacyjną przedsiębiorstwa,
2. Standaryzację wiedzy, częste organizowanie programów nauczania i wyciągania wniosków z doświadczeń, z sukcesów i porażek z wykonanych zadań,
3. Wydobywanie potencjału i głębszych pokładów wiedzy z pracowników wykorzystując programy mentoringowe, wewnętrzne i zewnętrzne,

¹⁶⁷ Durst S., Edvardsson I R., Bruns G., *'Knowledge creation in small construction firms'*, 2013, Journal of Innovation Management, JM 1, 1 (2013), pp.125 – 142.

¹⁶⁸ Jakubik M., *Experiencing collaborative knowledge creation processes*, 2008, The Learning Organization, 15 (1), (2008), pp.5-25.

¹⁶⁹ Allard S., *Knowledge creation in in Holsappe C., W (Eds)*, 2004, Springer, Berlin, Heidelberg, Handbook of Knowledge Management 1, Vol. 1,1 (2003), pp.367 – 379.

¹⁷⁰ Ueki H., Ueki M., Linowes R., Mroczkowski T., *A comparative study of enablers of knowledge creation in Japan and US – based firms*, 2011, Asian Business & Management, 10 (1) (2011), pp.113 – 132.

¹⁷¹ Mitchell R., Boyle B., *'Knowledge creation measurement methods'*, 2010, Journal of Knowledge Management, 104(1) (2010), 67-82.

4. Generowanie nowej wiedzy, zachęcanie, motywowanie pracowników do kreatywnego rozwijania nowych produktów, usług i nowych rozwiązań.¹⁷²

Kolejnym naukowcem, wskazującym na potencjał przedsiębiorstwa wynikający z wykorzystania wiedzy w małych organizacjach był R. Hall¹⁷³. Pomimo, że badania przeprowadzone były w 2003 roku, odkrył on, że w odnoszących sukcesy przedsiębiorstwach zarządzanie wiedzą determinowane jest przez strategię, skuteczne procesy biznesowe, wspierane przez działy personalne, informatyczne i jakościowe. Jak widać te badania również potwierdzają ponadczasowy charakter analiz w aspekcie połączenia „twardych” procesów biznesowych i „miękkich” elementów kulturowych organizacji. O ile bardzo trudno zmierzyć wpływ wiedzy na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, o tyle badania kultury organizacyjnej czy jakość procesów bardzo wyraźnie wskazują jej wpływ na organizację. Odpowiednio dobrane wskaźniki mierzą wyniki biznesowe – nie tylko operacyjne, ale też takie jak wpływ na rynek, klienta czy produkt. W wielu pozycjach literatury wskazuje się na kilka krytycznych czynników wpływających na dobrą implementację zarządzania wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach¹⁷⁴:

1. Przywództwo i wsparcie kadry zarządzającej,
2. Kultura organizacyjna,
3. Systemy informatyczne,
4. Strategia i jej pomiar,
5. Procesy i infrastruktura organizacji,
6. Motywacja pracowników,
7. Szkolenia i edukacja pracowników.

Przywództwo i wsparcie zarządzających pełni dużą rolę by z sukcesem zaimplementować zarządzanie wiedzą w organizacji. Bez wsparcia zarządu projekt może się nie udać. Przykład powinien iść z góry. Jeżeli menadżerowie będą propagować wiedzę, dzielenie się nią, będą zwracać uwagę na to, co zrobić, żeby lepiej realizować swoje strategiczne plany, żeby lepiej motywować do tego pracowników i żeby przy tym wdrażane procesy pozwalały na szybszą i sprawniejszą pracę oraz komunikację między ludźmi, to wtedy system zarządzania wiedzą ma szansę na lepszą implementację. Kultura organizacji się zmienia, gdy pracownicy czują się swobodniej a jednocześnie bardziej odpowiedzialnie za powierzone im zadania. Takie inicjatywy jak zaangażowanie, wsparcie zmian oraz motywowanie ludzi mogą stanowić bezcenny wkład w sukces implementacji systemów zarządzania wiedzą w organizacjach (Sharp,2003)¹⁷⁵.

Kultura organizacyjna to kolejny ważny czynnik wpływający na efektywność implementacji zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. To wartości, normy, sposoby zachowań akceptowane i propagowane przez organizację. Pojęcie kultury organizacyjnej zawiera w sobie szereg aspektów, natomiast jednym z nich – ważnym dla zarządzania wiedzą jest współpraca i zaufanie. Zarówno pojedynczy pracownicy jak i grupy chętniej dzielą się zdobytą wiedzą, jeśli

¹⁷² Handzic M., *Knowledge Management in SMEs, practical guidelines*, 2006, Knowledge Management Research Group, School of Information Systems, Technology & Management, The University of New South Wales, Australia, CACCI Journal, Vol 1, s.9.

¹⁷³ Hall R., *Knowledge Management in the New Business Environment*, 2003, Acirt, The University of New Sydney.

¹⁷⁴ Wong K.Y., *Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises*, 2006, The University of Malasia, Industrial Management & Data Systems, Vol. 106, No3, s. 266-269.

¹⁷⁵ Sharp D., *Knowledge management today: challenges and opportunities*, 2003, Information Systems Management, Vol.20, No 2, 2003, pp. 32-7,

istnieje pomiędzy nimi czynnik zaufania¹⁷⁶. By zaufanie zaistniało, należy zbudować relację, a tu na pewno pomógłby mentoring, opisany szerzej w dalszej części pracy. Ważne wydaje się przekazywanie pracownikom większej odpowiedzialności za powierzone zadania, dając im więcej wolności w procesach podejmowania decyzji w ramach swoich stanowisk pracy. Wtedy kreatywność pracowników wzrasta a atmosfera pracy sprzyja rozwiązywaniu pojawiających się problemów, dzieleniu się i generowaniu nowej wiedzy¹⁷⁷.

Systemy informatyczne pozwalają na szybki i bezpośredni dostęp do danych, pozyskiwanie informacji stanowiąc naturalne połączenie między człowiekiem a informacją. Trzeba jednak pamiętać, że jest to tylko narzędzie a nie ostateczne rozwiązanie¹⁷⁸.

Strategia, kiedy jest dobrze zaplanowana i realizowana jest jednym z motorów sukcesu organizacji. Wtedy wygenerowana podczas całego procesu wiedza przekłada się na rezultaty finansowe. Można więc powiedzieć, że zarządzanie wiedzą w połączeniu z realizacją strategii jest procesem współzależnym, skorelowanym generującym coraz więcej wiedzy przez doświadczenie. Jaki to wpływ? To między innymi jest badane w tej pracy. W małych i średnich przedsiębiorstwach infrastruktura organizacji nie jest tak rozbudowana jak w dużych korporacjach. Nie ma tu odpowiednio dużo zasobów by powoływać specjalne rozbudowane zespoły funkcyjne czy projektowe zajmujące się zarządzaniem wiedzą w danych obszarach firmy. Jednak by firma funkcjonowała lepiej, można odpowiednio usprawnić procesy zarówno operacyjne jak i te związane z zarządzaniem organizacją. Można szkolić pracowników, pozwalając im się rozwijać. Jeżeli w procesy alokuje się odpowiednio dużo wartościowej wiedzy pracowników – to można uzyskać efekt, który pozwoli na wzrost bez dużych wyrzeczeń kosztowych. Może to nastąpić gdy dzielimy się wiedzą, rozwijamy relacje, komunikujemy się, lecz nie powinno to zastąpić dyskusji i organizowania cyklicznych spotkań z kierownictwem, wspólnego wyciągania wniosków z doświadczeń – na bezpośrednich spotkaniach i dyskusjach pracowniczych¹⁷⁹.

Motywacja pracowników – bez odpowiedniego systemu motywacyjnego, nagradzania, doceniania oraz zachęcania pracowników, nie może być efektywnego systemu zarządzania wiedzą. Nie powinno też zabraknąć konstruktywnej informacji zwrotnej jeśli pracownik nie wykonał dobrze zadania lub ma potencjał, którego nie wykorzystuje. Powinno to zapewnić odpowiednia kultura organizacji. Ważna jest współpraca w zespołach, działania zespołowe ze względu na różnorodność osobowości wywołują większą kreatywność w poszukiwaniu dobrych rozwiązań i pomysłów bez względu na ryzyka, które mogą się pojawić. Ryzyko popełniania błędów zawsze istnieje, nie powinno wiązać się z karą tylko generowaniem nowej wiedzy jak **nie** należy postępować żeby nie popełnić takiego błędu ponownie¹⁸⁰. Dobrą praktyką mogą okazać się oceny rocznych osiągnięć i potencjału pracowników, zastosowanie odpowiednich dla danej osoby systemów szkoleń czy programów mentoringowych. Jeżeli pracownicy będą mieli możliwość rozwoju oraz pozyskiwania nowej wiedzy w ramach przedsiębiorstwa, to może to być czynnikiem powstrzymującym wpływ wiedzy z organizacji a w dalszej perspektywie utrzymanie przedsiębiorstwa na rynku w zmieniającym się otoczeniu,

¹⁷⁶ Lee H., Choi B., *Knowledge management enablers, processes and organizational performance; an integrative view and empirical examination*, 2003, Journal of Management & Data Systems, Vol.20, No 1, pp.179-228,

¹⁷⁷ Goh S.C., *Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications*, 2003, Journal of Knowledge Management, Vol.6, No 1, pp.23-30,

¹⁷⁸ Wong K.Y., Aspinwall E., *Is knowledge management equivalent to information technology' effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications*, 2003, Proceeding of the fourth European Conference on Knowledge Management, Oxford University, Oxford, pp.23-30.

¹⁷⁹ Holsapple C.W., Joshi K. D., *An Investigations of factors that influence the management of knowledge in organizations*, 2003, Journal of Strategic Information Systems, Vol.9, No 2/3, pp.235-61.

¹⁸⁰ Haushild S., *Creating a knowledge culture*, 2003, The McKinsey Quaterly No 1, pp 74-81,

gdzie nowy produkt, nowi konkurenci pojawiają się bardzo szybko¹⁸¹. W małych i średnich przedsiębiorstwach ważne jest kreowanie wiedzy w postaci coraz lepszych procesów wewnętrznych, bardziej dopasowanych struktur organizacyjnych, zmian w kulturze organizacyjnej czy nowszych narzędzi i technologii. Żeby dopasować się do zmian, które wymusza rynek, potrzebne są nieustanne badania naukowe. Dwóch naukowców S. Durst i I.R. Edvardsson w 2012 roku stwierdzili, że ciągle jest za mało pozycji literatury oraz badań dotyczących kreowania wiedzy w małych i średnich przedsiębiorstwach¹⁸². Potwierdzają to wcześniejsze wyniki analiz przytoczonych w tej pracy. Wiedza dobrze ulokowana w procesach, nowoczesnych narzędziach, optymalnej strukturze organizacyjnej pomaga być przygotowanym na zmiany. Zarządzanie wiedzą jest przedmiotem badań naukowych w coraz większej ilości aspektów. Jednym z nich jest czynnik pobudzający innowacje w przedsiębiorstwach. Takie badania przeprowadzono w 2018 roku w Polsce – obejmowały kwestie zarządzania wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach oraz innowacyjności¹⁸³. Próba obejmowała 40 przedsiębiorstw, 22 małe i 18 średnich. Większość (ponad 50% odpowiedzi respondentów) odnosiła się pozytywnie do procesów wdrażania zarządzania wiedzą i dotyczyło to w większości średnich przedsiębiorstw. W małych przedsiębiorstwach wypowiedzi pozytywne i negatywne raczej się równoważyły. Oznacza to, że pracownikom mniejszych przedsiębiorstw było raczej wszystko jedno. Uzyskano średnią ocenę na poziomie 5,7. Najwyższa ocena 8,3 dotyczyła dyfuzji wiedzy w kontekście możliwości i szansy na rozwój oraz budowania przewagi konkurencyjnej, wykorzystując wiedzę w aspekcie generowania innowacyjnych rozwiązań. Tu również większość pozytywnych odniesień odnotowano w przedsiębiorstwach średnich, które pozytywnie oceniają rolę zarządzania wiedzą i znoszenie barier wdrożeniowych. Uwalniając ukryty potencjał pracowników. W 2018 roku podobne badania wiedzy – jako czynnika pobudzającego innowacje przeprowadzono w Hiszpanii¹⁸⁴. Badania obejmowały losowo wybrane małe i średnie przedsiębiorstwa rynku hiszpańskiego. Finalnie otrzymano 429 odpowiedzi respondentów. Dowodzą kilku hipotez, jedna z nich dotyczyła pozytywnego połączenia i oddziaływania zarządzania wiedzą i innowacyjności. Hipoteza została potwierdzona przy zastosowaniu modelu statystycznego z wynikiem zależności 0,7 przy $p < 0,01$, co oznacza znaczące oddziaływanie wskaźników¹⁸⁵. Pozostałe wyniki badań dotyczyły wpływu technologii IT oraz dynamiki zmian w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym na generowanie innowacji w badanych przedsiębiorstwach. Jak zakładano – wszystkie czynniki wpływały pozytywnie, jednak wpływ IT oraz zarządzania wiedzą był znaczący. Zaproponowane przez naukowców przyszłe badania mogłyby dotyczyć wpływu na innowacje takich czynników jak kultura organizacyjna czy przywództwo. Z kolei w 2019 roku na Uniwersytecie w Neapolu przeprowadzono badania dotyczące produktywności i efektywności systemów zarządzania wiedzą implementowanych w małych i średnich przedsiębiorstwach włoskich¹⁸⁶. Przeanalizowano próbę 61 przedsiębiorstw zlokalizowanych na południu Włoch. Do wyliczenia wskaźników produktywności i efektywności wzięto pod uwagę narzędzia oraz takie elementy jak udział w spotkaniach, praca zespołowa, mentoring i coaching, mapy wiedzy,

¹⁸¹ Tolstoy D., *Knowledge Combination and Knowledge Creation in a Foreign market Network*, 2009, *Journal of Small Business Management*, 47 (2), p. 202-220.

¹⁸² Durst S., Edvardsson I.R., 'Knowledge Management in SMEs; A Literature review', *Journal of Knowledge Management*, 16 (6), 2012, p. 879-903,

¹⁸³ Jagielski M., *Rola i znaczenie zarządzania wiedzą dla przedsiębiorstw z sektora MSP*, 2018, *Acta Universitatis Nicolai Copernici, Zarządzanie XLV-NR2(2018)*, ISSN 1689-8966, s. 104-109.

¹⁸⁴ Soto-Acosta P., Popa S., Martinez-Conesa I., *Information technology, knowledge management and environmental dynamism as drivers of innovation ambidexterity*, 2018, *Journal and Knowledge Management*, Vol.22, NO 4, pp.931-947.

¹⁸⁵ *Ibidem.*, s.939.

¹⁸⁶ Centobelli P., Cerchione R., Esposito E., *Efficiency and effectiveness of knowledge management systems in SMEs*, 2019, *Production Planning&Control*, Vol.30, NO 9., pp. 779-791.

uczenie się, współpracę czyli w większości „miękki” ludzki aspekt zarządzania wiedzą. Zakres produktywności w relacji do zakresu wiedzy przedsiębiorstwa wyniósł od 0,05 do 0,53 – średnia to 0,29. Natomiast zakres wskaźnika efektywności od 0,18 do 1,00 – średnia to 0,62. W ogólnym zakresie produktywnych przedsiębiorstw w aspekcie zarządzania wiedzą znalazło się 25 firm na 61 badanych¹⁸⁷, ale tylko 11 czyli 18% w obu aspektach produktywności i efektywności jednocześnie¹⁸⁸.

Jak pokazały te i poprzednie badania, w ostatnim czasie w zarządzaniu wiedzą brane są pod uwagę dwa korelujące ze sobą elementy : Narzędzia i Technologie (KM-Tools) oraz Praktyki (KM-Practices), co miało również odzwierciedlenie w poprzednich badaniach tej samej grupy włoskich naukowców opisanych wcześniej w tym rozdziale . Narzędzia to systemy ERP, bazy danych, systemy eksperckie, systemy zarządzania dokumentacją, informacjami. Praktyki to współpraca zespołowa, mentoring i coaching, uczenie się, dzielenie się wiedzą, komunikacja wewnątrz zespołów i z kierownictwem. W 2017 przeprowadzono badania w celu wyliczenia korelacji pomiędzy tymi dwoma aspektami¹⁸⁹. Przebadano tę samą grupę 61 przedsiębiorstw. Analizy wskazały na wysoki wskaźnik tej zależności 0,48. Wskazano na dużą synergię w wykorzystaniu obu aspektów w systemach zarządzania wiedzą. Istnieje jednak potrzeba dalszych badań wpływu poszczególnych czynników na realizację strategii małego i średniego przedsiębiorstwa¹⁹⁰. W ostatnich latach na potrzebę wykorzystania strategicznych narzędzi w praktycznych strategicznych procesach MSP zwróciło uwagę wielu naukowców: (Durand, 2017, Jarząbkowski and Kaplan, 2015, Thomas and Ambrosini, 2015)¹⁹¹. Badania przeprowadzono w 2019 roku w 9 organizacjach Wielkiej Brytanii. Wynika z nich wielka potrzeba zwrócenia uwagi na praktyczną stronę procesów realizacji strategii w małych i średnich przedsiębiorstwach, włączając socjalną, kulturową stronę interakcji na poszczególnych etapach ich implementacji¹⁹². Ostatnio w badaniach nad zarządzaniem wiedzą MSP pojawił się nowy aspekt – ekonomicznego zrównoważonego rozwoju w odniesieniu do osiągniętych wyników. Aspekt ten staje się krytycznym wskaźnikiem w realizacji strategii w odniesieniu do przetrwania przedsiębiorstw na wymagającym rynku. Determinuje to nowe badania. W 2020 roku (także we Włoszech) przeprowadzono badania odnoszące się do zarządzania wiedzą w relacji do tego aspektu¹⁹³. Próba obejmowała 219 respondentów z czego wskaźnik zwrotu to 13,6%. Badano zależności zarządzania wiedzą w stosunku do zrównoważonego rozwoju oraz wskaźników realizujących wyniki przedsiębiorstwa. Wyniki analiz wykazały, że przedsiębiorstwa zarządzające wiedzą wykazują lepsze wyniki finansowe i wyższe wartości kluczowych wskaźników. Współczynnik korelacji to 0,22. Natomiast zależność zarządzania wiedzą ze wskaźnikiem zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa jako kluczowego wskaźnika w realizacji strategicznych celów okazała się znacznie wyższa – to 0,60¹⁹⁴. Na pewno badania w tym aspekcie będą kontynuowane w kolejnych latach.

W porównaniu do większych korporacji małe i średnie przedsiębiorstwa mają raczej płaską strukturę organizacyjną, bardziej nieformalny styl zarządzania, mniej biurokracji. Może to zachęcać do większej przedsiębiorczości, kreatywności czy swobody myśli. Pracownicy

¹⁸⁷ *Ibidem*, s. 786.

¹⁸⁸ *Ibidem*, s. 789.

¹⁸⁹ Cerchione R., Esposito E., *Using knowledge management systems: A taxonomy of SME strategies*, 2017, International Journal of Information Management, 37 (2017), pp. 1551-1562.

¹⁹⁰ *Ibidem*, s.1561.

¹⁹¹ Bellamy L.C., Amoo N., Mervyn K., Hiddlestone-Mumford J., *The use of strategy tools and frameworks by SMEs in the strategy formation process*, 2019, International Journal of Organizational Analysis, 27 (2), pp.337-367.

¹⁹² *Ibidem*.

¹⁹³ Cardoni A., Zanin F., Corazza G., Paradisi A., *Knowledge management and performance systems for SMEs economic sustainability*, 2020, Sustainability, 2020, 12, 2594, pp. 1-27.

¹⁹⁴ *Ibidem*, s.17.

mają ze sobą bezpośredni kontakt, organizowanych jest więcej nieformalnych spotkań, co może sprzyjać dzieleniu się wiedzą, organizowaniu nieformalnych burz mózgów w celu znajdowania dobrych rozwiązań. Z drugiej strony są to środowiska bardziej zamknięte w porównaniu do dużych korporacji, wręcz familijne. Istnieje prawdopodobieństwo, że pracownicy mogą niechętnie dzielić się wiedzą czując zagrożenie ze strony bardziej kreatywnych kolegów. A przede wszystkim nie szukać nowej wiedzy na zewnątrz organizacji. Wiedza jest kumulowana tylko na poziomie właścicieli i wyższej kadry kierowniczej, nie sprzyja to jej alokacji w procesach całego przedsiębiorstwa i w każdym jego obszarze – od operacyjnego do strategicznego¹⁹⁵. Badania przeprowadzone na Uniwersytecie Lichtensztain oraz Uniwersytecie Islandia obejmujące niemieckie małe i średnie przedsiębiorstwa (10 firm) pokazały, że:

1. Istnieje potrzeba dzielenia się doświadczeniem, co sprzyjałoby kreowaniu nowej wiedzy,
2. W niektórych firmach pracownicy organizują dla siebie cykliczne „spotkania socjalne”, żeby przedyskutować problemy natury personalnej, poszerzyć sieci znajomych, wymienić się informacją, wymienić doświadczenia,
3. Powoduje to wzrastanie zaufania, komunikacji i tworzenia wspólnot lubiących siebie ludzi,
4. Dzielenie się wiedzą w tych firmach stało się naturalnym procesem¹⁹⁶.

Na potrzeby pracy, z polskiej i zagranicznej literatury wybrano przypadki zawierające elementy składowe systemów zarządzania wiedzą z podejściem procesowym według wybranych autorów¹⁹⁷:

1. Quintas, Lafrere, Jones (1997) – SZW integruje ze sobą cztery obszary: strukturę organizacyjną, kulturę organizacyjną, aspekt ludzki i aspekt procesowy;
2. Tissen (1998) – SZW w wymiarze operacyjnym łączy ze sobą ze sobą ludzi i ich motywację z wiedzą i systemami jej przetwarzania, natomiast w wymiarze strategicznym integruje ludzi i ich motywację z rynkiem i strategią firmy oraz z jej procesami;
3. Wiig (1998) – SZW skoncentrowany jest wokół strategii, jej map procesów i perspektyw w powiązaniu z programami motywacyjnymi pracowników;
4. Wiig (1999) – Do poprzednich badań autor zdefiniował i dodał wymagania SZW w kontekście zarządzania infrastrukturą wiedzy oraz monitorowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie;
5. Chase (2000) – zaangażowanie zarządzających przedsiębiorstwem liderów w kulturę SZW w kontekście budowania w organizacji procesów dzielenia się wiedzą i wykorzystania wiedzy w celu ciągłego uczenia się i budowania lojalności pracowników by generować w rezultacie wartość dla przedsiębiorstwa;
6. Shin, Holden, Schmidt (2001) – SZW jako łańcuch wartości zarządzania wiedzą, składającego się z czterech działań: generowania wiedzy, magazynowanie wiedzy, jej dystrybucja i zastosowanie;
7. Maier, Remus (2002) – SZW opiera się tu na technologii informacyjnej, która łączy funkcje wiedzy jawnej i ukrytej danej organizacji. System ten jest wspomagany przez sieci pracowników wiedzy a realizacja operacyjnych zadań zarządzania wiedzą ma na

¹⁹⁵ Durst S., Edvardsson I.R., *Knowledge Creation in small construction firms*, 2013, Journal of Innovation Management, JIM 1, pp. 125-142.

¹⁹⁶ Op. cit.s 133-134

¹⁹⁷ Brzostek K., Michna A., *Wdrożenie systemu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach sektora MSP*, 2015, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie z.80, , 2015, s.53.

- celu zwiększyć dynamikę organizacyjnego uczenia się a przez to efektywność całej organizacji;
8. Skrzypek (2002) – SZW zbudowany z dwóch istotnych części: system obejmujący wszystkich pracowników i ich wiedzę oraz system informatyczny z bazą wiedzy, który określan jest jako ekspercki, wspomagany technologią informatyczną. W zależności od orientacji (technologicznej lub humanistycznej) zarządzania wiedzą w organizacji przeważa albo pierwszy albo drugi podsystem;
 9. Frid (2003) – zbudowanie struktury SZW dla kanadyjskiego rządu, opierając się na istniejących procesach i nowoczesnych technologiach;
 10. Mierzejewska (2004) – Funkcjonalność SZW zdefiniowano tu w trzech filarach: Ludzie/Kultura Organizacyjna, Nowoczesne Technologie, Procesy/Jakość. Ten model autorka wykorzystuje do badań w swojej dysertacji;
 11. Staniszki (2005) – SZW stanowi kompleks wzajemnych powiązań: zbioru informacji, metod, zasad, pracowników, które pozwalają realizować strategię zarządzania wiedzą a w konsekwencji strategiczne cele przedsiębiorstwa;
 12. Stankosky (2005) – SZW kreujący model odnoszący się do badań Uniwersytetu George Washington, łączący procesy nowoczesnych platform technologicznych, zasobów ludzkich oraz wykorzystywanych narzędzi i metod;
 13. Tabaszewska (2012) – SZW jako zestaw technik, metod i narzędzi stosowanych w ramach wzajemnych zależnych od siebie podsystemów: zarządzanie wiedzą ukrytą i jawną, kulturą i strukturą organizacji;
 14. Stabryła (2015) – SZW obejmuje: a. rejestrację i gromadzenie wiedzy, b. dostarczanie informacji i wyników doświadczeń użytkownikom, c. kształtowanie postępu w sferze badawczej, d. zintegrowanie pracy indywidualnej oraz organizowanie pracy zespołowej. Cały system określają aspekty: podmiotowy, strukturalny, funkcjonalny, instrumentalny i celowościowy;
 15. Navimipour, Charband (2016) – SZW oprócz gromadzenia, utrzymywania wiedzy dodaje takie czynniki jak uczenie się, dzielenie się wiedzą i efektywne jej wykorzystywanie¹⁹⁸.

Na podstawie powyższych rozważań autorów oraz opisanych wcześniej wyników badań empirycznych można stwierdzić, że pod pojęciem Systemu Zarządzania Wiedzą kryje się szereg procesów związanych zarówno z nowoczesnymi technologiami, narzędziami i metodami jak i kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa (co bezpośrednio dotyczy pracowników, uczenia się, dzielenia się wiedzą, komunikacji). Dotyczy to również procesów, w których alokowana jest wiedza najwyższej jakości. Od kierownictwa zależy jak wiedza będzie w ich organizacji wykorzystywana i w jaki sposób zaimplementować system jej zarządzania. Celem jest zwiększanie efektywności działalności ich przedsiębiorstwa na rynku. Bardzo ciekawe badania potwierdzające podejście do zarządzania wiedzą również wykorzystane przez Autorkę w niniejszej pracy zostały przeprowadzone kilka lat temu przez profesora Adama Skrzypka z Uniwersytetu UMCS w Lublinie. Badania dotyczyły obszarów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie a także możliwości procesowego podejścia do zarządzania wiedzą. Prawie wszyscy respondenci (93,5%) wskazali, że zarządzanie wiedzą w organizacji powinno obejmować zarządzanie potencjałem intelektualnym pracowników, 86,9% wskazało zarządzanie wiedzą jako zarządzanie informacją, a 73,9% jako zarządzanie ludźmi. Procesowe podejście do zarządzania wiedzą wskazało 65,2% respondentów. Aspekt procesowy w opinii badanych jest niezbędny w tworzeniu systemów, procedur, przepisów czy regulacji.

¹⁹⁸ Navimipour N J., Charband Y., *Knowledge sharing mechanism and techniques in projects teams: Literature review, classifications and current trends*, 2016, Computers in human behavior, Vol. 62, 2016, pp. 730-742.

Podobne wyniki pojawiają się także w bardziej współczesnych badaniach w Polsce i za granicą. W 2017 roku w Finlandii czterech naukowców H. Hakala, M. Kohtamaki, K. Uusitalo, T. Vuorinen przeprowadzili wiele badań literatury analizujących narzędzia strategiczne na przestrzeni 25 lat¹⁹⁹. Wyniki analiz wskazują na główne etapy realizacji strategii: technologii i „miękkich” aspektów ludzkich wartości²⁰⁰:

- Architektura (analiza, sformułowanie strategii) – wykorzystanie technologii, narzędzi, procesów i elementów organizacyjnej kultury,
- Akcja (zamiana strategii na zadania operacyjne) – wykorzystanie technologii, narzędzi, procesów i elementów organizacyjnej kultury,
- Adaptacja (monitorowanie realizacji strategii, uczenie się) – wykorzystanie technologii, narzędzi, procesów i elementów organizacyjnej kultury.

Wskazują również na to, że powyższa chronologia w praktyce nie zawsze jest tak spójna i w realizacji wiele procesów może nakładać się na siebie lub w ogóle pomijać. Wszystkie etapy natomiast zawierają elementy modelu zastosowanego w niniejszej pracy.

Podsumowując powyższe rozważania można stwierdzić, że funkcjonalność systemu zarządzania wiedzą zdefiniowana przez Mierzejewską (2004) w trzech wymiarach²⁰¹:

- Nowoczesne narzędzia i technologie,
- Procesy i jakość,
- Ludzie i kultura organizacyjna,

ma również odzwierciedlenie w dalszych badaniach przeprowadzonych w latach 2011-2019 i przedstawionych wcześniej w tym rozdziale (Dayen, Heisig, Treiakov, Skrzypek, Balcerzyk, Bitkowska, Hakala, Kohtamaki, Uusitalo, Vuorinen). Takie podejście do systemu zarządzania wiedzą zdefiniowanego w trzech obszarach zostało również wykorzystane przez autorkę w przeprowadzonych badaniach i zaproponowanym modelu przedstawionym w pracy. Funkcjonalność systemu oparto na trzech filarach – ludziach, technologii, procesach. Czy warto zarządzać nowoczesnie? Z opisanych badań wynika że tak. Również z badań jakie przeprowadzono we Wrocławiu (Wyższa Szkoła Bankowa). Dla zestawu zmiennych charakteryzujących rozwój małych i średnich przedsiębiorstw największą moc wykazuje innowacyjność, doskonalenie systemów zarządzania (w tym wiedzą) ale też doskonalenie oferty rynkowej²⁰². Zarządzanie nowoczesne to także wspieranie się teorii z praktyką. Zarówno teoria i badania naukowe potrzebują bodźca w postaci realnych uwarunkowań rynku i działalności przedsiębiorstw do dalszych analiz, tak samo praktyka działania przedsiębiorstwa na realnym, zmieniającym się rynku potrzebuje wyników analiz w postaci konkretnych rozwiązań. „**Dobrze jest gdy teoria i nauka wspierają się z praktyką, wtedy może nastąpić rozwój**”²⁰³. Katarzyna Brendzel-Skowera z Politechniki Częstochowskiej

¹⁹⁹ Hakala H., Kohtamaki M., Uusitalo K., Vuorinen T., *Mapping the landscape of strategy tools: A review on strategy tools published in leading journals within the past 25 years*, 2018, Longv Range Planning Journal 51 (2018) pp.586-605.

²⁰⁰ *Ibidem*, s.588.

²⁰¹ Mierzejewska B., *Czym nie jest zarządzanie wiedzą*, „E-Mentor” 1(3), 2004.

²⁰² Łobos K., Stańczyk E., *Czy warto zarządzać nowoczesnie? Wpływ wybranych zmiennych z obszaru zarządzania na rozwój polskich przedsiębiorstw klasy MSP*, 2018, Przedsiębiorczość i Zarządzanie 2018, Tom XiX, Zeszyt 11, Część III, s. 131-142.

²⁰³ Skrzypek A., *Zarządzanie wiedzą w ujęciu teoretyków oraz w opinii przedsiębiorstw – laureatów Polskiej Nagrody Jakości*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej, Tamów, 2015/1(26), s.165-166.

przeprowadziła badania z zakresu innowacji i współpracy współczesnych przedsiębiorstw z uczelniami w regionie częstochowskim²⁰⁴. Badanie pilotażowe miało miejsce w 2016 roku i miało na celu określenie poziomu współpracy sektora nauki, biznesu w regionie częstochowskim w obszarze transferu technologii. Coraz częściej przy uczelniach powołuje się instytucje doradcze składające się z przedsiębiorców, przedstawiciele samorządów w celu kreowania najlepszych rozwiązań dla prowadzenia biznesu. Uczelnie realizują misję przedsiębiorczej uczelni i coraz częściej wykorzystują narzędzia współpracy z przedsiębiorstwami. Przeprowadzone badania objęły 107 firm, z których mniej niż połowa (45%) wykazała się znajomością instytucji wspierających rozwój przedsiębiorczości akademickiej w regionie częstochowskim. Najbardziej rozpoznawalną instytucją okazało się Centrum Transferu Technologii przy Agencji Rozwoju Regionalnego (38% wskazań) oraz Centrum Transferu Technologii Politechniki Częstochowskiej (29% wskazań). Przy czym współpracę zadeklarowało tylko 6% przedsiębiorstw. Tak niski wskaźnik powinien wyzwać dodatkową energię do wzmocnienia, budowania współpracy biznesu z nauką i rozwojem, by wiedza podparta aktualnymi badaniami i rozwiązaniami jak najszybciej trafiała do przedsiębiorstw²⁰⁵. W warunkach zmienności rynku, otoczenia organizacji i niepewności obecnych czasów, posiadanie dostępu do kompleksowej i głębokiej wiedzy jest bardzo ważne. Oprócz przypadków nie doceniania wiedzy w strategii przedsiębiorstwa, w opisanych powyżej badaniach wskazano również na rozbieżności pomiędzy teorią i praktyką. Znajduje to odzwierciedlenie w badaniach przeprowadzonych w Poznaniu w 2017 roku (Wyższa Szkoła Bankowa)²⁰⁶. Uzyskane wyniki na próbie 146 przedsiębiorstw MSP oraz 59 firm dużych (zatrudniających powyżej 250 pracowników) zostały porównane do prezentowanych cyklicznie wyników badań Światowego Forum Ekonomicznego w raporcie *The Global Competitiveness Report*. W jednym z ostatnich raportów z 2016 roku Polska zajęła dopiero 85 miejsce w kategorii współpracy przemysłu z uniwersytetami i innymi uczelniami w kategorii działalności B+R. Takie instrumenty generujące wiedzę jak systemy kształcenia, uczenie się, dzielenie się wiedzą stosowane były u mniej niż 30% wszystkich badanych przedsiębiorstw włączając te duże²⁰⁷. Wdrażanie strategii, późniejsze jej realizowanie, tworzenie do tego procesów, struktur to również uczenie się. Doświadczenia organizacji zdobyte podczas wdrażania strategii zarządzania wiedzą dostarczają informacji i wiedzy dla teoretyków, naukowców by mogli badać i tym samym opracowywać lepsze rozwiązania, z których mogliby korzystać praktycy, właściciele i menedżerowie przedsiębiorstw.

4.2. Wielopłaszczyznowe ujęcie proponowanego systemu zarządzania wiedzą

Biorąc pod uwagę opisane wcześniej rozważania, zaproponowano wielowymiarowe ujęcie modelu ze względu na holistyczny charakter podejścia do zarządzania wiedzą. Są to: procesy, uzupełnione o nowoczesne narzędzia i technologie, elementy kultury organizacyjnej i finalnie jakość, która dotyczy każdego pojedynczego procesu oraz zadania operacyjnego na każdym etapie realizacji strategii. Żeby zaproponować model zarządzania wiedzą wspierający realizację strategii przedsiębiorstwa, wcześniej należy zaprojektować „mapę procesów” jej realizacji (Rys.21) oraz wymagania dotyczące alokacji wiedzy w tych procesach oraz ich

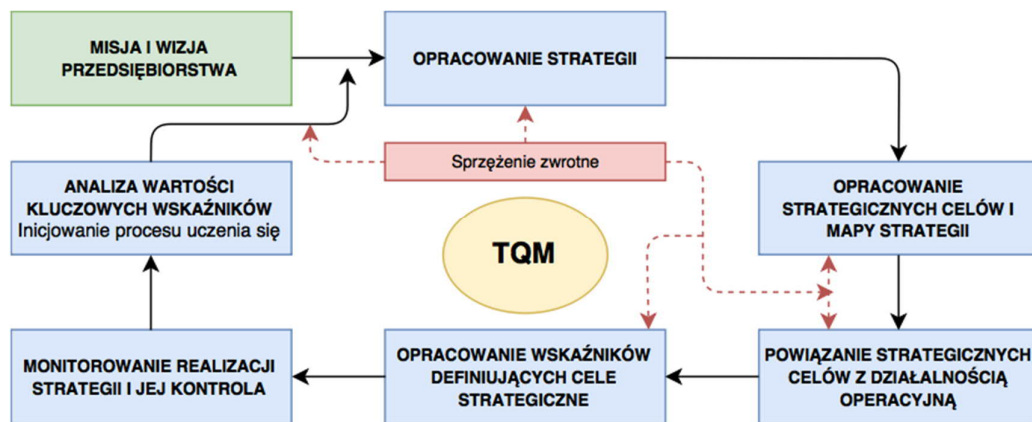
²⁰⁴ Brendzel-Skowyrza K., *Współpraca instytucji naukowych i przedsiębiorstw, przypadek regionu częstochowskiego*, 2017, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, 2017/1(26), t.75, nr 4, s.121-138.

²⁰⁵ *Ibidem*, s.137.

²⁰⁶ Majewska M., Szulczyńska U., *Działanie służące tworzeniu wiedzy w przedsiębiorstwie – wyniki badań empirycznych*, 2017, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, 2017, t.75, nr4, s. 13-32.

²⁰⁷ *Ibidem*, s. 28.

relacjach wzajemnych (wymagania alokacji wiedzy w procesach opisano szerzej w rozdziale 1.2.2).

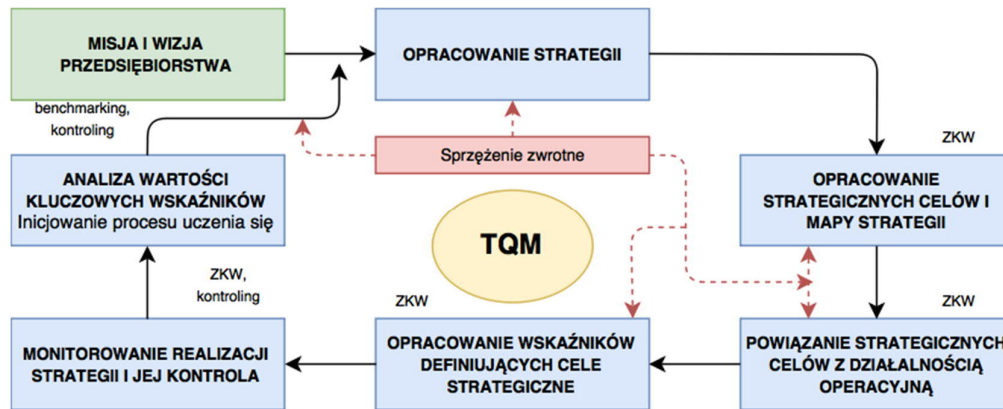


Rysunek 21. Mapa procesów realizacji strategii [źródło: opracowanie na bazie analiz literatury, opracowania Mierzejewska B., Czym nie jest zarządzanie wiedzą, 2004; Hakala H., Kohtamaki M., Uusitalo K., Vuorinen T., Mapping the landscape of strategy tools: A review on strategy tools published in leading journals within the past 25 years, 2018 i uwarunkowań praktycznych]

Na poziomie każdego pojedynczego procesu kreowania strategii wykorzystywano powiązane ze sobą (tworząc zintegrowaną całość) narzędzia, przy pomocy których procesy te mogą się realizować. Realizację procesów trudno sobie obecnie wyobrazić bez pomocy wiedzy technologicznej i narzędzi informatycznych. Końcowa część procesu realizacji strategii to inicjowanie uczenia się – również na błędach, które mogły być popełnione wcześniej. Na tym etapie następuje lepsze zrozumienie procesów, wagi współpracy, dobrej komunikacji oraz wyciąganie wniosków odnośnie poprawy.

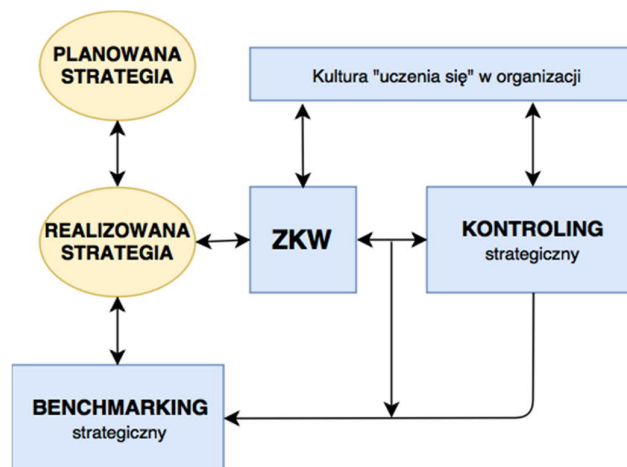
Rys.22. przedstawia „mapę procesów” realizacji strategii uzupełnioną o narzędzia i technologie, które mogą być w tych procesach wykorzystane. Są to: zrównoważona karta wyników, kontroling, benchmarking oraz oczywiście systemy IT– elementy wspierające każdy proces realizacji strategii przedsiębiorstwa.

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



Rysunek 22. Mapa procesów realizacji strategii przedsiębiorstwa uzupełniona o narzędzia i metody wykorzystywane w budowie strategii [źródło: opracowanie na bazie analiz literatury, opracowania Mierzejewska B., Czym nie jest zarządzanie wiedzą, 2004; Hakala H., Kohtamaki M., Uusitalo K., Vuorinen T., Mapping the landscape of strategy tools: A review on strategy tools published in leading journals within the past 25 years, 2018, i uwarunkowań praktycznych]

Całość tworzy system zarządzania wiedzą (SZW) – jako model postępowania przy realizacji strategii, gdzie wiedza alokowana jest w powyższych procesach i wzajemnych relacjach. Schemat opracowanego systemu przedstawia Rys.23.



Rysunek 23. System naprowadzający strategię na zaplanowane wcześniej cele i założenia, wspomagający poprawę realizacji strategii [źródło: opracowanie na bazie analiz literatury, opracowania Mierzejewska B., Czym nie jest zarządzanie wiedzą, 2004; Hakala H., Kohtamaki M., Uusitalo K., Vuorinen T., Mapping the landscape of strategy tools: A review on strategy tools published in leading journals within the past 25 years, 2018, i uwarunkowań praktycznych]

Elementy przedstawionego systemu opisano w słowniku pojęć używanych w pracy (s. 5-6). Model wykorzystuje wielopłaszczyznowe, wcześniej przedstawione podejście do zarządzania wiedzą:

1. Nowoczesne narzędzia i technologie,
2. Procesy i jakość, oraz

3. Kulturę organizacyjną skierowaną na uczenie się i takie wartości jak współpraca, komunikacja, praca zespołowa, mentoring czy dobre przywództwo.

Poszczególne obszary systemu przedstawiono w następnych częściach pracy. Finalnie, oprócz analiz szczegółowych elementów modelu na bazie kwestionariuszy, przedstawiono analizy statystyczne włączając obliczone współczynniki korelacji zaproponowanego systemu w stosunku do realizowanej strategii małych i średnich przedsiębiorstw na przykładzie branży farmaceutycznej. Podejście holistycznego wykorzystania narzędzi, technologii, procesów oraz miękkich aspektów kultury organizacyjnej ma odzwierciedlenie w ostatnim artykule autorki²⁰⁸.

4.3. Nowoczesne narzędzia i technologie

Jednym z aspektów rozwoju każdej organizacji jest jej zdolność do szybkich zmian technologicznych, organizacyjnych oraz wybór takich sposobów działania, jakie prowadzą do osiągania wysokiej rentowności, satysfakcji klientów, ale również finansowych korzyści udziałowców. Zdolność organizacji do zmian zależna jest między innymi od możliwości zagospodarowania potencjału informacji, która w erze społeczeństwa informacyjnego stała się istotnym czynnikiem konkurencyjności.

Proces formułowania i realizacji strategii wymaga uzyskania i przetworzenia wielu informacji o bardzo różnorodnym charakterze – od informacji dotyczącej analizy przedsiębiorstwa aż po zaplanowanie strategii i jej realizację. Istnieje wiele narzędzi wykorzystywanych w nowoczesnych przedsiębiorstwach do budowania i monitorowania strategii. W niniejszej pracy omówiono te, które współtworzą proponowany system zarządzania wiedzą wspomagający realizację strategii przedsiębiorstwa. Pierwszym z nich jest zrównoważona karta wyników (ZKW) – oprócz ciągłej i systematycznej analizy wskaźników finansowych pozwala na monitorowanie aktywów niematerialnych. Wydaje się być spójnym narzędziem monitorującym realizację strategii z wielu perspektyw funkcjonowania firmy – finansowej, procesowej, klienta i pracownika. Dodatkowo omówiono benchmarking oraz systemy kierowania organizacją bazujące na kontrolingu.

4.3.1. Zrównoważona Karta Wyników

W wieku informacji i wiedzy rozwój i postęp w wielu dziedzinach bardzo często uwarunkowane są umiejętnością połączenia praktyki z opracowaniami teoretycznymi. Jest to szczególnie widoczne w zarządzaniu organizacjami. R.S. Kaplan i D.P. Norton odnieśli sukces w takim podejściu do badań nad nowym modelem pomiaru wyników organizacji²⁰⁹. Punktem wyjścia były badania dotyczące pomiaru wyników w organizacji przyszłości. Główny obszar zainteresowań stanowiły organizacje, które wprowadziły szereg innowacji w pomiarze wyników, wychodząc poza finansowe sprawozdania ex post i tradycyjne budżetowanie. W toku dalszych badań wykreowano wielowymiarowy *system strategicznego zarządzania - zrównoważoną kartę wyników (ZWK)*, w sposób zrównoważony łączącą długo- i krótkookresowe cele, mierniki finansowe i niefinansowe, wskaźniki efektów działań operacyjnych oraz zewnętrzną i wewnętrzną efektywność przedsiębiorstwa. Oprócz pomiaru i raportowania wyników z poprzednich okresów ZKW koncentruje się na czynnikach wskazujących na przyszłe tendencje rynkowe. Jej dodatkowym atutem jest to, że wykorzystanie tego narzędzia do wyrażenia strategii firmy angażuje i motywuje pracowników. Dla każdej

²⁰⁸ Hatowska D., Kluczek A., Bagiński J., *A proposal of multi-faced approach for building knowledge management-based strategy in small and medium companies*, 2021, (artykuł wysłany do redakcji Journal of Knowledge Management).

²⁰⁹ Kaplan R., Norton D., *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*. Harvard Business School, 2009.

organizacji opracowanie systemu opartego na ZKW jest okazją do ukierunkowania jej rozwoju, zdiagnozowania słabości i wykorzystania silnych stron. Ponadto uporządkowania jej procesów wewnętrznych oraz dopasowania narzędzi i technologii do cykli realizacji strategii przedsiębiorstwa²¹⁰. Firma określa swoją strategię w czterech perspektywach definiując cele, mierniki realizacji tych celów oraz co najważniejsze, tworząc w ten sposób tak zwaną mapę strategii (rozdział 1.2), obejmującą główne relacje zachodzące pomiędzy perspektywami i ich wpływ na poprawę wyników organizacji.

Te perspektywy to: perspektywa finansowa, klienta, procesów wewnętrznych organizacji oraz perspektywa rozwoju.

1. Perspektywa finansowa – zawiera najważniejsze cele finansowe organizacji,
2. Perspektywa klienta – zawiera najważniejsze cele rynkowe firmy, od których osiągnięcia zależy realizacja celów finansowych,
3. Perspektywa procesów wewnętrznych – pozwala monitorować efektywność procesów kluczowych dla realizacji celów, wyrażanych z perspektywy klienta i perspektywy finansowej czyli takich, od których zależy sukces firmy,
4. Perspektywa rozwoju – pozwala monitorować czynniki niezbędne do osiągnięcia sukcesu w przyszłości, inwestowanie w rozwój pracowników, szkolenia, itp. Często wpływają one na poprawę efektywności działań określonych w perspektywie procesów wewnętrznych.

ZKW pozwala w prosty sposób opisać zależności przyczynowo – skutkowe dla poszczególnych celów strategicznych w powyższych perspektywach. Ważne jest tu zachowanie odpowiedniej równowagi pomiędzy wynikami krótkoterminowymi (perspektywa finansowa) oraz inwestowaniem w przyszły rozwój i sukces (perspektywa klienta, procesów wewnętrznych i rozwoju). Zgodnie z ideą twórców, ZKW stanowi nowatorski system zarządzania umożliwiający wcielenie w życie *misji i strategii* organizacji. U jej podstaw leży następujące założenie: „Aby skutecznie wdrożyć misję i strategię przedsiębiorstwa, należy przełożyć je na zestaw konkretnych celów i miar”. Można stwierdzić, iż system oparty na ZKW jest systemem zarządzania opartym na strategii.

KARTA WYNIKÓW ⇒ SYSTEM ZARZĄDZANIA ⇒ ZARZĄDZANIE OPARTE NA STRATEGII

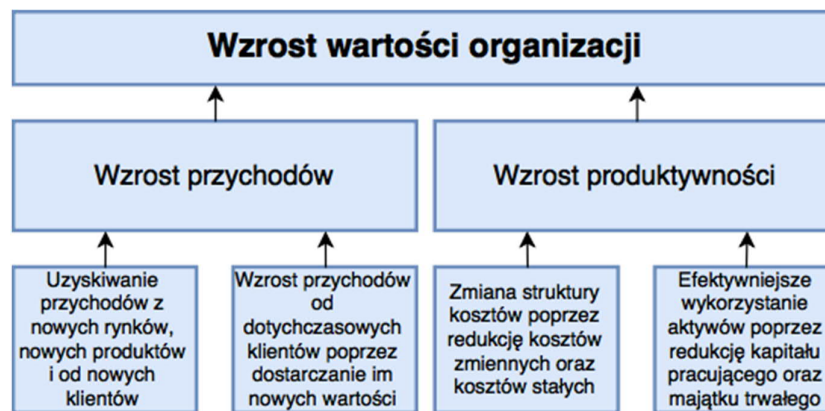
Posiadając odpowiednio przygotowanych pracowników (Perspektywa rozwoju), mając optymalnie działające procesy wewnętrzne (Perspektywa procesów wewnętrznych) – zadowolimy klienta (Perspektywa klienta), a w konsekwencji osiągniemy dobre wyniki finansowe (Perspektywa finansowa).

Perspektywa finansowa

Zrównoważona karta wyników jest tak zaprojektowana, by cele finansowe powiązane były ze strategią organizacji. Cele finansowe stanowią punkt odniesienia do celów i mierników sformułowanych w ramach pozostałych perspektyw karty wyników. Każdy miernik stanowi element łańcucha przyczynowo – skutkowego, który w efekcie poprawia wyniki finansowe. Jeżeli karta wyników będzie rzetelnie opisywać strategię począwszy od długookresowych celów finansowych w powiązaniu z niezbędnymi działaniami w dziedzinie finansów, w kwestii klienta, w zakresie procesów wewnętrznych oraz zasobów ludzkich i systemów – to oczekiwane długookresowe efekty ekonomiczne również będą osiągnięte. Dla większości przedsiębiorstw cele strategiczne takie jak zwiększenie przychodów, redukcja kosztów czy

²¹⁰ Hakala H., Kohtamaki M., Uusitalo K., Vuorien T., op. cit., s. 588 za: Kaplan R.S., Norton D., P., *Mastering the management system*, 2008, Harvard Business Review, 86(1), pp. 62-77.

zwiększenie stopnia wykorzystania aktywów wymuszają powiązanie wszystkich czterech perspektyw karty, co ma również odzwierciedlenie w funkcjonowaniu organizacji jako całości. Budowa systemu wskaźników ZKW rozpoczyna się od perspektywy finansowej, której finalnym i najważniejszym celem jest wzrost wartości organizacji. Rys.24 przedstawia kluczowe mechanizmy wspomagające osiągnięcie tego głównego celu strategii finansowej²¹¹.



Rysunek 24. Standardowe ujęcie zależności w perspektywie finansowej [źródło: L. Kocięcki, Zastosowanie systemu zarządzania strategicznego Balanced Scorecard w bankach i instytucjach finansowych, w: Controlling – artykuły, materiały internetowe: <http://controlling.in>]

Perspektywa finansowa umożliwia zarządowi i kierownictwu określenie wskaźników, które służą do oceny długoterminowego sukcesu, jak również czynników warunkujących ten sukces i przyszłe wyniki. Czynniki przyszłego sukcesu uwzględnione w tej perspektywie są dostosowane do specyfiki danej branży, otoczenia oraz strategii całej organizacji. Wszystkie cele i mierniki w pozostałych perspektywach są powiązane z jednym lub kilkoma celami perspektywy finansowej. Takie powiązanie ukazuje, że długoterminowym celem organizacji jest generowanie finansowych wyników dla właścicieli, a wszelkie strategie i programy powinny umożliwić ich osiągnięcie. Każdy miernik przyjęty w karcie wyników staje się elementem łańcucha przyczynowo – skutkowego, kończącego się twardym celem finansowym, co ostatecznie jest wyznacznikiem wartości organizacji.

Perspektywa klienta

Obecnie każda organizacja zdaje sobie sprawę z faktu, iż koncentracja tylko na własnych możliwościach i innowacjach technologicznych nie jest drogą do osiągnięcia sukcesu. Przedsiębiorstwa, które nie rozumieją potrzeb swoich klientów, przegrywają z konkurencją oferującą produkty i usługi lepiej dopasowane do preferencji klientów. To nie tylko sprzedaż produktu czy usługi. Razem z klientem tworzone są najlepsze, najbardziej dopasowane modele finansowania, modele biznesowe dla rozwiązań, które przynoszą najwyższy wzrost z inwestycji. Dlatego też obecnie przedsiębiorstwa koncentrują się głównie na potrzebach klientów. Dobrze, gdy każdemu przedsiębiorstwu przyświeca następujący cel:

Jak być numerem jeden w dostarczaniu wartości klientowi

Sam produkt to za mało – firmy potrzebują nauczyć się dostarczać kompletne rozwiązania – tanie i wysokiej jakości, by tworzyć prawdziwą wartość dla klienta. Poza dążeniem do osiągnięcia satysfakcji klienta, według koncepcji ZKW strategia organizacji jest przełożona na konkretne cele odnoszące się i do rynków i do klientów. Ogólnie wiadomo, że nie można być „wszystkim dla wszystkich”, ponieważ zazwyczaj taka organizacja kończy będąc „niczym dla

²¹¹ Kocięcki L., Zastosowanie systemu zarządzania strategicznego Balanced Scorecard w bankach i instytucjach finansowych, w: Controlling - Artykuły, materiały internetowe: <http://controlling.info.pl/artyk/> (27.03.2003).

niczego”. Należy zatem dokonać identyfikacji wszystkich segmentów rynku dla obecnej i przyszłej grupy klientów by następnie wybrać te segmenty, w których przedsiębiorstwo zamierza konkurować. Wiadomym jest, że preferencje obecnych i potencjalnych klientów nie są jednorodne. Zazwyczaj klienci mają odmienne oczekiwania oraz inaczej postrzegają wartość produktów i usług. Dlatego też proces formułowania strategii w perspektywie klienta oprócz identyfikacji różnych segmentów rynku i klientów określa też ich preferencje dotyczące ceny, jakości, funkcjonalności, marki, reputacji, relacji czy obsługi. Ważnym aspektem jest dokonanie wyboru, jacy klienci są klientami docelowymi: „Decydowanie o tym, jakie są docelowe grupy klientów oraz jakie potrzeby firma powinna zaspokajać, ma znaczenie przy opracowywaniu strategii. Równie ważna jest decyzja o tym, aby nie obsługiwać innych klientów i nie zaspokajać innych potrzeb oraz nie oferować pewnych produktów, usług czy rozwiązań, które nie tworzą wartości dla klienta”²¹².

Wskaźniki perspektywy klienta charakterystyczne dla wszystkich typów organizacji, to²¹³:

1. udział w rynku – zdefiniowany tylko wtedy, gdy określone zostaną segmenty rynku i docelowe grupy klientów,
2. utrzymanie obecnych klientów – najczęściej stosowanym wskaźnikiem jest wskaźnik lojalności,
3. pozyskiwanie nowych klientów – nowi klienci świadczą o rozwoju organizacji,
4. satysfakcja klientów – klienci powinni oceniać jak wyglądają kontakty z firmą,
5. rentowność klientów - wskaźnik rentowności klienta może pokazywać, że niektórzy docelowi klienci nie przynoszą zysków dla organizacji.

Podsumowując, proces tworzenia perspektywy klienta określa wizję docelowych klientów i segmentów rynku oraz wybór głównych wskaźników realizacji celów dla tych segmentów (udział w rynku, utrzymanie dotychczasowych klientów, pozyskiwanie nowych, satysfakcja klientów oraz ich rentowność). Wskaźniki realizacji tych celów odzwierciedlają cele całej organizacji w zakresie procesów i działań marketingowych, logistycznych oraz badawczo-rozwojowych. Ważna jest decyzja zarządu i kierownictwa co ma stanowić wartość dla docelowych klientów i wybrać te elementy wartości, które finalnie będą oferowane.

Perspektywa procesów wewnętrznych

Procesy wewnętrzne organizacji w dużej mierze zależą od możliwości jej pracowników. A więc ich wiedzy, doświadczenia i umiejętności. Mają być elastyczne (podlegać zmianom), stworzone z myślą o pracownikach, żeby szybko i sprawnie z nich korzystać oraz proste, gdyż inaczej nie będą stosowane. Wewnętrzne procesy biznesowe wspierają zarówno strategię przyjętą w perspektywie klienta, jak i strategię poprawy produktywności dającą efekty w perspektywie finansowej. W perspektywie procesów wewnętrznych wskaźniki określane są dopiero po sformułowaniu ich w dwóch poprzednich. Taka kolejność umożliwi skoncentrowanie się mierników na tych procesach, które pozwolą osiągnąć cele finansowe i rynkowe. Proces identyfikacji celów i mierników w perspektywie procesów wewnętrznych jest jedną z najbardziej wyraźnych różnic pomiędzy koncepcją zrównoważonej karty wyników a tradycyjnymi metodami mierzenia wyników przedsiębiorstwa. Systemy tradycyjne koncentrują się na kontrolowaniu i usprawnianiu obecnych wewnętrznych procesów operacyjnych. Organizacje zazwyczaj uzupełniają wskaźniki finansowe miernikami odnoszącymi się do jakości, wydajności i szybkości procesów. Podobnie jak w poprzednio omawianych perspektywach cele i mierniki w perspektywie procesów wewnętrznych wynikają wprost ze

²¹² Michael Porter za: Kaplan R., Norton D., *Strategiczna Karta Wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 39.

²¹³ *Ibidem*, s. 74.

strategii nakierowanej na spełnienie oczekiwań akcjonariuszy i docelowych klientów. Dlatego w organizacji widoczny jest wewnętrzny łańcuch wartości począwszy od procesów innowacyjnych, polegających na zidentyfikowaniu obecnych i przyszłych potrzeb klientów, poprzez procesy operacyjne, obejmujące wytwarzanie produktów (usług) i dostarczanie ich istniejącym klientom, aż do procesów posprzedaży polegających na świadczeniu usług dodających wartość do sprzedanych wcześniej klientom produktów. Można powiedzieć, że istnieje pewien ogólny model wartości. Model ten obejmuje trzy zasadnicze grupy procesów²¹⁴:

- procesy innowacyjne,
- procesy operacyjne,
- procesy obsługi posprzedażnej.

Każdy z tych procesów charakteryzuje się efektywnością, wydajnością oraz terminowością. Dla organizacji, które ciągle doskonalą swoje procesy wewnętrzne (wprowadzają programy kompleksowego zarządzania jakością) czy też wprowadzają jednorazowe usprawnienia (np. przeprojektowanie) tych procesów najlepszymi miernikami, które dostarczą informacji o stopniu realizacji celów będą koszt, jakość oraz czas.

Podsumowując, w perspektywie procesów wewnętrznych definiowane są kluczowe procesy, w których organizacja musi się doskonalić, by zrealizować cele w perspektywie zarówno finansowej, jak i klientów. Tradycyjne systemy mierzenia efektywności koncentrują się jedynie na kontroli kosztów, jakości oraz czasu obecnych procesów. Koncepcja zrównoważonej karty wyników umożliwia określenie celów w perspektywie procesów wewnętrznych jako pochodną oczekiwań poszczególnych grup klientów. Jednym z najważniejszych (jeśli nie najważniejszym) elementów tej perspektywy są procesy dotyczące innowacyjności, świadczy to o rozwoju przedsiębiorstwa.

Perspektywa rozwoju

Perspektywa rozwoju (lub inaczej wzrostu i uczenia się) powinna obejmować kompetencje i uzdolnienia wszystkich pracowników organizacji, odpowiednie technologie oraz wszystko co składa się na kulturę organizacji²¹⁵. Uwzględnione powinno być wszystko co warunkuje realizację jej strategii. Strategiczne inicjatywy związane z celami perspektywy wzrostu i uczenia się są fundamentem do osiągnięcia sukcesu finansowego. W większości organizacji w perspektywie uczenia się i wzrostu największego znaczenia nabierają zagadnienia kapitału intelektualnego oraz technologii informatycznych. Cele w perspektywie finansowej, klienta i procesów wewnętrznych określają obszary, w których organizacja ma się doskonalić, poprawiać efektywność działania. Natomiast cele w perspektywie rozwoju stanowią bazę, dzięki której możliwa jest realizacja tych zamierzeń. Głównymi elementami tej perspektywy są²¹⁶:

1. potencjał intelektualny pracowników,
2. możliwości systemów informatycznych,
3. poziom motywacji i zbieżności celów (cele pracowników mają być zbieżne z celami całego przedsiębiorstwa).

²¹⁴ *Ibidem*, s. 99.

²¹⁵ Definicja kultury organizacji zaproponowana przez Edgara H. Scheina. Według niego „*Kultura organizacji* to zbiór dominujących wartości i norm postępowania, charakterystycznych dla danej organizacji, podbudowany założeniami co do natury rzeczywistości, przejawiający się poprzez artefakty. Kultura organizacyjna jest to «osobowość» konkretnego przedsiębiorstwa, urzędu czy organizacji. Przejawia się w zachowaniach i reakcjach jednostek i grup społecznych, w ich sądach i postawach, w sposobie rozwiązywania problemów, zorganizowania hal produkcyjnych i biur, w wyposażeniu i estetyce wnętrza... Jest nieodłącznym elementem stosunków międzyludzkich, jest obecna w całej organizacji i poszczególnych jej częściach”, Mazur B., *Wartości kulturowe w zarządzaniu organizacjami*”, Politechnika Białostocka 2005, s.2

²¹⁶ Kaplan R., Norton D., *Strategiczna Karta Wyników, Jak przełożyć...*, s. 99.

Jak widać ZKW nie skupia się wyłącznie na aktywach ekonomicznych. Źródłem wartości są aktywa niematerialne takie jak podnoszenie kompetencji pracowników (kapitał ludzki) i rozwój systemów informatycznych, przekładający się na innowacyjne procesy wewnętrzne (kapitał strukturalny), które prowadzą do zadowolenia klientów (kapitał klienta), czego wynikiem jest osiągnięcie celów finansowych²¹⁷

Potencjał intelektualny pracowników

Jedną z istotniejszych zmian w podejściu do zarządzania jest postrzeganie roli pracowników w organizacji. Nic lepiej nie opisuje obecnej ery informacji niż nowe podejście do pracownika. By poprawiać swoje wyniki finansowe i rynkowe, organizacja potrzebuje się nieustannie zmieniać i udoskonalać. Nie może ograniczać się tylko do istniejących procesów. Pomysły na ich usprawnianie w dużym stopniu mają pochodzić od pracowników bezpośrednio w nie zaangażowanych. Takie podejście wymaga jednak podniesienia umiejętności pracowników tak, aby w pełni wykorzystać ich kreatywność. Podstawowymi miernikami realizacji celów pracowników mogą być:

- *satysfakcja pracowników* – zaangażowanie w proces podejmowania decyzji, docenienie za dobrze wykonaną pracę, dostępność informacji potrzebnej do wykonania pracy, aktywna motywacja do twórczego myślenia i inicjatywy, ogólne zadowolenie z pracy w organizacji, poczucie spełnienia w pracy,
- *rotacja pracowników* – wskaźnik rotacji pracowników odnosi się do zdolności organizacji do utrzymania najważniejszych dla organizacji pracowników w długim okresie. Przedsiębiorstwo dokonuje długoterminowych inwestycji w pracowników a każde niezamierzone odejście pracownika z pracy stanowi utratę części kapitału intelektualnego firmy. Realizacja celu najczęściej mierzona jest procentem pracowników, którzy odeszli z kluczowych stanowisk lub w ogóle z przedsiębiorstwa w relacji do wszystkich pracowników przedsiębiorstwa,
- *Produktywność pracowników* – pozwala ocenić sumaryczny efekt podnoszenia kwalifikacji pracowników, innowacyjności, usprawniania procesów wewnętrznych oraz poprawy satysfakcji klienta. Istnieje wiele sposobów pomiaru tego wskaźnika, jednak najprostszym z nich jest przychód na jednego zatrudnionego pracownika.

Podsumowując wszystkie cztery perspektywy zrównoważonej karty wyników wydaje się, że możliwość osiągnięcia ambitnych celów w perspektywie finansów, klientów i procesów wewnętrznych zależy głównie od *zdolności organizacji do rozwoju*. Czynniki determinujące rozwój firmy są określone przez trzy kategorie źródeł: pracowników, systemy informacyjne i zgodność ze strategią. Strategie nakierowane na osiągnięcie wyraźnej poprawy wyników wymagają inwestycji w ludzi, systemy i procesy. Cele i mierniki odnoszące się do tych trzech elementów stanowią integralną część ZKW. Mierniki związane z pracownikami – satysfakcja, rotacja i wydajność – informują też o efektach inwestowania w ludzi i odpowiednie procesy oraz technologie. Czynniki determinujące te mierniki są obecnie raczej ogólne i słabiej rozwinięte niż w przypadku pozostałych trzech perspektyw. Obejmują one ogólne wskaźniki dotyczące obsady strategicznych stanowisk, dostępność do strategicznych informacji oraz stopień zaangażowania poszczególnych pracowników, zespołów i jednostek organizacyjnych w realizację strategicznych celów.

Dobra jakościowo analiza przedsiębiorstwa – oprócz standardowych wskaźników finansowych – zawiera również tzw. czynniki miękkie, czyli niematerialne, bardzo ważne dla

²¹⁷ Miżejewska, E., Pomiar kapitału intelektualnego i zrównoważona karta wyników, 35.4 Zrównoważona karta wyników w: Klincewicz, K., Redakcja naukowa, praca zbiorowa : Zarządzanie, Organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, 2016, s.509.

wartości firmy²¹⁸. Dlatego wiele przedsiębiorstw stosuje właśnie zrównoważoną kartę wyników jako narzędzie pomiaru swojego rozwoju, żeby te czynniki uwzględnić w swoich pomiarach.

4.3.2. Metody i analizy porównawcze stosowane w celu doskonalenia działalności przedsiębiorstwa

Jedną z bardziej wykorzystywanych metod jest metoda uczenia się od najlepszych, nazywana benchmarkingiem. Metoda zainicjowana została na początku lat 80. XX w. przez firmę Xerox, a później zaczęła rozpowszechniać się i nabierać coraz większego znaczenia w badaniach naukowych przy tworzeniu strategii przedsiębiorstw a także pomiarach efektywności prac zespołów²¹⁹. To uczenie się od najlepszych w celu implementacji w naszej organizacji procesów najlepiej odzwierciedlających jej działalność²²⁰. Wszystkie definicje benchmarkingu akcentują jego ciągłość (stałe doskonalenie), szeroki zakres stosowania – produkty, usługi, procesy gospodarcze oraz możliwości ustalania najlepszych praktyk i sposobów ich wdrażania w firmie. W nauce o Zarządzaniu benchmarking jest rozumiany jako twórcze dochodzenie do najlepszych praktyk stosowanych w innych organizacjach – w dowolnej dziedzinie. Porównywanie się z liderami swojej branży w zakresie metod zarządzania czy marketingu może się opierać na doświadczeniach własnych przedsiębiorstwa i wynikach analiz marketingowych. Stosowanie metody porównania do najlepszych umożliwia przede wszystkim zdobycie i wdrożenie u siebie najlepszych wzorów postępowania, które połączą osiągnięte wyniki i efektywność działania z ukierunkowaniem na zysk. A zdobyta wiedza daje możliwości dalszego rozwoju organizacji.

W metodzie tej należy uwzględnić dwa ważne aspekty²²¹:

- Mierzenie konkretnych parametrów i definiowanie swojej sytuacji rynkowej. Porównania z innymi przedsiębiorstwami lub strukturami są łatwiejsze, a wręcz możliwe, gdy mierzymy wybrane parametry benchmarkingu. Ich pomiar u siebie i u innych ujawnia mocne i słabe strony przedsiębiorstwa,
- Aspekt uczenia się. Samo porównanie z innymi nie umożliwi przedsiębiorstwu poprawy. Służy ono najpierw wyczerpaniu menedżerów i pracowników na konkretne problemy, a następnie ustaleniu ambitnych, lecz realistycznych, celów i sprawniejszych procesów. Potrzebne są też działania metodą małych kroków i dążenie do konkretnego celu.

Rodzaje benchmarkingu klasyfikuje się według różnych kryteriów, przede wszystkim w zależności od zakresu i funkcji jakie pełni w procesie uczenia się przedsiębiorstwa. Zgodnie z tym kryterium rozróżniamy:

- *benchmarking wewnętrzny*, gdy firma dokonuje porównań pomiędzy przedsiębiorstwami, np. jednej grupy strategicznej o podobnej wielkości, profilu, zakresie działania, przynosi on dobre efekty w przedsiębiorstwach silnie zdywersyfikowanych,
- *benchmarking zorientowany na konkurencję*, mający na celu analizę wyrobów, osiągnięć, procesów oraz ich wpływu na klientów i konkurentów, korzystny jest w

²¹⁸ Bagiński J., Hatowska D., *Implementacja strategicznego systemu zarządzania Balanced Scorecard w firmie Siemens Sp. z o.o.*, Materiały konferencyjne VII Międzynarodowej Konferencji Naukowej „Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy”, Kazimierz Dolny 26–28.11.2004.

²¹⁹ Gajda D., *Wykorzystanie benchmarkingu w badaniach efektywności pracy zespołowej*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, ISSN 2083-8611, nr 230, Katowice 2015,

²²⁰ Ferreira de Castro V., Morosini Frazon E., *op.cit.*, s.750.

²²¹ Koźmiński K., *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa, 1999, s.59

- sytuacjach, gdy istnieje możliwość porównania wyrobów i usług, zaś konkurenci mają dokładnie określoną pozycję w branży,
- *benchmarking funkcjonalny*, w którym dokonuje się analizy procesów, podziału funkcji w przedsiębiorstwach będących naszymi konkurentami. Stosowany głównie w przedsiębiorstwach o dużym potencjale badawczo rozwojowym, firmach o wysokim stopniu innowacyjności, przynosi efekty głównie w postaci wysokiej innowacyjności.

Benchmarking może być ukierunkowany proceduralnie, marketingowo lub strategicznie.

- *Benchmarking proceduralny*, jak sama nazwa wskazuje, polega na diagnozie procedur organizacyjnych w przedsiębiorstwie i porównaniu ich ze stosowanymi przez liderów rynkowych,
- *Benchmarking marketingowy* to systematyczne badanie i konfrontowanie opinii odbiorców na temat wytwarzanych przez przedsiębiorstwo produktów (jakości, cech, serwisu itp.), a następnie porównywanie z opiniami nabywców o wyrobach konkurentów,
- *Benchmarking strategiczny* to stałe porównania przedsiębiorstwa z liderem w danym sektorze według określonych wskaźników, którymi mogą być: rentowność, możliwości inwestowania, jakość wyrobów, struktura kosztów. Benchmarking strategiczny polega na stałym porównywaniu naszego przedsiębiorstwa z „wzorcowym konkurentem” pod kątem każdego z kluczowych czynników sukcesu. Jest procesem kreowania, jeśli nie idealnych to lepszych rozwiązań, które są stosowane poza naszym przedsiębiorstwem.

Metoda ta ma pewne ograniczenia, do których zalicza się:

1. trudności przy wyborze „partnera benchmarkingu” – zbyt często czynnikiem rozstrzygającym są istniejące kontakty lub dostępność do informacji o konkurencie,
2. problemy w zbieraniu dostatecznie szczegółowych informacji o przedsiębiorstwie (konkurencja), do którego chcemy się porównać. Pozyskanie informacji jest możliwe tylko w przypadku bliskich kontaktów z konkurentem w sytuacji, gdy widzi on też pewne korzyści dla siebie, np. joint venture, alians strategiczny,
3. zmiany w przedsiębiorstwie w wyniku benchmarkingu często wymagają kompleksowych rozwiązań, angażowania dużych zasobów, a sukces nie zawsze musi nastąpić.

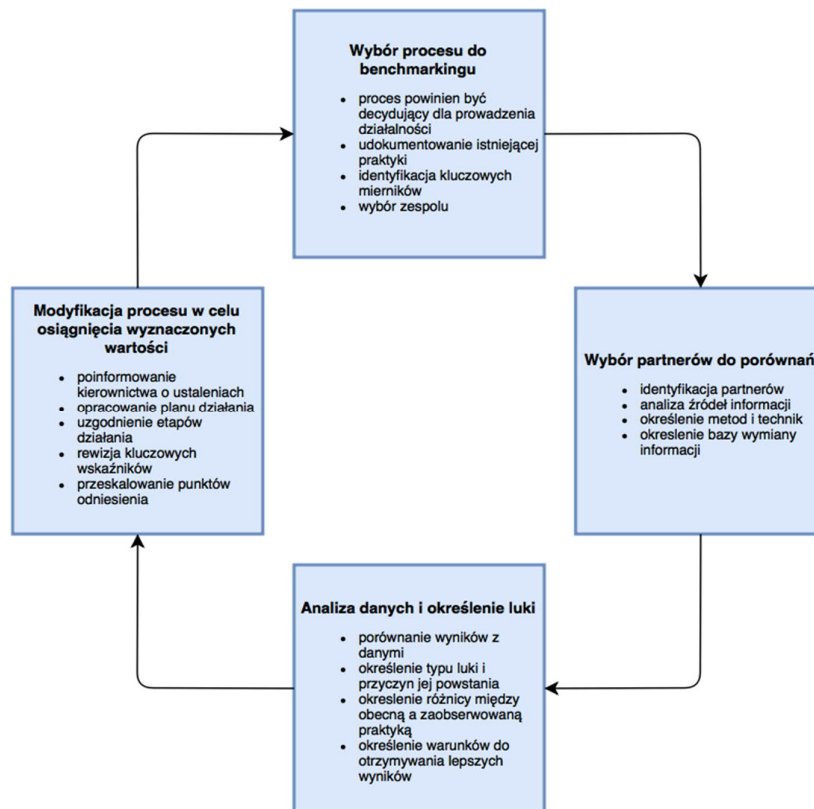
Istnieje wiele przykładów świadczących o tym, że adaptowanie cudzych rozwiązań do swoich potrzeb przy własnym twórczym wkładzie umożliwia duże innowacje²²². Szczególnie ważne jest tu odpowiednie zarządzanie informacją i innowacyjne ukierunkowanie firmy na rozwój. Uczenie się od innych i porównywanie się z konkurencją jest coraz częściej stosowanym sposobem na rozwiązanie wielu problemów firmy. Benchmarking strategiczny obejmuje analizę:

1. procesów wewnętrznych organizacji,
2. zasad, metod i technologii stosowanych przez innych,
3. sposobów zarządzania organizacją, informacją i wiedzą w organizacji,
4. stosowanych narzędzi zarządzania.

Wewnątrz organizacji może istnieć zarówno benchmarking wewnętrzny jak i strategiczny, jednak może wiązać się to z pewnymi ograniczeniami. Wynika to z przekonania, że proces wewnętrznej oceny jest stosowany na tyle powszechnie, że nie wymaga szerszego komentarza. W praktyce zjawisko „wyważania otwartych drzwi” i dublowania wysiłków wewnątrz firmy jest jednym z czynników ograniczających produktywność. Często też sposób wewnętrznej oceny prowadzi w firmie wręcz do niezdrowej konkurencji wewnętrznej, która nie zachęca do dzielenia się wiedzą i wdrażania wypracowanych usprawnień w całej organizacji.

²²² *Ibidem*, s. 60.

Benchmarking strategiczny²²³ bada, w jaki sposób działy skutecznie realizują swoją strategię. Poszukiwanie wzorców poza działem przynosi wiele dodatkowych korzyści. Po pierwsze, rozwiązania inspirowane doświadczeniami innych często pozwalają spojrzeć na dotychczasowe praktyki z innego punktu widzenia. Po drugie, łatwiej dotrzeć i podpatrywać wzorce do naśladowania spoza własnego 'ogródka' z uwagi na mniejsze zagrożenie konkurencyjne ze strony potencjalnych pomysłodawców. Najbardziej naturalną metodą budowania etapów realizacji benchmarkingu jest projektowanie go na podstawie systemu kompleksowego zarządzania jakością²²⁴. Kroki przedstawiono na Rys.25.



Rysunek 25. Model procesu benchmarkingu wewnętrznego [źródło: T. Bendel, L. Boulter, *Benchmarking*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Warszawa 2000, s. 221]

Etapy procesu benchmarkingu to:

Faza I – Planowanie

1. Określ, co będziesz porównywał,
2. Określ firmy, z którymi będziesz się porównywał,
3. Określ metodę zbierania danych i zbierz je,

Faza II – Analiza

4. Dokonaj analizy zaobserwowanych luk w wybranych obszarach,
5. Zaprojektuj przyszłe wskaźniki wyników działalności,

²²³ Augustyniak G.M, materiały internetowe: <http://www.cxo.pl/artykuly/26310> (9.12.2005).

²²⁴ „Niektórzy traktują TQM jako kampanię motywacyjną nastawioną na podniesienie poziomu usług dla klientów, inni koncentrują się na szkoleniu wewnętrznym, widząc w nim sposób motywowania ludzi i dostarczania im narzędzi do lepszego działania. Wielu dostrzega w TQM dążenie do samodoskonalącej się organizacji”, Bendel T., Boulter L., *Benchmarking*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Warszawa 2000, s. 30–31.

Faza III – Integracja

6. Ogłoś wnioski analizy i uzyskaj ich akceptację,
7. Ustal cele do realizacji w poszczególnych obszarach działalności,

Faza IV – Działanie

8. Stwórz plany działań,
9. Wprowadź poszczególne działania i monitoruj postęp w ich realizacji,
10. Ustal nowy poziom wyników działalności,

Faza V – Dojrzałość

11. Osiągnij czołową pozycję,
12. Wkomponuj powstałe praktyki w procesy.

Jeżeli benchmarking miałby przynieść przedsiębiorstwu wymierne korzyści, to mógłby stać się częścią jego strategii. To naturalne rozwinięcie kompleksowego zarządzania jakością, z którym mógłby stanowić uzupełnienie obu metod jako proces zintegrowany ze strukturą przedsiębiorstwa.

4.3.3. System kierowania przedsiębiorstwem

Kierowanie przedsiębiorstwem dostarcza informacji zarządzającym w celu podejmowania dobrych decyzji przy realizacji strategii. Kontroling pojawił się w Polsce stosunkowo niedawno – na początku lat 90 w polskich oddziałach firm zagranicznych. Zajmuje się planowaniem i analizowaniem kosztów przy jednoczesnym ich przypisaniu do zatrudnionych w firmie ludzi lub do jednostek organizacyjnych. W literaturze spotykamy się z wieloma określeniami dotyczącymi kontrolingu – jest procesem, narzędziem, systemem zarządzania, metodą kierowania, systemem wspomaganie menedżerów. Rozróżniamy część operacyjną i część strategiczną kontrolingu²²⁵.

- *Kontroling operacyjny* koordynuje bieżącą działalność przedsiębiorstwa poprzez analizę i kontrolę kosztów i przychodów. Koncentruje się na osiągnięciu w krótkim czasie celów, które wynikają z planów strategicznych. Głównym zadaniem tego kontrolingu jest jak najszersze umożliwienie realizacji wytyczonych celów,
- *Kontroling strategiczny* to planowanie, monitorowanie i analiza oraz ocena procesów strategicznych przedsiębiorstwa. Dla obydwu typów można stosować odmienne narzędzia wspomagające zarządzanie przedsiębiorstwem przez realizację strategicznych celów. Celami strategicznymi może być wprowadzanie i rozwój nowych produktów oraz usług. Jednak zastosowanie nowych technologii, systematyczne szkolenie pracowników, doskonalenie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, wejście na nowe rynki, zwiększenie udziałów w rynku i uruchomienie nowych kanałów dystrybucji – to również cele strategiczne. Kontroling strategiczny koordynuje działalności systemów zarządzania strategicznego, czyli planowania i kontroli oraz dostarcza informacji.

Nie można oddzielić od siebie kontrolingu operacyjnego i strategicznego. Planowanie operacyjne zależy w dużym stopniu od planowania strategicznego. I odwrotnie – działania operacyjne dostarczają ważnych impulsów dla określenia strategicznego kierunku działalności przedsiębiorstwa. Żeby kontroling mógł sprostać wymaganiom kierownictwa, potrzebuje realizować następujące zadania²²⁶:

- wprowadzać system planowania, kontroli i kierowania,
- koordynować i rozbudowywać planowanie operacyjne i strategiczne,

²²⁵ Vollmuth H., *Controlling. Planowanie, kontrola, kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2007, s. 209.

²²⁶ *Ibidem*, s. 210.

- ustalać cele przedsiębiorstwa we współpracy z zarządem i z pracownikami na stanowiskach kierowniczych,
- przeprowadzać kontrole,
- tworzyć systemy porównań wartości planowanych z rzeczywistymi w danych okresach sprawozdawczych,
- analizować odchylenia w celu wykrycia ich przyczyn,
- wprowadzać działania korygujące po ustaleniu ich z kierownictwem,
- tworzyć graficzne prezentacje danych,
- prowadzić analizę zysków i strat,
- zaimplementować system sprawozdawczości finansowej dostosowany do bieżącej działalności przedsiębiorstwa,
- inicjować procesy szkoleń w przedsiębiorstwie i dzielenia się wiedzą,
- odpowiadać za rzetelne dane,
- analizować potencjał przedsiębiorstwa.

Strukturę kontrolingu strategicznego w organizacji przedstawia Rys.26.



Rysunek 26. Cechy kontrolingu strategicznego [źródło: W. Korsak, *Controlling strategiczny*,

[http://www.controlling.info.pl/artyk \(19.01.2006\)\]](http://www.controlling.info.pl/artyk (19.01.2006)])

Kontroling strategiczny wykorzystuje różne narzędzia. Bardzo ważny jest taki dobór narzędzi, które pozwoliłyby na właściwe dla danej organizacji zbudowanie bazy planistycznej i analitycznej. Podobnie jak w przypadku benchmarkingu, pomocnym może okazać się zastosowanie zrównoważonej karty wyników. W przypadku przyjęcia jej założeń baza kontrolingu strategicznego jest zbudowana zgodnie z zasadą czterech perspektyw i związków przyczynowo – skutkowych pomiędzy wskaźnikami, definiującymi strategiczne cele zgodnie z przyjętą wcześniej wizją. Kompleksowość takiego podejścia pomaga udzielić przedsiębiorstwu odpowiedzi na pytania dotyczące:

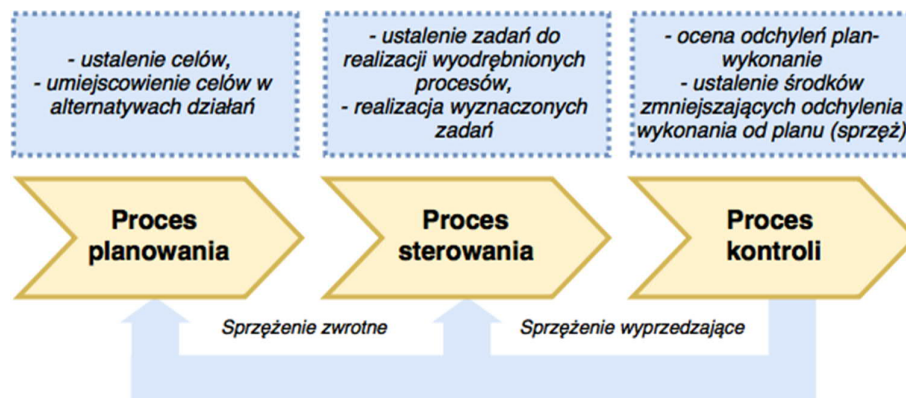
- możliwości realizowania procesu rozwoju w świetle urzeczywistniania określonej wizji,
- procesów pozwalających przedsiębiorstwu na zaspokajanie potrzeb akcjonariuszy i klientów,
- dostrzegania przez akcjonariuszy działań zmierzających do osiągnięcia sukcesu finansowego²²⁷.

Przy opracowywaniu strategii przedsiębiorstwa kontrola strategiczna może spełniać rolę integratora całego procesu²²⁸. Lecz nie powinno się to sprowadzać do generowania mniejszych

²²⁷ Marciniak S., *Controlling, filozofia, projektowanie*, Difin, Warszawa 2004, s. 85.

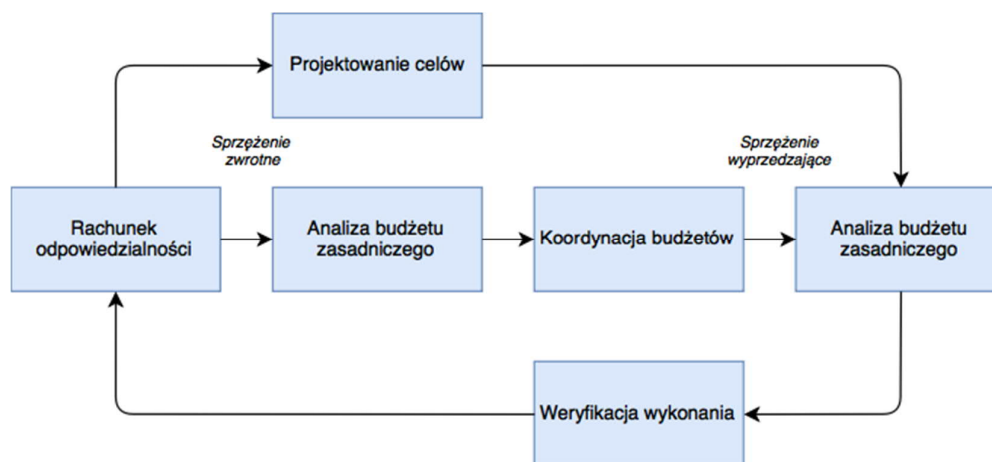
²²⁸ „Pojęcie kontroli strategicznej nie jest jednoznaczne. Jej rodowodu można doszukiwać się w zarysowujących się podejściach do problematyki efektywności działań kontrolnych. Trafnie ujął to L.R. Bittel (1989, s.184), formułując zasadę, że „Kontrola jest najbardziej ekonomiczna i efektywna, gdy stosowana jest selektywnie, w

lub większych raportów, opartych w większości na analizie przeszłości. Czasem tę przeszłość wpisuje się w przyszłe plany budżetowe dla kolejnych okresów. Taka rola kontrolingu jest zredukowana do „zarządzania liczbami” i taka informacja nie jest informacją dobrze wspierającą zarząd. Kontroler nie jest tu ani partnerem ani wsparciem dla zarządu. Współczesny wymiar kontrolingu oparty jest na procesach przedsiębiorstwa. Procesowe wyrażenie kontrolingu w przedsiębiorstwie to nie tylko wspomaganie realizacji narzędzi – to również wspieranie procesów zarządzania przez udział w zadaniach planistycznych, kontrolnych i sterowania, które muszą być skorelowane procesowo. Prezentuje to Rys.27.



Rysunek 27. Procesowe wyrażenie kontrolingu w przedsiębiorstwie [źródło: M. Dłubak, *Procesowe ujęcie kontrolingu*, www.controlling.info.pl (12.01.2006)]

Architekturę kontrolingu opartego na procesach przedstawia również Rys. 28.



Rysunek 28. Architektura systemu kontrolingu opartego na procesach, [źródło: Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Sustainability odpowiedzialnością na kryzys ekonomiczny. Nowe koncepcje przedsiębiorstwa przyszłości*. Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ, Warszawa 2011]

Biorąc pod uwagę oczekiwania zarządów przedsiębiorstw, a także specyfikę funkcji kontroli, wymagania stawiane systemowi strategicznego kontrolingu są dość wysokie i wdrożenie

punktach decydujących o osiągnięciu sukcesu albo porażki w danym przedsięwzięciu lub działaniu”, a następnie mocno podkreślając, że „stosowanie zbyt rozwiniętej kontroli jest nie tylko kosztowne, ale także spowalnia proces i działa negatywnie na motywowanie pracowników”, Kuc B.R., *op. cit.*, s. 368–369.

strategicznego zarządzania w przedsiębiorstwie może wspomagać te procesy. Cechy takiego systemu w połączeniu z kontrolingiem to²²⁹:

- *Informowanie o sytuacji przedsiębiorstwa, osiągniętych wynikach i kierunkach działania.* Ważna jest dobra analiza sytuacji przedsiębiorstwa oraz dobór mierników opisujących jego cele,
- *Pozyskiwanie i przekazywanie informacji.* Przy tworzeniu systemu strategicznej kontroli obowiązuje zasada niezbędnych kosztów. Również sposób przekazywania informacji przez dział kontrolingu powinien odpowiadać strukturze decyzyjnej przedsiębiorstwa,
- *Przejrzystość systemu.* Cecha ta dotyczy doboru wskaźników i mierników, które powinny charakteryzować się (w zależności od szczebla decyzyjności) przejrzystością, prostotą i czytelną prezentacją,
- *Kompletność systemu.* Przygotowywane przez dział kontrolingu informacje służące podejmowaniu bieżących i strategicznych decyzji powinny być kompletne,
- *Elastyczność systemu.* Ujawnianie popełnionych błędów i przeciwdziałanie lub uprzedzanie ich skutków. Przewidywalność zmian w zmiennych warunkach prowadzenia działalności biznesowej. W praktyce stosowane wskaźniki i mierniki są analizowane w określonych przedziałach czasowych i dostosowywane do zachodzących zmian (dynamiczność systemu).

4.4. Procesy i jakość

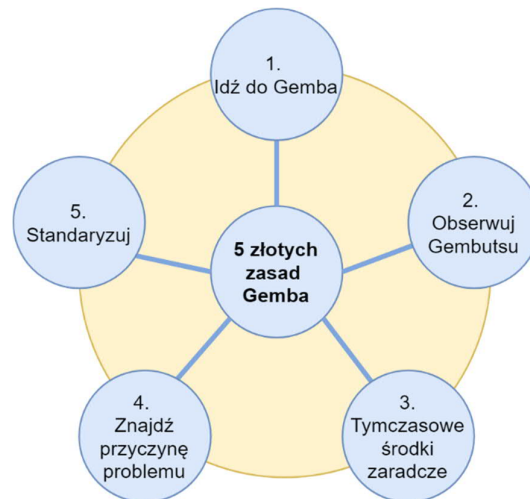
Generowanie dobrych jakościowo procesów w przedsiębiorstwie wiąże się z systematycznym wprowadzaniem kompleksowego zarządzania jakością i wpływa na poprawę zarządzania we wszystkich obszarach przedsiębiorstwa i na wszystkich jego poziomach. Ciągłe doskonalenie oznacza tu ocenę wyników w stosunku do potrzeb organizacji w celu ustalenia dalszych możliwości doskonalenia²³⁰. Jest ono definiowane jako „wysiłek, planowany, obejmujący całą organizację i kierowany z najwyższego szczebla, który ma zwiększyć jej skuteczność i poprawić kondycję ingerując w proces funkcjonowania organizacji z wykorzystaniem znajomości nauk behawioralnych”²³¹. M. Imai, japoński lider w szerzeniu filozofii Kaizen²³² wprowadził metodę zarządzania ukrytą pod pojęciem *Gemba*. To japońskie słowo oznacza „rzeczywiste miejsce”, które w terminologii dotyczącej zarządzania oznacza „miejsce pracy”, tzn. miejsce, gdzie dodawana jest wartość, czyli stanowiska produkcyjne (Rys.29).

²²⁹ Kuc B.R., *op. cit.*, s. 378–380.

²³⁰ Kister A., *Efektywność w systemie zarządzania jakością*, Annales Universitatis Mariae Curie- Skłodowska. Sectio H, Oeconomia 38, 331-343, 2004, s.335.

²³¹ Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa, 3, 2017, s. 406.

²³² Kaizen - (jap. Kai – zmiana, Zen – dobrze) jest koncepcją ciągłego doskonalenia. Jako strategia biznesowa polega na zaangażowaniu wszystkich pracowników, niezależnie od szczebla w ciągłe poszukiwanie pomysłów udoskonalenia wszystkich obszarów organizacji. Co ma na celu eliminowanie bieżących problemów, zapobieganie występowania ich w przyszłości, a także powstawanie innowacyjnych rozwiązań. Kaizen jest nie tylko koncepcją zarządzania, ale również częścią kultury japońskiej, obecną w wielu aspektach życia. Odnosząc się do nieprzerwanego dążenia do doskonałości w życiu osobistym, rodzinnym i zawodowym., Encyklopedia Zarządzania, materiały internetowe <https://mfiles.pl/pl/index.php/Kaizen>,



Rysunek 29. Pięć zasad Gemba kaizen [źródło: Opracowanie wg Massaki Imai]

Pięć złotych zasad gemba polega na rozpoczęciu od miejsca działania gdzie pojawia się problem, czyli:

1. Idź do *gemba*, tzn. idź do miejsca gdzie wydarzyła się awaria, dodawania wartości,
2. Obserwuj *gembutsu*, czyli przedmioty i inne materialne przedmioty znajdujące się w *gemba* i szukaj przyczyny awarii,
3. Podejmij na miejscu tymczasowe działania zaradcze,
4. Poszukaj bezpośredniej przyczyny problemu. Stosuj technikę „*pięciu pytań dlaczego*”,
5. Opracuj nowe standardy postępowania oraz zabezpieczenia.

Kompleksowe Zarządzanie Jakością (TQM) wspiera styl zarządzania opierający się na współpracy pracowników:

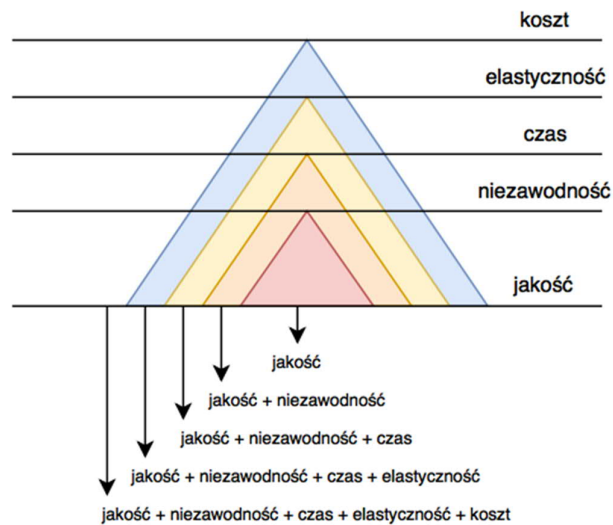
- pracownicy uczestniczą w podejmowaniu decyzji i mogą wykorzystać swój potencjał twórczy,
- przełożeni uzyskują lepsze jakościowo informacje od pracowników, co pozwala im na podjęcie lepszych decyzji,
- uaktywnia się niewykorzystany potencjał, wspierane są innowacje, poprawia się elastyczność i dynamika firmy.

Dzięki takiemu podejściu polityka jakości staje się podstawą działalności przedsiębiorstwa. Dobrze, jak jest realizowana na każdym szczeblu zarządzania – właściwie przez każdego pracownika, który potrafi odpowiedzieć na pytania:

- co oznacza jakość dla naszego przedsiębiorstwa,
- dlaczego jakość jest ważna,
- kogo i czego dotyczy jakość,
- jakie są jakościowe cele przedsiębiorstwa oraz za co jestem odpowiedzialny w realizacji tych celów.

Jakość leży u podstaw wartości każdego przedsiębiorstwa – jest przede wszystkim czynnikiem konkurencyjności (Rys.30 – model „babki piaskowej”). Jakość w tym modelu jest postrzegana jako punkt wyjścia wszelkich działań w przedsiębiorstwie i pierwszoplanowy czynnik konkurencji. Pozostałe czynniki konkurencyjności według tego modelu to niezawodność, czas,

elastyczność i koszt²³³. Efektywność organizacji wymaga spójności wszystkich elementów modelu. Centralna rola wartości wynika z ich kluczowego wpływu na zachowania w organizacji oraz wyznaczenia kierunków działań. Dzięki temu pełnią one rolę głównego spoiwa dla wszystkich elementów organizacji a zarazem przesłankę poszukiwania i stosowania oryginalnych strategii opartych na odmiennych koncepcjach i metodach zarządzania co stanowi istotny element konkurencyjności pomiędzy przedsiębiorstwami²³⁴. Z badań przeprowadzonych w 2016 roku na UMCS w Lublinie w przedsiębiorstwach branży IT wynika, że 60,5% respondentów łączy zarządzanie wiedzą bezpośrednio z procesami i ich jakością²³⁵. Wśród nich: 13,7 % pytanym wskazuje na zwiększenie jakości oferowanych serwisów, 12,8% na zwiększenie satysfakcji klienta, 12,4% na zwiększenie efektywności pracy a 10,3% wskazuje na wyższe kompetencje. Wszystkie te elementy związane są bezpośrednio z jakością procesów i wykonywanych zadań.



Rysunek 30. Model „babki piaskowej” czynników konkurencyjności przedsiębiorstw [Źródło: Z. Zymonik, *Jakość i jej rola w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, 2003, s. 19]

Warunkiem kompleksowego zarządzania przedsiębiorstwem przez jakość jest systemowe traktowanie organizacji. L. Dobyns i C. Crawford-Mason określają trzy systemy, wpływające na poziom zarządzania danej organizacji:

1. *System społeczny*, czyli *kulturowy* – zbiór przekonań i wynikających z nich zachowań wspólnych dla całej organizacji. Wdrażanie inicjatyw jakościowych powinno być powiązane z dążeniem do zmian kultury organizacyjnej,
2. *System zarządzania* – wyznacza efektywność procesów, za pośrednictwem których organizacja zarządza swoimi zasobami w tym wiedzą,
3. *System techniczny* – składa się z takich czynników jak stosowane w przedsiębiorstwie technologie oraz infrastruktura.

Wielu znanych i powszechnie cenionych praktyków i teoretyków zarządzania wniosło wkład w rozwój koncepcji TQM, jednak za wybitniejszych jej prekursorów uznaje się E. Deminga, J. Jurana oraz P. Crosby’ego. Zdaniem Deminga jedynie całkowita transformacja stylu zarządzania może umożliwić rozwój procesu ciągłego ulepszania jakości. Uważał on, że

²³³ Bagiński, J., Hatowska D., *Budowanie strategii rozwoju w małych i średnich przedsiębiorstwach – wybrane narzędzia*, Acta Poligraphica, nr 13, 2019, s.6,

²³⁴ Bagiński J., Hatowska D., *op.cit.*, s.5,

²³⁵ Cmielewska-Muciek D., *op.cit.*, s.117.

powodami słabości zachodnich organizacji gospodarczych są „śmiertelne choroby”, do których między innymi zaliczył²³⁶:

- brak stałości celów,
- nacisk na krótkoterminowe cele,
- ocena wykonania zadań,
- rotacja kierownictwa,
- zarządzanie oparte na mierzalnych danych, nie uwzględniające informacji, niedającej się przedstawić w sposób ilościowy.

Juran natomiast opracował tzw. triadę procesu zarządzania: planowanie jakości, kontrola jakości oraz usprawnianie jakości.

- *Planowanie jakości* to w głównej mierze zaspokajanie potrzeb klienta oraz rozwijanie procesów odpowiedzialnych za przenoszenie uzyskanych wyników na działania operacyjne,
- *Kontrola jakości* ma na celu zagwarantowanie osiągnięcia ustalonych celów dotyczących potrzeb klienta podczas działań operacyjnych. Dla wielu menedżerów ogranicza się ona do zidentyfikowania słabości, przeanalizowania przyczyn ich powstania oraz podjęcia działań prewencyjnych,
- *Usprawnianie jakości*. Szczególną uwagę należy tu zwrócić na mechanizm sprzężenia zwrotnego sprawiający, iż efektem prowadzenia procesu kontrolnego jest nie tylko skorygowanie popełnionego błędu, lecz także wyciągnięcie odpowiednich wniosków i wdrożenie ich do realizacji. Proces usprawniania jakości określany jako „serce TQM” jest nigdy nie kończącym się poszukiwaniem ulepszeń dotyczących nie tylko jakości produktu lub usługi, ale przede wszystkim procesu.

Wynikiem prowadzonych przez Jurana obserwacji przedsiębiorstw wykorzystujących koncepcję zarządzania przez jakość było ustalenie kilku zasad zarządzania procesem usprawnień. Przedsiębiorstwa te realizowały programy usprawniania „projekt po projekcie”. „Nie istnieje coś takiego, jak doskonalenie w sensie ogólnym, proces ten postępuje z każdym kolejnym projektem”²³⁷. W efekcie uzyskały poprawę jakości produktów i usług, kierownictwo natomiast wzbogaciło się o nowe doświadczenia. Juran zwracał dużą uwagę na odpowiednie przeprowadzanie szkoleń. Kształcenie w zakresie jakości ma na celu uzyskanie nowych sposobów myślenia. Szkoleniami obejmowani są również menedżerowie wszystkich szczebli a program szkoleń zawiera pełen zakres podejmowanych przez nich działań. Kierownictwo najwyższych szczebli jako pierwsze uzyskuje odpowiednią wiedzę. Zachowanie takiej kolejności gwarantuje lepsze przygotowanie kierownictwa do kontroli projektów przygotowywanych dla pozostałych pracowników.

Podsumowując, w koncepcjach Jurana szczególne znaczenie przypisuje się ciągłemu aktualizowaniu wiedzy o potrzebach klientów oraz dostosowywaniu jej do uzyskanego obrazu funkcjonowania całej organizacji. Jak widać rola informacji, wiedzy czy też zmian kultury organizacyjnej wpływające na poprawę jakości procesów organizacji odgrywa tu ważną rolę, zmierzając do systemowego podejścia zarządzania organizacją. Ostatnią koncepcją jest dość stara (koniec lat 80-tych), lecz ciągle aktualna koncepcja P. Crosby’ego, która opiera się na czterech pewnikach:

- Pierwszy pewnik dotyczy właściwego zrozumienia pojęcia jakości przez wszystkich pracowników. Jakość powinna być postrzegana jako zgodność z ustalonymi oczekiwaniami klienta,

²³⁶ Deming W.E., *Out of the Crisis.*, MIT Press, Cambridge 1982, s.356

²³⁷ Bank J., *Zarządzanie przez jakość*, Felberg SJA, Warszawa 1999, s. 82.

- Drugi pewnik wskazuje na konieczność budowy systemu zapewnienia jakości. System nastawiony jest na eliminowanie przyczyn powstawania błędów, a nie na kontrolowanie i usuwanie ich skutków,
- Pewnik trzeci odnosi się do poziomu niezgodności. Jedyny akceptowalny poziom jakości to „zero defektów”. W przypadku gdy poziom niezgodność przekracza zero, należy od razu podjąć działania usprawniające.
- Czwarty pewnik dotyczy pomiaru jakości. Crosby wprowadza pojęcie ceny niezgodności nie używając określenia „koszt”²³⁸.

Zarządzanie przez jakość w organizacji ma na celu uzyskanie takich procesów, w tworzenie których zaangażowani są wszyscy członkowie organizacji. Zaangażowanie wszystkich pracowników jest bardzo ważne i powinno pojawić się właściwie w każdym aspekcie zarządzania i w każdym jego procesie.

Podsumowując, TQM to droga do coraz lepszych wyników każdej organizacji. Podążanie tą drogą oznacza wybór drogi „wysokiej jakości”. Ta jakość pojawia się również w procesach kreowania i gromadzenia wiedzy w przedsiębiorstwie²³⁹.

4.5. Ludzie i Kultura Organizacyjna

Kultura organizacji ma związek z różnymi obszarami życia przedsiębiorstwa i jego otoczenia. Jest jednym z czynników wpływających na wyniki pracy, satysfakcję i zaangażowanie pracowników. Kształtuje wzory zachowań respektując wartości danej organizacji. Przedsiębiorstwa, które chcą osiągnąć sukces powinny charakteryzować się silną kulturą organizacyjną sprzyjającą zarządzaniu wiedzą. Najpowszechniejszą definicję kultury organizacji zaproponował E. H. Schein²⁴⁰. Według niego kultura organizacji to „osobowość” przedsiębiorstwa. Przejawia się w zachowaniach i reakcjach jednostek i grup społecznych, w ich osądach i postawach, w sposobie rozwiązywania problemów, zorganizowania biur, w ich wyposażeniu a także estetyce wnętrza. Kultura organizacyjna jest elementem stosunków międzyludzkich i jest wszechobecna – jest częścią każdego menedżera i pracownika – ich umysłów i serc. Schein wyróżnił trzy poziomy kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa – artefakty, normy i wartości oraz założenia kulturowe.

Najbardziej widocznym przejawem kultury są artefakty – sztuczne twory danej kultury, wśród których można wyróżnić²⁴¹:

- artefakty językowe (język, mity, legendy),
- artefakty behawioralne (rytuały, ceremonie, zwyczaje),
- artefakty fizyczne (wystrój wnętrza, sztuka, technologia, inne przedmioty).

Nieco głębszym poziomem kultury są normy i wartości obowiązujące w danej organizacji. Są trwalsze od artefaktów i znacznie trudniej jest je zaobserwować. Wartości dotyczą tego, co uważane jest za ważne, dobre i pożądane dla organizacji. Normy natomiast wynikają bezpośrednio z przyjętego systemu wartości. Wytyczają drogę, do czego dążyć a czego unikać i są przysłowiowym drogowskazem dla pracowników organizacji. Najgłębszym a jednocześnie najtrwalszym i najtrudniejszym do rozszyfrowania poziomem kultury organizacyjnej są podstawowe założenia kulturowe. Jest to poziom całkowicie niedostępny naszemu

²³⁸ Crosby P.B., *The Eternally Successful Organization*, New American Library, New York 1988, s.86.

²³⁹ Gruszczyńska-Malec G., Rutkowska M., *op.cit.*, s.79.

²⁴⁰ E. H. Schein jest profesorem zarządzania na Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology. Jest jednym z twórców dziedziny Organization Development w teorii zarządzania. Schein jest autorem licznych książek i konsultantem organizacji na całym świecie.

²⁴¹ Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2013, s. 375–376.

postrzeganiu. Założenia kulturowe są bowiem podświadome, niekwestionowane, przyjmowane przez uczestników danej kultury bezkrytycznie, jako spostrzeżenia, myśli i uczucia. Odnoszą się do natury człowieka. G. Hofstede, holenderski naukowiec i psycholog społeczny kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa przedstawia jako proces złożonych interakcji pomiędzy wartościami, postawami oraz zachowaniami manifestowanymi przez jej członków²⁴². Proces ten polega na tym, że jednostki wyrażają kulturę przez wartości w stosunku do życia i otaczającego świata. Wartości te mają wpływ na postawy odnoszące się do takich form zachowań, jakie uważane są za najbardziej właściwe i skuteczne w danej sytuacji. Wzory zachowań indywidualnych i grupowych, które ulegają ciągłej transformacji ostatecznie mają wpływ na kulturę społeczeństwa. Proces ten ma charakter cykliczny:

→ Wartości → Postawy → Zachowania → Wartości →

Taki charakter kultury organizacyjnej spełnia wiele funkcji – integrującą, dającą poczucie bezpieczeństwa i stabilności oraz adaptacyjną – dostarczającą schematów zachowań i radzenia sobie w trudnych sytuacjach, redukując niepewność i poczucie zagrożenia²⁴³. W kontekście systemu zarządzania przedsiębiorstwem na kulturę organizacji ma wpływ wiele czynników. Mogą to być liderzy organizacji, stosowane technologie, systemy motywacyjne, zasoby firmy a także cele, wartości i przekonania pracowników. Dynamizm tych zależności polega na tym, że kultura organizacyjna wpływa na realizację strategii firmy, natomiast budowanie strategii zależy też od kultury organizacji i pracujących w niej ludzi oraz ich wiedzy koniecznej do realizacji celów. Dlatego jednym ze sposobów zwiększania efektywności realizacji strategii jest budowanie przez zarządzających firmą kultury i klimatu organizacji tak, by wpływać na zwiększanie motywacji pracowników w taki sposób by wszyscy czuli się jej częścią. Jest to proces trudny, ale dający długofalowe wymierne efekty²⁴⁴. Na silną zależność pomiędzy kulturą przedsiębiorstwa a strategią wskazuje także M.H. Zack, pisząc o kulturze jak o filtrze, przez który postrzegane jest otoczenie biznesowe wpływając przez to na implementowane strategie. Często zarządzający ignorując powiązanie kultury organizacyjnej ze strukturą organizacji i długofalowymi jej celami nie mogą wprowadzić koniecznych zmian, gdyż ich pracownicy często nie są na nie przygotowani ani przez swoje organizacje wspierani. By nadażyć za częstymi zmianami środowiska zewnętrznego cała organizacja potrzebuje być przygotowana na częste zmiany w strategii, elastyczne przywództwo i częste zmiany organizacyjne, co jest nieuniknione z punktu widzenia utrzymania się na rynku²⁴⁵. Wiąże się to z zasadami podejmowania decyzji. Jeśli środowisko przedsiębiorstwa się zmienia, to odpowiedzialne kierownictwo odpowiednio dopasowuje do tych zmian również strategię. Ważne jest zrozumienie, że strategia przedsiębiorstwa jest nie tylko zestawem celów i zasad, lecz w

²⁴² Holenderski badacz, Geert Hofstede, przeprowadził badania porównawcze w kilkudziesięciu krajach świata, i na ich podstawie zdefiniował kluczowe wymiary różnic między kulturami: dystans władzy (określa skalę nierówności władzy w firmie, jej akceptację przez pracowników i to, czy uważają ten stan za normalny), indywidualizm-kolektywizm (kultura indywidualna w firmie powoduje, że pracownicy działają w interesie własnym i rodziny. Kultura kolektywna wiąże pracownika z grupą pracowniczą, z której nie jest łatwo się wyzwolić. Firma dba o potrzeby pracownika w zamian za lojalność), męskość-kobiecość (określa, w jakim stopniu kultura firmy akceptuje kobiece zachowania pracowników, to jest respektuje małe, słabe i wolne. Generalnie męską kulturę w firmie charakteryzuje chęć sukcesu materialnego i duch podejmowania decyzji. Kulturę kobiecą charakteryzuje poszukiwanie jakości życia i zrozumienie dla słabości), unikanie niepewności (określa stopień tolerancji pracowników na struktury niesolidne, niejasne i nieprzewidywalne sytuacje w firmie), orientacja długoterminowa.

²⁴³ Kuc B.R., *op. cit.*, s. 282–284.

²⁴⁴ Serafin K., *Kultura Organizacyjna jako element wspierający realizację strategii przedsiębiorstwa*, 2015, Zeszyty naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Nr 222, s.98-99.

²⁴⁵ Anning-Dorson T., *Organizational culture and leadership as antecedents to organizational flexibility: implications for SME competitiveness*, 2021, Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies, ISSN: 2053-4604.

znacznym stopniu jest również przesycona kulturą przedsiębiorstwa. Przejawia się to m.in. w codziennych procedurach, systemach monitorowania i kontroli, symbolach i rodzajach struktur formalnych i nieformalnych. Procedury i zwyczaje, tkwiące głęboko w kulturze przedsiębiorstwa, mogą najlepiej tłumaczyć, dlaczego niektóre przedsiębiorstwa osiągają sukces, realizując swoją strategię, dopasowując ją do zmian wewnątrz i na zewnątrz organizacji podczas gdy innym się to nie udaje. Starannie przygotowana strategia może wykreować organizację lub ją pogрузić, tak samo kultura organizacyjna, może wykreować lub sprawić, że strategia nie będzie realizowana. Dlatego też przy planowaniu przyszłości organizacji dobrze jest zwracać uwagę zarówno na kulturę, jak i na strategię.

Podsumowując, kultura organizacyjna ma wpływ na realizację strategii przedsiębiorstwa gdy:

1. jest powiązana z misją dając podstawy do oficjalnego wyrażania kultury organizacji, poprzez przestrzeganie obowiązujących w niej wspólnych norm, wartości i założeń,
2. wzmacnia synergię – przedsiębiorstwo wzmacnia istniejącą kulturę, jej wartości i założenia przy jednoczesnym otwarciu organizacji na wszelkie zmiany związane z kreowaniem strategii.

Często zmiana kultury organizacyjnej jest trudnym procesem ze względu na brak połączenia jej z realiami strategicznymi i operacyjnymi w przedsiębiorstwie. Potrzebny jest szereg procesów i mechanizmów społecznych, które tak zmieniają przekonania i zachowania ludzi, że będzie to miało bezpośredni wpływ na ostateczne wyniki przedsiębiorstwa. A także na jego elastyczność w środowisku dużej konkurencji i bardzo wymagających klientów²⁴⁶. Kultura firmy wspiera wartości pomagające osiągać pracownikom lepsze rezultaty, za które należy ich doceniać, szanować a w konsekwencji zmotywować do dalszych jeszcze bardziej ambitnych osiągnięć. Bardzo ważne jest powiązanie nagród z wynikami, a ten problem ponownie rozwiązuje zrównoważona karta wyników gdzie wskaźniki perspektywy pracownika łączą się zarówno z procesami jak i wynikami finansowymi przedsiębiorstwa. Jeśli pracownicy są nagradzani za wyniki, doceniani i szanowani, wtedy zainteresowanie realizacją celów firmy jest dostatecznie silne by sprzyjać realizacji strategii. W tym dynamicznym i wzajemnym procesie firma komunikując się z pracownikami ma możliwość wzbudzania w nich entuzjazmu, motywacji i zaciekawienia sprawiając, że pracownicy polubią swoją pracę. Wówczas każdy zna swoje miejsce, wiedząc jak jego praca wpływa na budowanie organizacji a także na innych rozwijających swoje umiejętności pracowników. W konsekwencji następuje dzielenie się informacją, wiedzą i tworzy się tzw. kulturę „uczenia się” w swoim obszarze odpowiedzialności i całego przedsiębiorstwa.

4.5.1. Kultura uczenia się w organizacji

Organizacja skoncentrowana na kapitale intelektualnym oraz zarządzaniu wiedzą sprzyja budowaniu kultury uczenia się w organizacji, a co za tym idzie rozwojowi organizacji uczącej się²⁴⁷. Cele strategiczne organizacji a także jej zasoby i kultura jeśli są stale

²⁴⁶ *Ibidem.*

²⁴⁷ Organizacje uczące się to wg P. Senge organizacje gdzie ludzie poszukują wciąż nowych możliwości osiągnięcia pożądaných efektów, tworzą nowe wzorce niestereotypowego myślenia, rozwijają się w pracy zespołowej, stale się uczą. P. Senge jest uznawany za jednego z najważniejszych twórców idei organizacji uczącej się, choć źródeł należy szukać u Ch. Argyrisa i D. Schonona, a nawet wcześniej - w koncepcji systemów wspomaganie decyzji z lat 50-tych. Organizacja ucząca się jest organizacją biegłą w realizacji zadań tworzenia, pozyskiwania i przekazywaniu wiedzy, oraz w modyfikowaniu swoich zachowań w reakcji na nową wiedzę i doświadczenie (D.A.

weryfikowane – wtedy uwzględniają nowe możliwości, oczekiwania i potrzeby swoich klientów. Pomaga to zaktywizować cały potencjał przedsiębiorstwa wykorzystując partnerstwo i dialog. Prekursorami nurtu organizacyjnego uczenia się byli R. Cyert i J. March (1963) oraz C. Agryris i D. Schoen (1978). Wymienieni prekursorzy sformułowali podstawy behawioralnej teorii, w której uczenie się organizacji postrzega się jako część procesu podejmowania decyzji i skutecznej adaptacji do zmieniającego się otoczenia firmy. Postrzegali oni firmę jako koalicję interesów prezentowanych przez grupy w organizacji, których interesy nie są zbieżne²⁴⁸. Realizacja ustalonych celów zależy od wyników negocjacji pomiędzy grupami interesów tak, by ich realizacja przynosiła korzyści każdej z grup. Podejmowane w organizacji decyzje niekoniecznie brały pod uwagę osiągnięcie przez organizację możliwie najlepszych wyników. Priorytety dotyczyły satysfakcji zaangażowanych grup interesów. Nie wykorzystywano pełnego potencjału organizacji tylko utrzymywano przedsiębiorstwo na średnim, bezpiecznym poziomie realizowanych celów²⁴⁹. Cyert i March (1963) po raz pierwszy powiązali organizacyjne uczenie się z procesami indywidualnego uczenia się. Z doświadczeniem, które sprawia, że pracownicy stopniowo dostosowują swoje zachowania do celów organizacji, modyfikując sposoby swojego działania. Wtedy może nastąpić uczenie się na poziomie całej organizacji – dzięki umiejętnościom, postawom i zaangażowaniu pojedynczych pracowników. Według Murraya i Mosesa (2005) w tym procesie tworzone są zasoby wiedzy, które warunkowane są procesami zespołowego uczenia się²⁵⁰. Badania nad organizacyjnym uczeniem się skupiały się na analizach sposobów uczenia się, badaniach jakościowych²⁵¹. J. Fazlagic w swojej książce o innowacyjnym zarządzaniu wiedzą zwraca uwagę, że w firmach, w których zaimplementowano zarządzanie wiedzą nie można pomijać aspektu uczenia się od klientów, których potrzeby tak naprawdę decydują o tym jak będzie się rozwijał nasz produkt²⁵². Tu również możemy korzystać z nauki na własnych błędach jeśli te oczekiwania zostały błędnie odczytane. Nierzadko w organizacjach gdy zatrudniana jest duża ilość pracowników zapomina się o tym, jak ważny jest bezpośredni kontakt pomiędzy wszystkimi pracownikami niezależnie od hierarchii struktury organizacyjnej. Zarówno między pracownikami tego samego szczebla jak i liderami i kadrą zarządzającą a pracownikami niższych szczebli. Często zapomina się o ważnym pytaniu: *Czego możemy się od siebie nauczyć?* Pobudzenie takich kontaktów sprzyja uczeniu się – kreowaniu nowych pomysłów i rozwojowi siebie nawzajem. Implementacja mentoringu do życia organizacji to powrót do jej budowania także w oparciu o relacje wewnątrz przedsiębiorstwa. Dobre relacje sprzyjają nauce, pozyskiwaniu wiedzy od siebie nawzajem a także w zorganizowanych programach coachingowych, mentoringowych i szkoleniach. W obecnych czasach technologii, intranetu, internetu tworzonych jest dużo specjalnych platform do dzielenia się wiedzą, forów komunikacyjnych, z których pracownicy mogą korzystać bez żadnych ograniczeń. Ważnym aspektem uczenia się jest rozwijanie funkcji motywacyjnej do dzielenia się wiedzą, poszerzania jej i z ciekawością poszukiwania nowych rozwiązań,

Garvin 1998, s. 51). Koncepcja uczącej się organizacji jest ściśle związana z realizacją strategii w przedsiębiorstwie., def. Encyklopedia Zarządzania,

²⁴⁸ Mahoney J., *Economic foundations of strategy*. Thousand Oaks-London-New Dehli: Sage Publications, 2005, s.34

²⁴⁹ *Ibidem*, s. 22.

²⁵⁰ Murray, P., Moses, M., *The centrality of teams in the organizational learning process*, Management Decision, 43(9), 1186-1202,2005, s.189.

²⁵¹ Jaskanis, A., Organizacyjne uczenie się i zarządzanie wiedzą, 34 w: Klincewicz, K., Redakcja naukowa, praca zbiorowa :Zarządzanie, Organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, 2016, s.495.

²⁵² Fazlagic J., *Innowacyjne zarządzanie wiedzą*, 2014, Difin S.A., ISBN 978-83-7930-488-2, s.186.

tworzenia kultury wiedzy, żeby pracownicy czuli chęć rozwoju a nie chęć zmiany swojej pracy²⁵³.

4.5.2. Mentoring i jego wpływ na kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa

Mentoring jako system pojawił się w zarządzaniu organizacją już 30 lat temu. W ciągu tego okresu narodziło się wiele definicji mentoringu. K. Kram w swoim opracowaniu z 1985 roku definiuje mentoring, jako zespół aktywności angażujących nauczanie, wspieranie, ochronę wykwalifikowanego lidera w stosunku do podopiecznego²⁵⁴. Według Krama mentor może pomóc na dwa sposoby – w rozwoju kariery podopiecznego a także w jego rozwoju osobistym, w którym mentor zachowuje się raczej jak przyjaciel i partner, któremu się ufa²⁵⁵. W 1997 roku J. Russel i D. M. Adams podali inną definicję mentoringu – jako procesu wymiany pomiędzy ludźmi o silnych osobowościach, przy czym jednym z nich jest bardziej doświadczony przywódca a drugim młodszy uczący się pracownik. Podczas procesu mentoringowego mentor pomaga młodszemu koledze w nakierowaniu jego kariery oraz w rozwoju osobistym²⁵⁶. Inne podejście zaprezentował B. Ehigie. Mentoring traktowany jest tu głównie jako nauczanie wpływające na kulturę organizacji, przywództwo czy też działalność operacyjną przedsiębiorstwa²⁵⁷. Trochę inne podejście do mentoringu reprezentuje M. A. Glinow – opisuje go jako proces nauki życia organizacji²⁵⁸. W tym procesie biorą udział jej członkowie inspirując się do rozwoju. Jak widać w literaturze przedmiotu mamy do czynienia z różnymi definicjami mentoringu a w ostatnim dziesięcioleciu pojawiły się jeszcze nowsze podejścia. Jedno z nich reprezentuje Profesor D. Clutterburck²⁵⁹. Opisuje mentoring jako „jedną z najskuteczniejszych metod rozwoju, jakie mają do dyspozycji pojedynczy ludzie i organizacje”. Zwraca uwagę, że mentoring bywa też czasem zamiennie nazywany coachingiem²⁶⁰. Głównym tego powodem jest zbieżność obu procesów szczególnie pod względem funkcjonalnym. D. Clutterburck jest zdania, że mentoring obejmuje coaching, bezpośrednią pomoc w rozwoju, dzielenie się doświadczeniem i nieformalną wymianę informacji. Jest zatem pojęciem dużo szerszym, ponieważ oprócz kształtowania konkretnych kompetencji biznesowych dotyczy także inspiracji, odkrywania potencjału oraz rozwijania samoświadomości pracownika²⁶¹. W innym ujęciu mentoring definiowany jest, jako „uczenie się od mistrzów”. Doświadczeni w firmie zarządzający (mentorzy) dzielą się wiedzą i doświadczeniem (wskazówki, porady, inspiracje, refleksje) z pracownikami o wysokim potencjale. Następuje to w formie cyklicznych konsultacji budując tym samym potencjał menedżerski do pokierowania firmą w przyszłości. W literaturze pojawia się też rozumienie mentoringu jako procesu sprawowania opieki nad

²⁵³ Sobocka-Szczapa H., *Zarządzanie wiedzą w organizacji uczącej się*, 2016, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Wydawnictwo SAN, Tom XVII, Zeszyt 9, część II, s.299-310.

²⁵⁴ Kram K., *Mentoring AT work*, 1985, Boston: Scott Foresman.

²⁵⁵ Catling T., Davies M., *Mentoring the objective support that Managers need*, 2008, British Journal of Administrative Management, s.22-23.

²⁵⁶ Russel J., Adams D. M., *The changing nature of Mentoring in Organizations*, 1997, an introduction to the special issue on mentoring in organization. Journal of Vocational Behaviour, 51, s. 1-14.

²⁵⁷ Ehigie B., Okang G.O., Ibode F.O., *Mentoring and Organizational Behaviour*, 2011, IFE Psychological Supplement, s. 398-411.

²⁵⁸ Van Glinow M.A., *Organizational Behaviour*, 2015, McGraw-Hill Education; 3rd edition.

²⁵⁹ Clutterburck David – Profesor Sheffield Hallam & Oxford Brookes Universities, autor 54 książek o mentoringu i coachingu, współtwórca Międzynarodowej Akademii Mentoringu EMCC.

²⁶⁰ Coaching wg B.R. Kuca-to stymulowanie podwładnych do samodzielnego podejmowania decyzji, wg T. Laundry – to osiąganie istotnych celów dzięki uwalnianiu osobistego potencjału, J. Żukowska w *Naukowe ujęcie coachingu opublikowano w Człowiek w organizacji, teoria i pratyka*, 2012, SGH, Warszawa.

²⁶¹ Karwala S., *Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty*, 2009, Wyższa Szkoła Biznesu, National Louis University, Nowy Sącz, s.110.

pracownikiem w różnych stadiach rozwoju jego kariery w przedsiębiorstwie. Ale też jego rozwoju osobistego. Rolą mentora jest przekazywanie wiedzy, wspieranie, nauczanie i doradzanie by „uczeń” osiągnął założony z mentorem na początku procesu cel. W takim ujęciu mentoring to proces wspierający rozwój pracowników w oparciu o relację pomiędzy mentorem a uczniem²⁶². Pogłębiona definicja mentoringu opisuje ten proces, jako partnerską relację między mentorem a uczniem opartą na inspiracji, stymulowaniu do innej perspektywy postrzegania i refleksji. Polega na tym, aby uczeń dzięki odpowiednim pytaniom mentora poznawał siebie, rozwijał samoświadomość i nie bał się iść wybraną przez siebie drogą samorealizacji. W rozumieniu tej definicji uczniem może być każdy bez względu jaką funkcję i rolę pełni w organizacji. Partnerstwo natomiast sugeruje, że korzyść z procesu mentoringu może być obopólna dla ucznia i mentora, który także uczy się nowego wglądu w swój nieodkryty dotąd potencjał. Przegląd terminologii pozwala wyodrębnić część, która jest wspólna dla powyżej zacytowanych definicji mentoringu. W każdej z nich mentoring przedstawiany jest jako szczególny rodzaj wsparcia będący efektem długotrwałej relacji między stronami zaangażowanymi w proces odkrywania i rozwijania potencjału ucznia. Podopieczny dzięki temu rozpoznaje swoje mocne i słabe strony, może zweryfikować swoją ścieżkę kariery i dalej rozwijać się w kierunku, z którym najbardziej się identyfikuje. W programach mentoringowych, które prowadzone są w organizacjach mamy do czynienia z różnymi formami mentoringu:

1. Mentoring indywidualny – indywidualne spotkania w relacji mentor – podopieczny,
2. Mentoring grupowy – spotkania o charakterze seminaryjnym, jeden mentor spotyka się z grupą podopiecznych,
3. E-mentoring – mentoring online,
4. Intermentoring – międzypokoleniowy transfer wiedzy i doświadczenia odbywający się wewnątrz organizacji²⁶³.

Mentoring można też podzielić jako formalny i nieformalny²⁶⁴. Formalny to kontrolowany i wspierany przez organizację oraz działy personalne proces, w którym kwalifikowany mentor (najczęściej doświadczony pracujący wyżej w hierarchii pracownik) pracuje z mniej doświadczonym podopiecznym by go rozwijać i ukierunkowywać w karierze. Mentoring nieformalny to spontaniczna i dobrowolna forma procesu, podczas którego bardziej doświadczona osoba dzieli się wiedzą i doświadczeniem z osobami mniej doświadczonymi w organizacji (a nawet w zespole) wspierając ich rozwój i dzieląc się doświadczeniem²⁶⁵. Wiele badań naukowych dowodzi pozytywnych skutków procesu mentoringowego²⁶⁶. Są to:

1. Motywacja i akceptacja wartości organizacji,
2. Umiejętność radzenia sobie ze stresem towarzyszącym rozwojowi kariery,
3. Mentor stanowi dla podopiecznego model postępowania, co wiąże się z wzajemnym szacunkiem.

M. Harvey²⁶⁷ dowodzi, że mentoring ma wiele pozytywnych skutków dla kariery ucznia, takich jak:

²⁶² Wasilewska A, Ziarkowska E., *50+ mentoring*, 2018, Centrum Techniki Okrętowej S.A., Gdańsk, s.18.

²⁶³ Polskie Stowarzyszenie Mentoringu, *Mentoring w praktyce polskich przedsiębiorstw, analiza danych i dokumentów zastanych*, 2013, Kapitał Ludzki, Narodowa Strategia Spójności.

²⁶⁴ Bencsik A., Juchasz T., Machova R., *Mentoring practice on behalf of Knowledge sparing in the light of Education*, 2014, Acta Polytechnica Hungarica, Vol. 11, No 9, s.99.

²⁶⁵ Letmathe L., Sweitzer M., Zieliński M., *How to learn new tasks, Shop Flor Performance Effects of Knowledge Transfer and Performance feedback*, 2012, Journal of Operations Management 30, s.221-236.

²⁶⁶ Haynes R., Gosh R., *Mentoring and Succession Management; An evaluative Approach to the Strategic Collaboration Model*, 2008, Review of Business, 28, 2008, s.2-12.

²⁶⁷ Harvey M., McIntyre N., Heames J. Moeller M., *Mentoring Global Female Managers in the Global Marketplace: Traditional, Reverse and Reciprocal Mentoring*, 2009, The International Journal of Human Resource Management, Vol.20, No 6, s. 1344-1361.

- Dążenie do sprawowania wyższych stanowisk w organizacji, satysfakcja z wykonywanej pracy,
- Wyższa motywacja do rozwoju,
- Umiejętność rozwiązywania problemów,
- Rozwijanie nowych kompetencji zarówno mentora jak i ucznia, co pokazuje, że jest to proces wpływający na obie strony relacji budując ją na zasadach partnerskich,
- Ułatwienie integrowania się nowym pracownikom z bardziej doświadczonymi i dłużej pracującymi w organizacji.

Mentoring sprzyja rozwijaniu kultury wzajemnego zaufania, pomocy oraz może wzmocnić komunikację wewnątrz organizacji. Mentorem zazwyczaj jest osoba z wewnątrz organizacji, która poznała już zasady pracy, ma doświadczenie i wiedzę, którą w efektywny sposób może przekazać. Pozwalają na to odpowiednie umiejętności mentorskie, narzędzia, przy pomocy których mentor wydobywa z ucznia ukryty potencjał. Podczas procesu może się okazać, że stanowisko, które osoba mentorowana zajmuje w organizacji nie jest tym, na którym wydobyłaby swój największy potencjał. Wtedy w porozumieniu z przełożonym dokonuje się odpowiednich zmian w strukturze zespołu. Doświadczenia S. Bell'a związane z procesem mentoringowym wskazują na naukę ogromnej empatii²⁶⁸. W latach 2013- 2019 był on zaangażowany w implementację procesów zarządzania wiedzą w różnych przedsiębiorstwach USA, Etiopii i Ugandy. Badania uwarunkowań i korzyści zastosowania mentoringu w tak różnych środowiskach pozwoliły mu na obserwacje zmieniających się postaw pracowników w wyniku procesów mentoringowych. Przede wszystkim zaczęto wykazywać proaktywną i bardziej optymistyczną postawę co do wdrażanych procesów i związanych z nimi blokad²⁶⁹. Ogólny zarys relacji mentor – uczeń może wyglądać następująco:

1. Poznanie się i określenie warunków całego procesu (umówienie się jak będą wyglądały spotkania, określenie ram czasowych, jaki poziom otwartości będzie akceptowany przez obie strony oraz jak będziemy budować zaufanie),
2. Identyfikacja słabych i mocnych stron ucznia,
3. Ustalenie celów procesu – celu długoterminowego i celów krótkoterminowych,
4. Realizacja celów z równoczesnym rozwojem kompetencji osobistych,
5. Regularne spotkania i ciągłe informacje zwrotne przy ocenie wyników,
6. Weryfikacja wybranych wcześniej celów.

Aby powyższy proces był efektywny jego uczestnicy – mentor i uczeń – starają się tworzyć zaufaną partnerską relację sprzyjającą rozwojowi obu stronom. Proces mentoringu w organizacji jest procesem długotrwałym, wpływ na organizację można zaobserwować dopiero po dłuższym czasie. Każda zmiana a przede wszystkim zmiana dotycząca zachowań, podejścia do problemów i rozwoju osobistego wymaga czasu.

4.5.3. Kultura dzielenia się wiedzą

Z procesem mentoringu łączy się proces dzielenia się wiedzą w organizacji. Liderzy w organizacjach będący również mentorami skupiają się na tym, by wiedza w organizacji nie była tylko w posiadaniu jednostek ale dążą do szerzenia jej w głąb organizacji, żeby potencjał obejmował jak największą liczbę pracowników. Liderzy uczą ludzi, rozwijają, przekazują doświadczenie i wiedzę w głąb w hierarchii struktury organizacyjnej. Ta struktura w organizacji o kulturze uczenia się w sposób naturalny się spłaszcza i decentralizuje tworząc transparentność

²⁶⁸Belle S.M., *Reflections. Mentoring in knowledge management for development*, 2020, Knowledge Management for Development Journal 15(1): 109-115.

²⁶⁹*Ibidem.*, s.112.

procesów. Pomaga to ludziom uczestniczyć w podejmowaniu decyzji, wytyczaniu celów a w konsekwencji realizacji strategii przedsiębiorstwa. Dzięki temu wspólnemu celowi pracownicy czują się odpowiedzialni za swoje zadania stając się jednocześnie „współwłaścicielami” organizacji w ramach swoich zadań i indywidualnych celów. Sprzyja to również otwartej komunikacji i dzieleniu się wiedzą na każdym szczeblu struktury. W 2014 roku grupa naukowców z Uniwersytetów Węgier i Słowacji (A. Bencsik, T. Juhasz i R. Machowa) przeprowadziła szereg badań dotyczących wpływu mentoringu na zarządzanie i dzielenie się wiedzą²⁷⁰. Jednym z postawionych pytań badawczych było pytanie czy mentoring sprzyja dzieleniu się wiedzą w organizacjach. Badania zostały przeprowadzone w placówkach naukowych typu szkoły wyższe z takich krajów jak USA, Anglia, Japonia, Indie, Nigeria, Australia, Chiny, Niemcy, Holandia i Południowa Afryka. Na podstawie badań ankietowych rozpoznano mentoring formalny i nieformalny oraz zależności relacyjne pomiędzy mentorami – profesorami a studentami, doktorantami, adiunktami. Zbadano również uczelnie węgierskie gdzie wdrożono specjalne programy mentoringowe a cały program był wspierany przez Węgierskie Ministerstwo ds. Personalnych. Celem programu było zbadanie czy mentor powinien wspierać swojego podopiecznego przez cały rok akademicki dając mu wszelką możliwą pomoc, żeby na przyszłych latach umiał sobie poradzić z problemami, które narastać będą w czasie studiowania. Celem dodatkowym (poza pracą na uczelni) był także wzrost szans na odnalezienie się na rynku pracy już po studiach. Z wyników badań dotyczących dzielenia się wiedzą wyciągnięto następujące wnioski:

1. Respondenci chętniej dzielą się wiedzą z przyjaciółmi, członkami rodziny niż z nieznanymi,
2. Oczekiwaliby kompensaty od ludzi, z którymi dzielą się wiedzą,
3. Nie ma znaczących różnic w wynikach analiz dwóch zmiennych – wieku i kwalifikacji,
4. Program mentoringowy zacieśnia współpracę i pomaga w rozwoju – 64,8% respondentów zaraportowało, że mentor zawsze pomaga w trudnych sytuacjach, 24,2% - że pomaga w większości sytuacji a 9,9% – że rzadko.

Z powyższych wniosków wynika, że wzmocnienie komunikacji w atmosferze współpracy, zaufania spowodowałyby chętniejsze dzielenie się wiedzą wśród pracowników. Wnioski wskazują również na potrzebę dalszych badań naukowych wpływu procesu mentoringu, dzielenia się wiedzą na zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach a tym samym wpływu tych procesów na realizację strategii organizacji. Jeśli mentoring jest formalnym procesem organizacji, można go powiązać z systemem oceny pracowniczej a także innymi programami rozwojowymi pracowników. Mógłby się stać częścią strategii i jednocześnie częścią sukcesu całej organizacji. Jednocześnie wspierając system motywacyjny pracowników, którzy dzieląc się swoją wiedzą pozyskują nową od innych. To może motywować ich do dalszych poszukiwań²⁷¹. Identyfikację i empiryczną weryfikację czynników dzielenia się wiedzą przeprowadzono na Uniwersytecie Jagiellońskim w Krakowie w 2016 roku²⁷². Weryfikację przeprowadzono na podstawie dostępnej literatury oraz wyników ankiety przeprowadzonej wśród 51 członków PTE Oddział w Katowicach. Najwyżej ocenianymi czynnikami dzielenia się wiedzą była odpowiednio zaprojektowana struktura organizacji, sprzyjająca wymianie wiedzy, kultura organizacyjna, czynniki menedżerskie. Najniżej ocenianym czynnikiem były

²⁷⁰ Bencsik A., Juhasz T., Machowa R., *Mentoring Practice on Behalf of Knowledge Sharing in the light of Education*, 2014, Acta Polytechnica Hungaria, Vol.11, No9, s.104-105.

²⁷¹ Swacha J., *Gamification in knowledge management: motivating for knowledge sharing*, 2015, Polish Journal of Management Studies, p.12.

²⁷² Kozuch B., Lenart-Gansiniec R., *Uwarunkowania skutecznego dzielenia się wiedzą na uczelni*, 2016, Zarządzanie publiczne 4(36), s.303-320.

technologie informatyczne²⁷³. Oznacza to, że ważne jest stworzenie pracownikom odpowiednich warunków sprzyjających wymianie wiedzy. To mogłoby ich motywować do rozwoju i swobodnej komunikacji w atmosferze otwartości i zaufania. Pracownicy podwyższając ogólny poziom wiedzy i komunikacji w przedsiębiorstwie rozumieją się nawzajem, szybciej reagują na pojawiające się problemy. Pobudza to kreatywne myślenie a więc sprzyja innowacjom. Zapobiega natomiast rutynie i pułapce myślenia, że raz wypracowane rozwiązanie sprawdza się zawsze i w każdych warunkach²⁷⁴. W 2019 roku grupa naukowców z Pakistanu przeprowadziła bardzo ciekawe badania kultury dzielenia się wiedzą w odniesieniu do wsparcia organizacji i wpływu takiej kultury na zachowania pracowników i współpracę zespołową²⁷⁵. Badania zostały przeprowadzone w azjatyckich przedsiębiorstwach obejmując 226 respondentów. Obliczono współczynniki korelacji pomiędzy poszczególnymi czynnikami oraz odchylenia standardowe. Zależność pomiędzy wsparciem organizacji a kulturą uczenia się to $r=0.70$, $p<0,01$, natomiast pomiędzy dzieleniem się wiedzą a współpraca zespołową $r=0.44$, $p<0,01$, co ogólnie wskazuje na duże zależności tych elementów pomiędzy sobą²⁷⁶. Zmiany w przedsiębiorstwach powinny następować w miarę potrzeb. Czasami wydaje się zarządzającym, że pracownicy nie dzielą się wiedzą gdyż nie ma takiej kultury, a w wynikach ankiet i badań okazuje się, że w nieformalnych małych zespołach pracownicy nie tylko współpracują między sobą, ale potrafią wypracować swój mniej lub bardziej doskonały model wymiany wiedzy i radzenia sobie w trudnych sytuacjach. Korzystają z nieformalnego mentoringu między sobą. W takich sytuacjach do implementacji formalnego mentoringu i kultury dzielenia się wiedzą pomocne może okazać się wypracowanie przez zespoły pracowników najlepszych rozwiązań na tle całej organizacji.

Cały opisany powyżej proces wpływa na system zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. Pozwala szybciej reagować na zmiany i adaptować się do dynamicznie zmieniającego się otoczenia, wykorzystując energię, pasję i potencjał ludzi do działania. Nie jest to proces łatwy, nie zawsze przyjemny, ponieważ często potrzebna jest zmiana mentalności ludzi, co wymaga czasu. Zarząd organizacji potrzebuje zdecydować czy inwestować w zmiany czy być może uda się realizować cele bez takich zmian. Potrzebny będzie szereg spotkań, rozmów, warsztatów. Potrzebne będzie wzmocnienie komunikacji, współpracy oraz czasami budowanie relacji na nowo. Szczególnie ważna jest dobra współpraca i komunikacja między częścią operacyjną przedsiębiorstwa a działami centralnymi typu finansowy, prawny, podatkowy. Wszystkie te działy charakteryzują się bardzo różnym podejściem do biznesu. Jeszcze inaczej funkcjonuje dział sprzedaży, dla którego podstawowym celem jest zdobycie kontraktów lub sprzedaż produktów czy usług w zależności od charakteru przedsiębiorstwa. To wszystko powoduje, że często współpraca i komunikacja między pracownikami jest zaburzona. Nieczęsto brak jest wspólnych celów, wspólnej percepcji i podejścia do rozwiązywania problemów. W tym również może pomóc mentoring szczególnie w zrozumieniu, że wszyscy „gramy do tej samej bramki” i wszyscy jesteśmy tak samo odpowiedzialni za realizację celów całego przedsiębiorstwa. Dobrze jest też pamiętać, że na końcu zawsze jest klient, jego wymagania i jego satysfakcja. Zobaczenie tych wszystkich procesów w całości budując finalnie wartość dla klienta jest kluczem do sukcesu każdej organizacji²⁷⁷. To tworzy przestrzeń dla

²⁷³ *Ibidem.*, s.315.

²⁷⁴ Chai Y., Gao T., Liu Y., *A review of knowledge management about theoretical conception and designing approach*, 2018, International Journal of Crowd Science, Vol 2, No 1, pp.42-51.

²⁷⁵ Asad M., Islam T., Khan M.K., *Workplace Spirituality in South Asian Context: The Role of Learning Culture, Organizational Support and Knowledge Sharing*, 2019, A Research Journal of South Asian Studies, Vol. 34, No. 1, pp. 195 – 212

²⁷⁶ *Ibidem.*, s.205.

²⁷⁷ Watson G., H., *'Strategy Realization through Collaborative Action'*, Strategic Planning Supplemental Reading, Copyright by Gregory H. Watson, ETM-5111, 2009, s.1-19.

kreatywności pracowników, nowych możliwości rozwoju zgodnie z najlepszym dopasowaniem pracowników do sprawowanych funkcji. By być w pełni świadomym gdzie się znajdujemy na naszej drodze realizacji strategii można zadawać sobie kilka pytań, które regularnie powinny być adresowane zarówno do najwyższego kierownictwa decyzyjnego jak i poszczególnych zespołów działowych²⁷⁸:

1. Jaki jest nasz biznes teraz i jakich rezultatów oczekujemy?
2. Skąd będziemy wiedzieli, że osiągnęliśmy te cele?
3. Czy zrobiliśmy wszystko najlepiej jak potrafiliśmy?
4. Jakie są nasze przypuszczenia, założenia dotyczące otoczenia zewnętrznego, ekonomii, rynku, konkurencji, klientów?
5. Czy zdarzyło się coś, co zmieniło dynamikę rynku?
6. Czy są jakieś możliwości, które możemy przewidzieć i wykorzystać w naszej krótko i długo terminowej strategii?

Takie pytania może zadawać sobie każdy pracownik, by czuć się współodpowiedzialny za realizację strategii przedsiębiorstwa. A nie zawsze nawet wie czy i jaka jest strategia jego firmy, jak ją realizuje organizacja i jaki ma na nią wpływ sam pracownik. By pomóc szeregowym pracownikom należy zacząć od liderów. Mentoring to relacja lidera z uczniem, a bycie liderem to duża odpowiedzialność. Z mojej perspektywy nie jest prawdziwym liderem ktoś, kto pragnie korzyści płynących z przywództwa czy możliwości podejmowania decyzji nie dając w zamian nic od siebie i nie pomagając innym w szukaniu ich ścieżek. Także nie mając odpowiedniej dozy pokory, odwagi i mądrości by wpływać na ludzi. Nie jest to łatwe, ale chcąc być prawdziwym liderem – trzeba wziąć na siebie taką odpowiedzialność i te cechy w sobie ciągle doskonalić. Jeżeli jesteśmy gotowi dawać, to równie otwarci jesteśmy na przyjmowanie. Również w postaci zaangażowania i odpowiedzialności ze strony pracowników.

²⁷⁸ *Ibidem*, s.10

5. Metodyka i wyniki badań empirycznych

W pracy próbowano zbadać wpływ opracowanego systemu zarządzania wiedzą na poziom realizacji strategii małego i średniego przedsiębiorstwa. W rozdziale przedstawiono wyniki przeprowadzonych badań, zaczynając od przyjętej metodyki badań empirycznych, analiz statystycznych a kończąc na weryfikacji hipotez przyjętych w pracy.

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

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

5.1. Metodyka badań

Celem badań naukowych podjętych w pracy było opracowanie założeń doskonalenia realizacji strategii małych i średnich przedsiębiorstw w oparciu o zastosowanie zaproponowanego systemu zarządzania wiedzą, wskazanie zależności (lub jej braku) pomiędzy zastosowanym systemem zarządzania wiedzą a poziomem realizacji strategicznych celów. Przy czym zaproponowany system obejmuje trzy filary funkcjonalności – ludzie i kultura organizacyjna, nowoczesne technologie oraz procesy i jakość. Celem badań była także identyfikacja wpływu kultury uczenia się i dzielenia się wiedzą w organizacji na skuteczność realizacji strategii. By te wszystkie cele zrealizować – przeprowadzono postępowanie badawcze.

Postępowanie badawcze w pracy jest wieloetapowe i między innymi obejmuje systematyczno-krytyczny przegląd literatury. Wykorzystano pozycje z baz danych Biblioteki Uniwersytetu Warszawskiego i Politechniki Warszawskiej oraz baz naukowych danych ELSEVIER, EMERALD Insight, The Central and Eastern European Online Library, MPRA (Munich Personal RePEc Archive) University Library of Munich. Zakres poszukiwań definiowano hasłami „knowledge management system”, „strategic knowledge management in small and medium enterprises”, „strategic processes in knowledge management”. W rezultacie uzyskano ponad 500 publikacji z lat 2000 – 2021, uwzględniających takie wydawnictwa jak: *Journal of Knowledge Management*, *Journal of Management Studies*, *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and Management*, *Journal of Management Policies and Practices*, *Modern Management Review*, *PM World Journal*, *Total Quality Management*, *Sustainability*. Na podstawie merytorycznego powiązania z badanym obszarem do dalszych analiz przyjęto ponad 170 pozycji. W analizach literatury uwzględniono również ponad 150 polskich pozycji naukowych wyższych uczelni w Katowicach, Krakowie, Poznaniu, Lublinie, Warszawie.

Celem analizy literatury było zapoznanie się z wynikami zbliżonych badań, ujrzenie badanego obszaru w szerszym kontekście oraz stworzenie ram koncepcyjnych dla proponowanego modelu zarządzania wiedzą. Analiza pozwoliła również wyłonić bazę do wyboru kompletu czynników funkcjonalności w trzech obszarach SZW, które stworzyły jego ramę.

Czynniki funkcjonalności zostały dobrane w wyniku analiz danych odnoszących się do publikacji naukowych oraz praktycznych doświadczeń autorki. Kryteria wyboru obejmują 49 publikacji EMERALD Insight, ELSEVIER *International Journal of Information Management*, IS *International Journal of Medical Informatics*, z których wybrano 11 opisujących narzędzia i związane z nimi praktyczne uwarunkowania zastosowania systemów zarządzania wiedzą w

małych i średnich przedsiębiorstwach (Durst, Wilhelm, 2011, Durst, Edvardson, 2012, Lin, Seidel, Shekar, Shahbapour, Howell, 2012, Noblet, Simon, 2012, Lee, Shhine, Chen, 2016, Cerchione, Esposito, 2017, Norashikin, Tretiakov, Whiddett, 2017, Centobelli, 2018, Kamaludin, Shaalan, Mezhuyev, Al-Emran, 2018, Abuloush, Batainch, Masadeh, 2018, Aboelmaged, 2018).

Badania empiryczne w postaci ankiety przeprowadzono od stycznia do października 2017 roku.

Data otwarcia:

30/01/2017

Data zakończenia:

30/10/2017

Liczba wyświetleń ankiety (wszystkie):

131

Liczba wypełnień ankiety (wszystkie):

113

Wypełnienie / Wyświetlenie ankiety (wszystkie):

86.26%

Liczba niedokończonych wypełnień (wszystkie):

0

Średni czas wypełnienia ankiety:

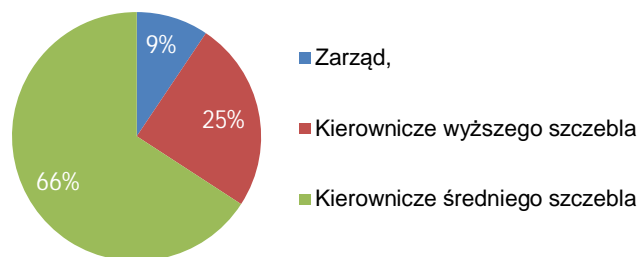
12:14

Decydując się na badania ankietowe wzięto pod uwagę również ich ograniczenia w postaci niewypełnionych pól lub trudności w interpretacji treści ankiety. Starano się ograniczyć wpływ takich czynników przez odpowiednio sformułowane pytania i weryfikując ankietę badaniem pilotażowym. Badanie pilotażowe przeprowadzono w spółce farmaceutycznej Delfarma w Łodzi. Ankietę przeprowadzono metodą CAWI (Computer Assisted Web Interview). Zaproszenia na badanie były wysyłane drogą mailową.

Poniżej sformułowany przez autora wstęp – zaproszenie do udziału w ankiecie:

Ankieta jest skierowana do zarządców i menedżerów małych i średnich przedsiębiorstw branży farmaceutycznej. Celem niniejszej ankiety jest poznanie Pan(i)a opinii na temat firmy, w której Pan(i) pracuje i zarządza. Zainteresowani jesteśmy wpływem wiedzy na funkcjonowanie Państwa przedsiębiorstwa (realizowanie strategii, kulturę organizacyjną, rozwój i motywację pracowników). Ankieta ma charakter anonimowy zaś wyniki zostaną udostępnione jedynie w formie zbiorczych zestawień statystycznych. Prosimy o szczerą i rzetelną odpowiedź na poniższe pytania.

Ankieta składała się z 32 pytań i obejmowała 113 respondentów kierownictwa wyższego i średniego szczebla 42 małych i średnich firm farmaceutycznych. Procentowy udział tych grup w badaniu widoczny jest na Rys.31. Zarządy firm – 9%, kierownictwo wyższego szczebla – 25%, kierownictwo średniego szczebla – 66%.



Rysunek 31. Procentowy udział w badaniu Zarządów przedsiębiorstw, Kierownictwa wyższego i średniego szczebla [źródło: opracowanie na podstawie badań]

Pozostałe kryteria jakie spełniali respondenci:

1. 60% to pracownicy firm małych, 40% pracownicy firm średnich,
2. 47% kobiet i 53% mężczyzn,
3. 88% z z wykształceniem wyższym i 12% z wykształceniem podyplomowym,
4. 46% w przedziale wiekowym 25-45 lat, 52% w przedziale 46-65 lat i 2% powyżej 65 lat.

Zastosowano następujące typy pytań:

1. Otwarte – 11 pytań,
2. Wartościujące – 8 pytań,
3. Kafeteryjne – 9 pytań,
4. Zamknięte - 4 pytania,

Kwestionariusz obejmował pytania z zakresu:

1. Obszaru kultury organizacyjnej obejmującej wykorzystanie istniejącej wiedzy, wpływ mentoringu, dzielenie się wiedzą i zagrożenia z tym związane. W tej części ankiety zastosowano pytania otwarte oczekując odpowiedzi opisowych, pytania zamknięte oczekując odpowiedzi TAK lub NIE oraz odpowiedzi z pięciostopniowej skali od 1 do 5. Numery pytań z ankiety 1 – 11,
2. Trzech przyjętych w pracy obszarów zarządzania wiedzą – ludzi i kultury organizacyjnej, nowoczesnych narzędzi i technologii, procesów i jakości oraz ich wpływu na realizację strategii. W tej części ankiety zastosowano pytania zamknięte, oczekując odpowiedzi z pięciostopniowej skali od 1 do 5, od zdecydowanie negatywnego podejścia (1) do zdecydowanie pozytywnego (5). Pytania obejmowały wybrane czynniki z tych obszarów, ujęte finalnie w modelu macierzy. Numery pytań z ankiety 12 – 27,
3. Obszaru wiedzy o respondentach – wiek, płeć, zajmowane stanowisko i wykształcenie. Numery pytań z ankiety 28 – 32,

Celem badania ankietowego było zbadanie:

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

- wykorzystaniem wiedzy alokowanej w procesach danej organizacji,
- potrzeby podnoszenia kwalifikacji i zadowolenia pracowników przez współpracę, mentoring i dzielenie się wiedzą – tworzenie kultury ‘uczenia się’ w swojej organizacji,
- czy pracownicy czują się współodpowiedzialni za realizację strategii swojej organizacji, nie mówiąc już o świadomości swojego wpływu na nią.

Postępowanie badawcze obejmowało również analizę dostępnych raportów wyników finansowych (2014/2015 rok) przedsiębiorstw przyjętych do badania – w celu określenia typu przedsiębiorstwa (małe czy średnie) oraz żeby wyznaczyć wspólne wskaźniki do strategicznej karty wyników.

Celem finalnym, oprócz analizy badawczej części opisowej ankiety, było wygenerowanie dwuwymiarowych macierzy obejmujących strategiczną kartę wyników określającą strategię przedsiębiorstwa jako pierwszy wymiar. Drugim wymiarem był stworzony model systemu zarządzania wiedzą w trzech obszarach – ludzie i kultura organizacyjna, nowoczesne technologie oraz procesy i jakość. Wygenerowane macierze łącznie z pozostałą częścią wyników ankiety stały się podstawą badań statystycznych opisanych w rozdziale 5.2. Do obliczeń statystycznych i prezentacji graficznych wykorzystano program informatyczny PQStat – statystyczne oprogramowanie obliczeniowe (wersja 1.8.0 P7909271219, rok 2020).

5.2. Wyniki analiz statystycznych

Zaproponowane podejście analityczne składa się z następujących etapów:

1. Zdefiniowanie strategicznej karty wyników i elementów funkcjonalności w trzech obszarach zarządzania wiedzą,
2. Zbudowanie dwuwymiarowych macierzy na bazie zaadaptowanych założeń,
3. Przeprowadzenie analiz statystycznych włączając:
 - a. wyliczenie wag udziału strategicznych wskaźników realizacji strategii w obszarach systemu zarządzania wiedzą metodą AHP (Analytic Hierarchy Process – analizy hierarchicznej),
 - b. obliczenie zależności pomiędzy elementami funkcjonalności systemu a realizacją strategii przedsiębiorstwa przy pomocy współczynnika korelacji Pearsona
 - c. zastosowanie regresji wielorakiej do zaprezentowania współczynników korelacji Pearsona, współczynników kowariancji pomiędzy poszczególnymi elementami trzech obszarów zaproponowanego systemu zarządzania wiedzą,
 - d. obliczenie prawdopodobieństw z jakim określone czynniki funkcjonalności systemu mogą się różnić od pozostałych, stosując analizę wariancji ANOVA, wskazując analizę błędów i odchylenia standardowe w badanych obszarach,
 - e. przedstawienie graficznych rozkładów normalnych odpowiedzi respondentów w trzech obszarach proponowanego systemu.

Poniżej skonstruowana strategiczna karta wyników dla badanych firm.

FINANSE
wzrost zyskowności (EBIT)
wzrost sprzedaży
KLIENT
siła marki (ranking)
udział w rynku
PROCESY
ROE
DR
PRACOWNIK
satysfakcja pracownika
ranking 'najlepszy pracodawca'

Ebit – Zysk przedsiębiorstwa,
 ROE – Zwrot z kapitału,
 DR – Współczynnik zadłużenia przedsiębiorstwa.

Na potrzeby badań zdefiniowano i opisano **czynniki funkcjonalności systemu** w trzech obszarach zaproponowanego SZW. Zostały one opisane w Tabeli 11. Czynniki zostały dobrane w wyniku analiz danych odnoszących się do publikacji naukowych oraz praktycznych doświadczeń autorki (rozdział 5.1).

Tabela 11. Czynniki określające funkcjonalność systemu SZW [źródło: opracowanie na podstawie analiz literatury]

Ludzie i kultura organizacyjna:	Nowoczesne narzędzia i technologie	Procesy i jakość
zaangażowanie i kreatywność	gromadzenie i udostępnianie informacji	efektywność zarządzania informacją
zdolności przywódcze	szybkość dostarczania informacji dla zarządu	szybkość dostarczania informacji
poszerzanie wiedzy	jakość danych	doskonalenie jakości procesów
dzielenie się wiedzą	optymalna struktura komunikacyjna	poprawa jakości wykonywanej pracy
przestrzeganie systemu wartości	dobry system planowania, kontroli, kierowania	zaangażowanie w kreowanie procesów
tworzenie kultury „realizacji celów”	wysoki poziom analiz	uczenie się procesów
dostęp do informacji	obserwacje „dobrych” rozwiązań	komunikacja pomiędzy pracownikami
wykorzystanie indywidualnych cech pracownika	standaryzacja danych	dzielenie się wiedzą o procesach
poziom komunikacji	wysoki poziom integracji narzędzi pomiaru i monitorowania danych	uczestniczenie pracowników w kreowaniu procesów

Na bazie powyższych założeń zbudowano dwuwymiarowe macierze, których elementy pozwolą na przeprowadzenie dalszych analiz statystycznych (Tabela 12).

Wiersze macierzy to mierniki opisujące strategiczne cele w postaci obligatoryjnych wskaźników. Kolumny definiują powyższe czynniki określające funkcjonalność systemu zarządzania wiedzą w trzech obszarach: ludzie i kultura organizacyjna, nowoczesne narzędzia i technologie, procesy i jakość.

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

$$\alpha = f(S, SZW)$$
$$\alpha \in < -1; 1 >$$

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

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

gdzie x i y to elementy zdefiniowanych dwuwymiarowych macierzy.

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

Statystyczna interpretacja wartości współczynnika korelacji > 0 wygląda następująco:

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

Tabela 12. Tablica do określenia współczynników korelacji pomiędzy czynnikami określającymi funkcjonalność SZW a miernikami określającymi strategiczne cele organizacji w czterech perspektywach ZKW. [źródło: opracowanie na podstawie literatury i uwarunkowań praktycznych]

		System Zarządzania Wiedzą										
STRATEGIA	Ludzie/Kultura Org.	zaangażowanie i kreatywność	zdolności przywódcze	ciągłe poszerzanie wiedzy	dzielenie się wiedzą	przestrzeganie systemu wartości przedsiębiorstwa	tworzenie "kultury realizacji celów"	dostęp do informacji	wykorzystanie indywidualnych cech pracownika	poziom komunikacji	współczynnik wpływu danego celu na strategię	Liczba punktów
		Kult.org.	Kult.org.	ZKW	ZKW	Kult.org.	ZKW	ZKW	Kult.org.	ZKW		
	FINANSE											
	KLIENT											
	PROCESY											
	PRACOWNIK											
											TOTAL	
		System Zarządzania Wiedzą										
STRATEGIA	Nowoczesne technologie	gromadzenie i udostępnianie informacji	szybkość dostarczania informacji dla zarządu	dobra jakość danych	optymalna struktura komunikacyjna w dostarczaniu	dobry system planowania, kontroli i kierowania	wysoki poziom analiz	obserwacje "dobrych rozwiązań" w innych branżach	standaryzacja danych (definicji wskaźników opisu strategii)	wysoki poziom integracji narzędzi pomiaru i monitorowania	współczynnik wpływu danego celu na strategię	Liczba punktów
		Narzędzia	Narzędzia	Narzędz	Kontrolling	Kontrolling	Benchmarking	Benchmark	Benchmarking	Kontrolling		
	FINANSE											
	KLIENT											
	PROCESY											
	PRACOWNIK											
											TOTAL	
		System Zarządzania Wiedzą										
STRATEGIA	Procesy/Jakość	efektywność w zarządzaniu informacją	szybkość dostarczania informacji	ciągłe doskonalenie jakości procesów	poprawa jakości wykonywanej pracy	uczestniczenie pracowników w kreowaniu procesów	ciągłe uczenie się procesów	komunikacja pomiędzy pracownikami	dzielenie się wiedzą o procesach	zaangażowanie pracowników w realizację procesów	współczynnik wpływu danego celu na strategię	Liczba punktów
		Zarz.jakość	Zarz.jakość	TQM	TQM	Zarz.jakość	TQM	Zarz.jakość	Zarz.jakość	TQM		
	FINANSE											
	KLIENT											
	PROCESY											
	PRACOWNIK											
											TOTAL	

Na potrzeby analiz obliczono także wagi udziału danego celu strategicznego realizacji strategii w danych obszarach SZW. Do wyliczenia wag przyjęto metodę AHP – metodę analizy hierarchicznej Saaty’ego. Metoda umożliwia dekompozycję problemu decyzyjnego oraz utworzenia rankingu zbioru wariantów i wyliczenia wag udziału badanych czynników w danym elemencie, w tym przypadku – obszarach SZW.

Poniżej w Tabeli 13 przedstawiono obliczone wagi dla naszego modelu.

Tabela 13. Tablica do obliczenia wag udziału danego celu strategicznego realizacji strategii w danych obszarach SZW na podstawie metody AHP. [źródło: opracowanie własne na podstawie literatury i uwarunkowań praktycznych] [źródło: opracowanie na podstawie badań]

	Metoda AHP		Fundamentalna skala porównań parami Saaty'ego				
Ludzie/Kultura Org	Finanse	Klient	Procesy	Pracownik	Waga		
	Finanse	0,13	0,17	0,13	0,11	0,1	0,1 brak przewagi
	Klient	0,13	0,17	0,13	0,22	0,2	0,2 słaby udział
	Procesy	0,25	0,33	0,25	0,22	0,3	0,3 umiarkowany udział
	Pracownik	0,50	0,33	0,50	0,44	0,4	0,4 silny udział
		1,00	1,00	1,00	1,00	1,0	0,5 bardzo silny udział
Technologie	Finanse	Klient	Procesy	Pracownik	Waga		
	Finanse	0,29	0,25	0,44	0,20	0,3	
	Klient	0,29	0,25	0,22	0,20	0,2	
	Procesy	0,14	0,25	0,22	0,40	0,3	
	Pracownik	0,29	0,25	0,11	0,20	0,2	
		1,00	1,00	1,00	1,00	1,0	
Procesy/Jakość	Finanse	Klient	Procesy	Pracownik	Waga		
	Finanse	0,14	0,14	0,13	0,14	0,1	
	Klient	0,29	0,29	0,39	0,14	0,3	
	Procesy	0,43	0,29	0,39	0,57	0,4	
	Pracownik	0,14	0,29	0,10	0,14	0,2	
		1,00	1,00	1,00	1,00	1,0	

Finalnie obliczono współczynniki korelacji strategii przedsiębiorstwa i zastosowanego systemu zarządzania wiedzą. Wyniki przedstawiono w Tabeli 14.

Współczynnik korelacji dla wszystkich przedsiębiorstw MSP: $r = 0,67$

Współczynnik korelacji dla przedsiębiorstwa Delfarma: $r = 0,66$

Według statystycznej nomenklatury można mówić tu o silnym wpływie zaproponowanego systemu zarządzania wiedzą na realizację strategii małych i średnich przedsiębiorstw. Największy wpływ na realizację strategii miał obszar Procesy i jakość, współczynnik korelacji tego czynnika na realizację strategii wyniósł aż 0,95. Można powiedzieć o bardzo silnej zależności.

Następnym obszarem znacząco wpływającym na realizację strategii okazał się obszar Ludzie/Kultura Organizacyjna i wyniósł 0,66, co wskazuje na zależność silną. Natomiast najmniejszy wpływ na realizację strategii miały Nowoczesne technologie – tylko 0,38, co wskazuje na korelację umiarkowaną (pomiędzy 0,0 a 0,3 ta zależność jest słaba).

Wyniki pomiędzy małymi i średnimi przedsiębiorstwami były bardzo zbliżone. Różnice dotyczyły wpływu nowoczesnych technologii i dzielenia się wiedzą. W przedsiębiorstwach średnich ten wpływ wyniósł odpowiednio 0,40 i 0,71. W małych natomiast – 0,36 i 0,66.

Dodatkowo obliczono wpływ jednego, lecz bardzo ważnego czynnika kultury organizacyjnej – dzielenia się wiedzą i uczenia się na realizację strategii przedsiębiorstwa:

Współczynnik korelacji dla wszystkich przedsiębiorstw MSP: $r = 0,66$

Współczynnik korelacji dla przedsiębiorstwa Delfarma: $r = 0,75$

Można tu mówić o silnym wpływie dzielenia się wiedzą na realizację strategii przedsiębiorstw, co tylko potwierdza poprzednie naukowe badania wskazujące na wagę tego czynnika w organizacji.

Tabela 14. Wyniki współczynników korelacji Pearsona SZW i strategii małych i średnich przedsiębiorstw łącznie z firmą pilotażową Delfarma i zastosowanego systemu zarządzania wiedzą. [ZKW/LK – współczynnik korelacji obszaru ludzie/kultura organizacyjna i strategii

MSP	ZKW	System Zarządzania Wiedzą				Współczynniki korelacji Pearsona r							
	Strategia	LK	NT	JP	DsW	xy	x2	y2	ZKW/LK	ZKW/NT	ZKW/JP	SZW	DsW, U
	77	14	49	14	4	1115	5991	207	0,68	0,38	0,95	0,67	0,66
	116	32	36	48	8	3712	13456	1024					
	166	48	54	64	12	7968	27556	2304					
	106	51	29	26	13	5407	11151	2621					
	465	146	167	152	37	18201	58154	6157					
M	Strategia	LK	NT	JP	DsW	xy	x2	y2	ZKW/LK	ZKW/NT	ZKW/JP	SZW	DsW, U
	80	14	51	15	3	1117	6416	195	0,66	0,40	0,95	0,67	0,71
	119	31	38	50	6	3674	14042	961					
	170	47	57	66	10	7882	28730	2162					
	106	50	30	26	10	5277	11321	2460					
	475	141	177	157	29	17950	60509	5778					
S	Strategia	LK	NT	JP	DsW	xy	x2	y2	ZKW/LK	ZKW/NT	ZKW/JP	SZW	DsW, U
	79	15	47	17	4	1169	6202	221	0,68	0,36	0,95	0,67	0,66
	124	33	35	56	8	4076	15252	1089					
	176	50	53	74	12	8712	30976	2450					
	110	53	28	30	13	5829	12188	2788					
	489	150	163	176	37	19786	64618	6548					
Delfarma	Strategia	LK	NT	JP	DsW	xy	x2	y2	ZKW/LK	ZKW/NT	ZKW/JP	SZW	DsW, U
	91	19	53	19	5	1718	8263	357	0,71	0,33	0,95	0,66	0,75
	146	42	39	65	10	6111	21170	1764					
	208	63	59	86	16	13073	43056	3969					
	133	67	31	34	16	8924	17636	4516					
	577	191	181	204	47	29826	90125	10606					

Jeżeli rozszerzymy regresję liniową (informacje o związkach liniowych pomiędzy poszczególnymi zmiennymi określa macierz kowariancji) o współczynniki korelacji Pearsona, powstanie model **regresji wielorakiej**, który zastosowano w badaniach czynników obszarów proponowanego systemu zarządzania wiedzą. Regresję wieloraką zastosowano w trzech obszarach, by sprawdzić zależności czynników funkcjonalności wewnątrz analizowanych filarów SZW – ludzie i kultura organizacyjna, nowoczesne technologie i procesy oraz jakość. Regresję tego typu stosuje się również żeby zbadać dopasowanie zastosowanego modelu.

Modele regresji, macierze korelacji i kowariancji łącznie z analizą błędów trzech obszarów systemu przedstawiają Tabele 15 – 20.

1. Ludzie i kultura organizacyjna

Tabela 15. Regresja wieloraka, parametry statystyczne modelu dla obszaru ludzie i kultura organizacyjna

[źródło: opracowanie na podstawie badań]

Regresja wieloraka	
Czas analizy	0.47 sek.
Analizowane zmienne	obszar ludzie/kultura organizacyjna
Poziom istotności	0,05
Liczność	86
Liczba zmiennych w modelu	11
R	0,853274
R2	0,728077
R2 skorygowane	0,687656
Błąd standardowy estymacji	0,486358
Resztowa suma kwadratów	17,504276
Całkowita suma kwadratów	64,372093
Wyjaśniona suma kwadratów	46,867817
F	18,012318
Wartość p	<0.000001
MAE (średni błąd bezwzględny)	0,363461
MPE (średni błąd procentowy)	-2,13%
MAPE (średni bezwzględny błąd procentowy)	10,70%

R oznacza współczynnik korelacji wielorakiej i mieści się w przedziale $\langle 0;1 \rangle$. Jak widać tu wynosi 0,85 (silna zależność czynników w tym obszarze).

R2 wskazuje na współczynnik determinacji wielorakiej, który jest miarą dopasowania modelu. Wartość współczynnika również mieści się w przedziale $\langle 0;1 \rangle$, gdzie 1 oznacza doskonałe dopasowanie modelu, natomiast 0 – zupełny brak dopasowania. W tym przypadku współczynnik wynosi 0,73, co wskazuje na wysokie dopasowanie modelu, o czym świadczy również mały błąd standardowy 0,48.

MAE – średni błąd bezwzględny – informuje o ile średnio uzyskiwane realizacje zmiennej zależnej będą się odchyłać od wartości bezwzględnej prognoz, dla modelu ludzie i kultura organizacyjna wynosi 0,36

MPE – średni błąd procentowy – informuje, jaki średni procent realizacji zmiennej zależnej stanowią błędy prognozy. Ten błąd wynosi tu -2,13%.

MAPE – średni bezwzględny błąd procentowy – informuje o średniej wielkości błędów prognoz wyrażonych w procentach rzeczywistych wartości zmiennej zależnej. Dla badanego tu obszaru wynosi 10,70%. Wynik testu analizy wariancji, który również świadczy o dobrym dopasowaniu modelu $p < 0,000001$.

Tabela 16. Macierze korelacji i kowariancji pomiędzy czynnikami obszaru ludzie i kultura organizacyjna (numery od 1 do 12 odzwiecziają poszczególne czynniki) [źródło: opracowanie na podstawie badań]

Model								
	wsp. b	blad b	-95% CI	+95% CI	stat. t	wartosc p	stand. b	blad
zaangażowanie i kreatywność pracowników	0.518961	0.367579	-0.487846	1.251379	1.411833	0.16219		
zdolności przywódcze kierownictwa	0.340263	0.106552	-0.285496	0.552573	3.193388	0.002066	0.348685	0.10919
zdolność pracowników do ciągłego uczenia	0.082311	0.131755	-0.256651	0.344838	0.624726	0.534073	0.089897	0.143898
zdolność pracowników do dzielenia się	#FIELD!	0.140179	-0.084609	0.230828	#FIELD!	0.73042	#FIELD!	0.162396
przekazywanie wiedzy pracownikom przez	0.106064	0.110929	-0.251608	0.327095	0.956137	0.342116	0.127567	0.133419
ciągła informacja o bieżących wynikach	#FIELD!	0.098239	-0.203676	0.116514	#FIELD!	0.422526	#FIELD!	0.112724
przestrzeganie systemu wartości w	0.15119	0.117358	-0.202926	0.385031	1.288285	0.20166	0.164639	0.127797
tworzenie „kultury realizacji celów”	0.083273	0.119101	-0.343051	0.320588	0.699179	0.486632	0.085118	0.12174
ciągłe uczenie się pracowników w organizacji	0.031278	0.119015	0.002462	0.26842	0.26281	0.793428	0.036193	0.137714
dostęp pracowników do informacji	#FIELD!	0.105108	-0.284633	0.135634	#FIELD!	0.484812	#FIELD!	0.124962
wykorzystanie indywidualnych cech	0.155765	0.104558	-0.203676	0.364101	1.489751	0.14054	0.182779	0.122691
komunikacja	0.12226	0.102187	-0.203676	0.325873	1.196436	0.235346	0.137879	0.115242

Macierz korelacji												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
zaangażowanie i kreatywność pracowników	1	0.632673	0.46607	0.392642	0.432225	0.334609	0.480511	0.472852	0.439907	0.357596	0.524822	0.519529
zdolności przywódcze kierownictwa	0.632673	1	0.546648	0.446123	0.444528	0.326166	0.360052	0.470757	0.423551	0.359766	0.455633	0.48199
zdolność pracowników do ciągłego uczenia	0.46607	0.546648	1	0.765675	0.538984	0.444309	0.455676	0.519692	0.510329	0.434052	0.329746	0.29224
zdolność pracowników do dzielenia się	0.392642	0.446123	0.765675	1	0.741306	0.516957	0.370332	0.425018	0.382099	0.338585	0.31524	0.275345
przekazywanie wiedzy pracownikom przez	0.432225	0.444528	0.538984	0.741306	1	0.580415	0.489338	0.43391	0.377502	0.310683	0.293411	0.276175
ciągła informacja o bieżących wynikach	0.334609	0.326166	0.444309	0.516957	0.580415	1	0.608095	0.496103	0.364347	0.322854	0.296826	0.329199
przestrzeganie systemu wartości w	0.480511	0.360052	0.455676	0.370332	0.489338	0.608095	1	0.64142	0.575034	0.497336	0.425115	0.388383
tworzenie „kultury realizacji celów”	0.472852	0.470757	0.519692	0.425018	0.43391	0.496103	0.64142	1	0.614046	0.395628	0.299569	0.309124
ciągłe uczenie się pracowników w organizacji	0.439907	0.423551	0.510329	0.382099	0.377502	0.364347	0.575034	0.614046	1	0.728297	0.45919	0.359807
dostęp pracowników do informacji	0.357596	0.359766	0.434052	0.338585	0.310683	0.322854	0.497336	0.395628	0.728297	1	0.531552	0.366505
wykorzystanie indywidualnych cech	0.524822	0.455633	0.329746	0.31524	0.293411	0.296826	0.425115	0.299569	0.45919	0.531552	1	0.691317
komunikacja	0.519529	0.48199	0.29224	0.275345	0.276175	0.329199	0.388383	0.309124	0.359807	0.366505	0.691317	1

Macierz kowariancji												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
zaangażowanie i kreatywność pracowników	0.644186	0.417647	0.327907	0.293023	0.334884	0.247332	0.337073	0.311354	0.327907	0.273871	0.396717	0.377428
zdolności przywódcze kierownictwa	0.417647	0.676471	0.394118	0.341176	0.352941	0.247059	0.258824	0.317647	0.323529	0.282353	0.352941	0.358824
zdolność pracowników do ciągłego uczenia	0.327907	0.394118	0.768399	0.624077	0.456088	0.358687	0.349111	0.373735	0.415458	0.363064	0.27223	0.231874
zdolność pracowników do dzielenia się	0.293023	0.341176	0.624077	0.864569	0.66539	0.442681	0.300958	0.324213	0.329959	0.30041	0.27606	0.231737
przekazywanie wiedzy pracownikom przez	0.334884	0.352941	0.456088	0.66539	0.931874	0.516005	0.412859	0.343639	0.33844	0.286183	0.266758	0.241313
ciągła informacja o bieżących wynikach	0.247332	0.247059	0.358687	0.442681	0.516005	0.848153	0.489466	0.374829	0.311628	0.283721	0.257456	0.274419
przestrzeganie systemu wartości w	0.337073	0.258824	0.349111	0.300958	0.412859	0.489466	0.763885	0.459918	0.466758	0.414774	0.349932	0.30725
tworzenie „kultury realizacji celów”	0.311354	0.317647	0.373735	0.324213	0.343639	0.374829	0.459918	0.673051	0.467852	0.309713	0.231464	0.229549
ciągłe uczenie się pracowników w organizacji	0.327907	0.323529	0.415458	0.329959	0.33844	0.311628	0.466758	0.467852	0.862517	0.645417	0.401642	0.302462
dostęp pracowników do informacji	0.273871	0.282353	0.363064	0.30041	0.286183	0.283721	0.414774	0.309713	0.645417	0.910534	0.477702	0.316553
wykorzystanie indywidualnych cech	0.396717	0.352941	0.27223	0.27606	0.266758	0.257456	0.349932	0.231464	0.401642	0.477702	0.887004	0.58933
komunikacja	0.377428	0.358824	0.231874	0.231737	0.241313	0.274419	0.30725	0.229549	0.302462	0.316553	0.58933	0.819289

2. Narzędzia i nowoczesne technologie

Tabela 17. Regresja wieloraka, parametry statystyczne modelu dla obszaru narzędzia i nowoczesne technologie [źródło: opracowanie na podstawie badań]

Regresja wieloraka	
Czas analizy	0.48 sek.
Analizowane zmienne	obszar nowoczesne technologie
Poziom istotności	0,05
Liczność	113
Liczba zmiennych w modelu	11
R	0,771704
R2	0,595527
R2 skorygowane	0,535403
Błąd standardowy estymacji	0,480455
Resztowa suma kwadratów	17,081914
Całkowita suma kwadratów	42,232558
Wyjaśniona suma kwadratów	25,150644
F	9,904934
Wartość p	<0.000001
MAE (średni błąd bezwzględny)	0,352233
MPE (średni błąd procentowy)	-1,89%
MAPE (średni bezwzględny błąd procentowy)	10,26%

Współczynnik korelacji wielorakiej R w tym obszarze wynosi 0,77 (silna zależność czynników między sobą),

R2 – 0,59, co wskazuje na mniejsze dopasowanie modelu niż w przypadku obszaru ludzie i kultura organizacyjna, jednak wciąż dobre dopasowanie, błąd standardowy estymacji na podobnym poziomie 0,48.

MAE – średni błąd bezwzględny – wynosi 0,35.

MPE – średni błąd procentowy – wynosi -1,89%.

MAPE – średni bezwzględny błąd procentowy – wynosi 10,26%.

Wynik testu analizy wariancji $p < 0,000001$.

Tabela 18. Macierze korelacji i kowariancji pomiędzy czynnikami obszaru narzędzia i nowoczesne technologie (numery od 1 do 12 odzwieczają poszczególne czynniki) [źródło: opracowanie na podstawie badań]

Model	wsp. b	błąd b	-95% CI	+95% CI	stat. t	wartość p	stand. błąd	stand. b
gromadzenie i udostępnianie informacji	0,72671	0,360648	0,0081	1,44531	2,015	0,047538		
dobra struktura komunikacyjna w dostarczaniu informacji	0,0454	0,086336	-0,1266	0,21743	0,5258	0,600571	0,06276	0,119352
dobry system planowania, kontroli i kierowania	-0,06926	0,104471	-0,2774	0,1389	-0,663	0,509403	-0,0896	0,13518
wysoki poziom analiz danych	0,02987	0,097617	-0,1646	0,22438	0,306	0,760459	0,03949	0,129054
obserwacje dobrych rozwiązań	0,04554	0,0965	-0,1467	0,23782	0,4719	0,638385	0,05337	0,113089
elastyczność w dopasowywaniu się do zmian	0,08239	0,092428	-0,1018	0,26655	0,8913	0,375634	0,09451	0,106034
standardyzacja definicji wskaźników opisujących strategiczne cele	-0,01825	0,08751	-0,1926	0,15612	-0,2085	0,835407	-0,0229	0,110021
wysoki poziom implementacji narzędzi do pomiaru i monitorowania	0,13051	0,092325	-0,0534	0,31448	1,4136	0,161661	0,19214	0,135922
stopień integracji metod i narzędzi wykorzystanych do kreowania str	-0,02633	0,093918	-0,2135	0,1608	-0,2804	0,779969	-0,0358	0,127531
optymalne wykorzystanie możliwości nowoczesnych technologii	0,14411	0,080042	-0,0154	0,3036	1,8004	0,075868	0,18156	0,100843

Macierz korelacji	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
gromadzenie i udostępnianie informacji	1	0,698029	0,53699	0,37603	0,3651	0,396946	0,34349	0,283681	0,29521	0,46194	0,429045	0,437514
szybkość dostarczenia informacji	0,69803	1	0,749	0,42621	0,4109	0,333327	0,22912	0,174957	0,16851	0,3169	0,333723	0,269058
dobra jakość danych	0,53699	0,748998	1	0,68354	0,5997	0,357156	0,24503	0,234557	0,26324	0,40905	0,307948	0,333156
dobra struktura komunikacyjna w dostarczaniu informacji	0,37603	0,42621	0,68354	1	0,6845	0,385665	0,30693	0,278471	0,24475	0,37528	0,287332	0,329606
dobry system planowania, kontroli i kierowania	0,36514	0,410885	0,59974	0,68449	1	0,619662	0,34354	0,425122	0,36337	0,38851	0,347407	0,410242
wysoki poziom analiz danych	0,39695	0,333327	0,35716	0,38567	0,6197	1	0,6419	0,354725	0,29022	0,38449	0,290483	0,474751
obserwacje dobrych rozwiązań	0,34349	0,229121	0,24503	0,30693	0,3435	0,641898	1	0,510763	0,32142	0,31566	0,327354	0,352824
elastyczność w dopasowywaniu się do zmian	0,28368	0,174957	0,23456	0,27847	0,4251	0,354725	0,51076	1	0,58375	0,32115	0,266531	0,230881
standardyzacja definicji wskaźników opisujących strategiczne cele	0,29521	0,168512	0,26324	0,24475	0,3654	0,290216	0,32142	0,583754	1	0,59858	0,450118	0,399271
wysoki poziom implementacji narzędzi do pomiaru i monitorowania	0,46194	0,316899	0,40905	0,37528	0,3885	0,384493	0,31566	0,321151	0,59858	1	0,75419	0,542111
stopień integracji metod i narzędzi wykorzystanych do kreowania str	0,42905	0,333723	0,30795	0,28733	0,3474	0,290483	0,32735	0,266531	0,45012	0,75419	1	0,578896
optymalne wykorzystanie możliwości nowoczesnych technologii	0,43751	0,269058	0,33316	0,32961	0,4102	0,474751	0,35282	0,230881	0,39927	0,54211	0,578896	1

Macierz kowariancji	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
gromadzenie i udostępnianie informacji	0,49685	0,428181	0,37401	0,25828	0,2347	0,260739	0,2	0,161696	0,18441	0,33789	0,289466	0,273871
szybkość dostarczenia informacji	0,42818	0,757319	0,64405	0,36142	0,3261	0,270315	0,16471	0,123119	0,12996	0,28618	0,277975	0,207934
dobra jakość danych	0,37401	0,644049	0,97633	0,65814	0,5405	0,328865	0,2	0,187415	0,23051	0,41943	0,291245	0,292339
dobra struktura komunikacyjna w dostarczaniu informacji	0,25828	0,361423	0,65814	0,94952	0,6083	0,350205	0,24706	0,219425	0,21135	0,37948	0,267989	0,285226
dobry system planowania, kontroli i kierowania	0,23475	0,326129	0,54049	0,60835	0,8319	0,526676	0,25882	0,313543	0,29371	0,36772	0,303283	0,332285
wysoki poziom analiz danych	0,26074	0,270315	0,32887	0,35021	0,5267	0,868399	0,49412	0,267305	0,23967	0,37182	0,259097	0,392886
obserwacje dobrych rozwiązań	0,2	0,164706	0,2	0,24706	0,2588	0,494118	0,68235	0,341176	0,23529	0,27059	0,258824	0,258824
elastyczność w dopasowywaniu się do zmian	0,1617	0,123119	0,18742	0,21943	0,3135	0,267305	0,34118	0,653899	0,41833	0,26949	0,206293	0,1658
standardyzacja definicji wskaźników opisujących strategiczne cele	0,18441	0,129959	0,23051	0,21135	0,2937	0,239672	0,23529	0,418331	0,78536	0,55048	0,381806	0,314227
wysoki poziom implementacji narzędzi do pomiaru i monitorowania	0,33789	0,286183	0,41943	0,37948	0,3677	0,371819	0,27059	0,269494	0,55048	1,07688	0,749111	0,49959
stopień integracji metod i narzędzi wykorzystanych do kreowania str	0,28947	0,277975	0,29125	0,26799	0,3033	0,259097	0,25882	0,206293	0,38181	0,74911	0,916142	0,492066
optymalne wykorzystanie możliwości nowoczesnych technologii	0,27387	0,207934	0,29234	0,28523	0,3323	0,392886	0,25882	0,1658	0,31423	0,49959	0,492066	0,788646

3. Procesy i jakość

Tabela 19. Regresja wieloraka, parametry statystyczne modelu dla obszaru procesy i jakość [źródło: opracowanie na podstawie badań]

Regresja wieloraka	
Czas analizy	0,22 sek.
Analizowane zmienne	obszar procesy i jakość
Poziom istotności	0,05
Liczność	86
Liczba zmiennych w modelu	6
R	0,678104
R2	0,394515
R2 skorygowane	0,364615
Błąd standardowy estymacji	0,587872
Resztowa suma kwadratów	27,993111
Całkowita suma kwadratów	46,232558
Wyjaśniona suma kwadratów	18,239447
F	13,194275
Wartość p	<0,000001
MAE (średni błąd bezwzględny)	0,437578
MPE (średni błąd procentowy)	-2,93%
MAPE (średni bezwzględny błąd procentowy)	12,80%

Współczynnik korelacji wielorakiej R w tym obszarze wyszedł najniższy w porównaniu do poprzednich obszarów i wynosi 0,68, Jednak ciągle wykazuje silną zależność czynników między sobą. Współczynnik determinacji wielorakiej R² również jest najniższy i wynosi 0,40, co wykazuje najmniejsze dopasowanie modelu w tym obszarze w porównaniu do dwóch poprzednich. Błąd standardowy to 0,58. Patrząc jednak na wartości współczynników, można mówić o wysokiej zależności i dobrze dopasowanym modelu również w przypadku procesów i jakości.

MAE – średni błąd bezwzględny – wynosi 0,44.

MPE – średni błąd procentowy – wynosi -2,93%.

MAPE – średni bezwzględny błąd procentowy – wynosi 12,80%, wynik testu analizy wariancji $p < 0,000001$.

Tabela 20. Macierze korelacji i kowariancji pomiędzy czynnikami obszaru procesy i jakość (numery od 1 do 7 odzwieczają poszczególne czynniki) [źródło: opracowanie na podstawie badań]

Model	wsp. b	błąd b	-95% CI	+95% CI	stat. t	wartość p	stand. b	łład stand. b
efektywność w zarządzaniu informacją	1,11362	0,37564	0,16621	1,861021	2,964585	0,003981		
szybkość dostarczania informacji	0,89134	0,37563	0,53584	0,298771	0,062761	0,000231	0,111054	0,130067
ciągła poprawa jakości procesów	-0,2085	0,83541	-0,66298	0,109502	-0,08962	-0,012941	0,121089	0,114531
poprawa jakości wykonywanej pracy	1,41364	0,16166	0,17005	0,158962	-0,06876	0,392209	0,106434	0,138972
lepsza komunikacja	-0,2804	0,77997	-0,27956	0,27654	0,290768	-0,035632	0,110011	0,120078
uczestniczenie pracowników w procesach	0,02794	0,09135	-0,15382	0,209712	0,305838	0,002513	0,135982	0,121315
zaangażowanie pracowników w procesy	0,37984	0,10329	0,17433	0,38535	3,677424	0,000422	0,391133	0,106361

Macierz korelacji	1	2	3	4	5	6	7
efektywność w zarządzaniu informacją	1	0,41786	0,49154	0,441505	0,370067	0,538005	0,538805
szybkość dostarczania informacji	0,41786	1	0,41238	0,567921	0,378381	0,319872	0,298624
ciągła poprawa jakości procesów	0,49154	0,41238	1	0,348976	0,458751	0,519623	0,458791
poprawa jakości wykonywanej pracy	0,44151	0,56792	0,34898	1	0,313066	0,360005	0,360005
lepsza komunikacja	0,37007	0,37838	0,45875	0,313066	1	0,398329	0,398329
uczestniczenie pracowników w procesach	0,53801	0,31987	0,51962	0,360005	0,398329	1	0,544403
zaangażowanie pracowników w procesy	0,53881	0,29862	0,45879	0,360005	0,398329	0,544403	1

Macierz kowariancji	1	2	3	4	5	6	7
efektywność w zarządzaniu informacją	0,54391	0,45679	0,31053	0,293022	0,267305	0,301778	0,301708
szybkość dostarczania informacji	0,45679	0,39009	0,29492	0,360823	0,418921	0,269125	0,390482
ciągła poprawa jakości procesów	0,31053	0,29492	0,56197	0,496729	0,571295	0,350891	0,39892
poprawa jakości wykonywanej pracy	0,29302	0,36082	0,49673	0,558143	0,262654	0,2342	0,2342
lepsza komunikacja	0,26731	0,41892	0,5713	0,262654	0,511902	0,27223	0,610961
uczestniczenie pracowników w procesach	0,30178	0,26913	0,35089	0,2342	0,27223	0,404925	0,404925
zaangażowanie pracowników w procesy	0,30171	0,39048	0,39892	0,2342	0,610961	0,404925	0,576744

Następnym krokiem statystycznych analiz było obliczenie prawdopodobieństw z jakim określone czynniki funkcjonalności systemu w trzech zdefiniowanych obszarach mogą się różnić od pozostałych, stosując analizę wariancji ANOVA. Ideą analizy wariancji jest sprawdzenie wpływu badanych czynników na poziom badanej zmiennej. Mierzy się ją stosunkiem wariancji, którą obliczamy pomiędzy badanymi czynnikami a średnią wariancją, która zaobserwowaliśmy wewnątrz grupy czynników. Stosuje się tu wyliczenie tak zwanych średnich kwadratów w odniesieniu do kwadratu błędu, co pozwala oszacować wpływ każdego z czynników oddzielnie.

Poniżej przedstawiono wyliczenia i wykresy dla czynników w naszych analizowanych trzech obszarach systemu w stosunku do odpowiedzi grupy respondentów przy zastosowaniu poziomu ufności 95%. (Tabele 21-23). Największe odchylenia standardowe pomiędzy czynnikami powstały w obszarze nowoczesne technologie oraz procesy i jakość, chociaż uśrednione odpowiedzi oscylują w granicach 3,2-4,2. W obszarze ludzie i kultura organizacyjna w granicach 3,5.

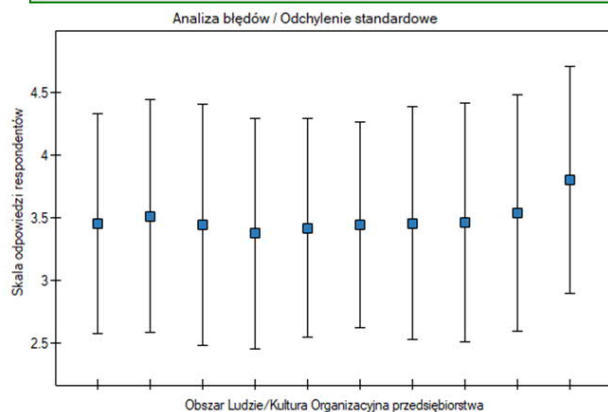
1. Ludzie i kultura organizacyjna

Tabela 21. Analiza błędów i odchylenia standardowe w obszarze ludzie i kultura organizacyjna [źródło: opracowanie na podstawie badań]

Jednoczynnikowa ANOVA dla grup zależnych		
Czas analizy		0,09 sek.
Analizowane zmienne	czynniki obszaru ludzie/kultura organizacyjna	obszar ludzie/kultura organizacyjna
Poziom istotności		0,05
Eta-kwadrat		0,027342
Całkowita suma kwadratów (SS[T])		831,999031
Suma kwadratów między pomiarami (SS[BC])		11,754845
Suma kwadratów między obiektami (SS[BS])		402,082364
Suma kwadratów dla reszt (SS[RES])		418,161822
Stopnie swobody między pomiarami (df[BC])		11
Stopnie swobody [objekty]		85
Stopnie swobody [res]		935
Całkowite stopnie swobody (df[T])		1031
Średnia kwadratów [pomiędzy sędziami]		1,068622
Średnia kwadratów[pomiędzy obiektami]		4,730381
Średnia kwadratów [res]		0,447232
Statystyka F		2,389414
Wartość p		0,00639

obszar ludzie/kultura organizacyjna

- zaangażowanie i kreatywność pracowników
- zdolności przywódcze kierownictwa
- zdolność pracowników do ciągłego uczenia się
- zdolność pracowników do dzielenia się wiedzą
- przekazywanie wiedzy pracownikom przez kierownictwo
- ciągła informacja o bieżących wynikach realizacji celów
- przestrzeganie systemu wartości w przedsiębiorstwie
- tworzenie „kultury realizacji celów”
- ciągłe uczenie się pracowników w organizacji
- dostęp pracowników do informacji
- wykorzystanie indywidualnych cech pracownika
- komunikacja



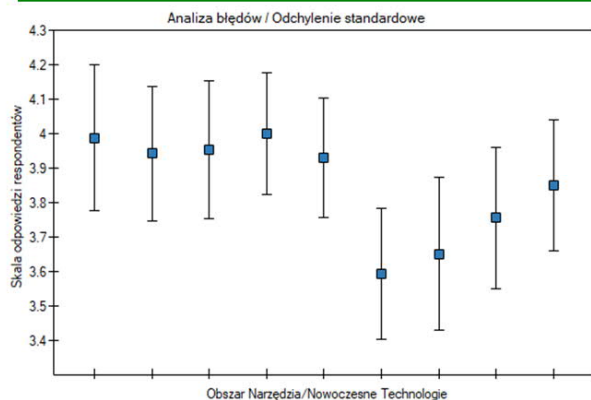
2. Nowoczesne technologie

Tabela 22. Analiza błędów i odchylenia standardowe w obszarze nowoczesne technologie [źródło: opracowanie na podstawie badań]

Jednoczynnikowa ANOVA dla grup zależnych	
Czas analizy	0,10 sek.
Analizowane zmienne	czynniki obszaru nowoczesne technologie
Poziom istotności	0,05
Eta-kwadrat	0,036836
Całkowita suma kwadratów (SS[T])	849,193798
Suma kwadratów między pomiarami (SS[BC])	17,589147
Suma kwadratów między obiektami (SS[BS])	371,693798
Suma kwadratów dla reszt (SS[RES])	459,910853
Stopnie swobody między pomiarami (df[BC])	11
Stopnie swobody [obiekty]	85
Stopnie swobody [res]	935
Całkowite stopnie swobody (df[T])	1031
Średnia kwadratów [pomiędzy sędziami]	1,599013
Średnia kwadratów[pomiędzy obiektami]	4,372868
Średnia kwadratów [res]	0,491883
Statystyka F	3,250799
Wartość p	0,000224

obszar nowoczesne technologie

gromadzenie i udostępnianie informacji
 szybkość dostarczenia informacji
 dobra jakość danych
 dobra struktura komunikacyjna w dostarczaniu informacji
 dobry system planowania i kontroli
 dobry system kierowania
 wysoki poziom analiz
 obserwacja dobrych rozwiązań
 standaryzacja danych
 wysoki poziom integracji narzędzi
 wysoki poziom pomiaru danych
 wysoki poziom monitorowania danych



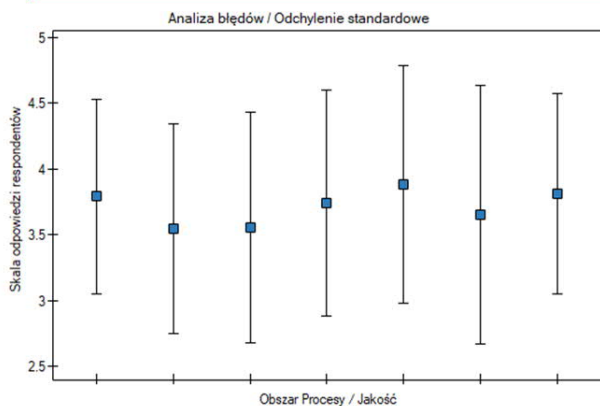
3. Procesy i jakość

Tabela 23. Analiza błędów i odchylenia standardowe w obszarze procesy i jakość [źródło: opracowanie na podstawie badań]

Jednoczynnikowa ANOVA dla grup zależnych	
Czas analizy	0,09 sek.
Analizowane zmienne	czynniki obszaru procesy/jakość
Poziom istotności	0,05
Eta-kwadrat	0,04138
Całkowita suma kwadratów (SS[T])	435,284053
Suma kwadratów między pomiarami (SS[BC])	8,760797
Suma kwadratów między obiektami (SS[B5])	223,569767
Suma kwadratów dla reszt (SS[RES])	202,953488
Stopnie swobody między pomiarami (df[BC])	6
Stopnie swobody [obiekty]	85
Stopnie swobody [res]	510
Całkowite stopnie swobody (df[T])	601
Średnia kwadratów [pomiędzy sędziami]	1,460133
Średnia kwadratów [pomiędzy obiektami]	2,630233
Średnia kwadratów [res]	0,397948
Statystyka F	3,669155
Wartość p	0,001408

obszar procesy/jakość

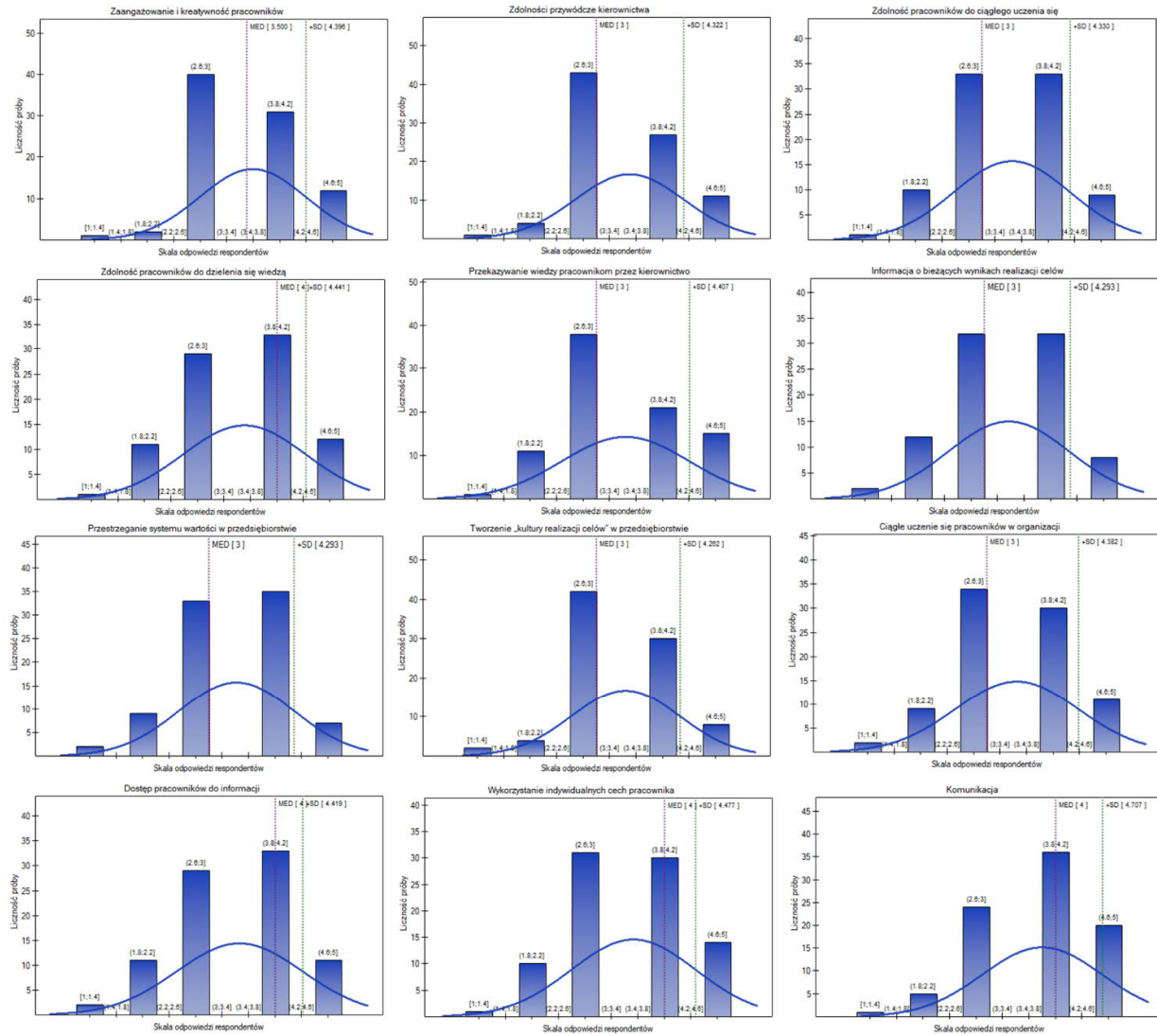
- efektywność w zarządzaniu informacją
- szybkość dostarczania informacji
- ciągła poprawa jakości procesów
- poprawa jakości wykonywanej pracy
- lepsz komunikacja
- uczestniczenie pracowników w procesach
- zaangażowanie pracowników w procesy



Ostatnim etapem analiz statystycznych było przedstawienie rozkładów normalnych poszczególnych czynników składających się na trzy badane obszary proponowanego systemu zarządzania wiedzą. Analiza wskazuje na normalność rozkładów odpowiedzi respondentów we wszystkich obszarach systemu. Wykresy rozkładów normalnych znajdują się poniżej (Tabela 24-26).

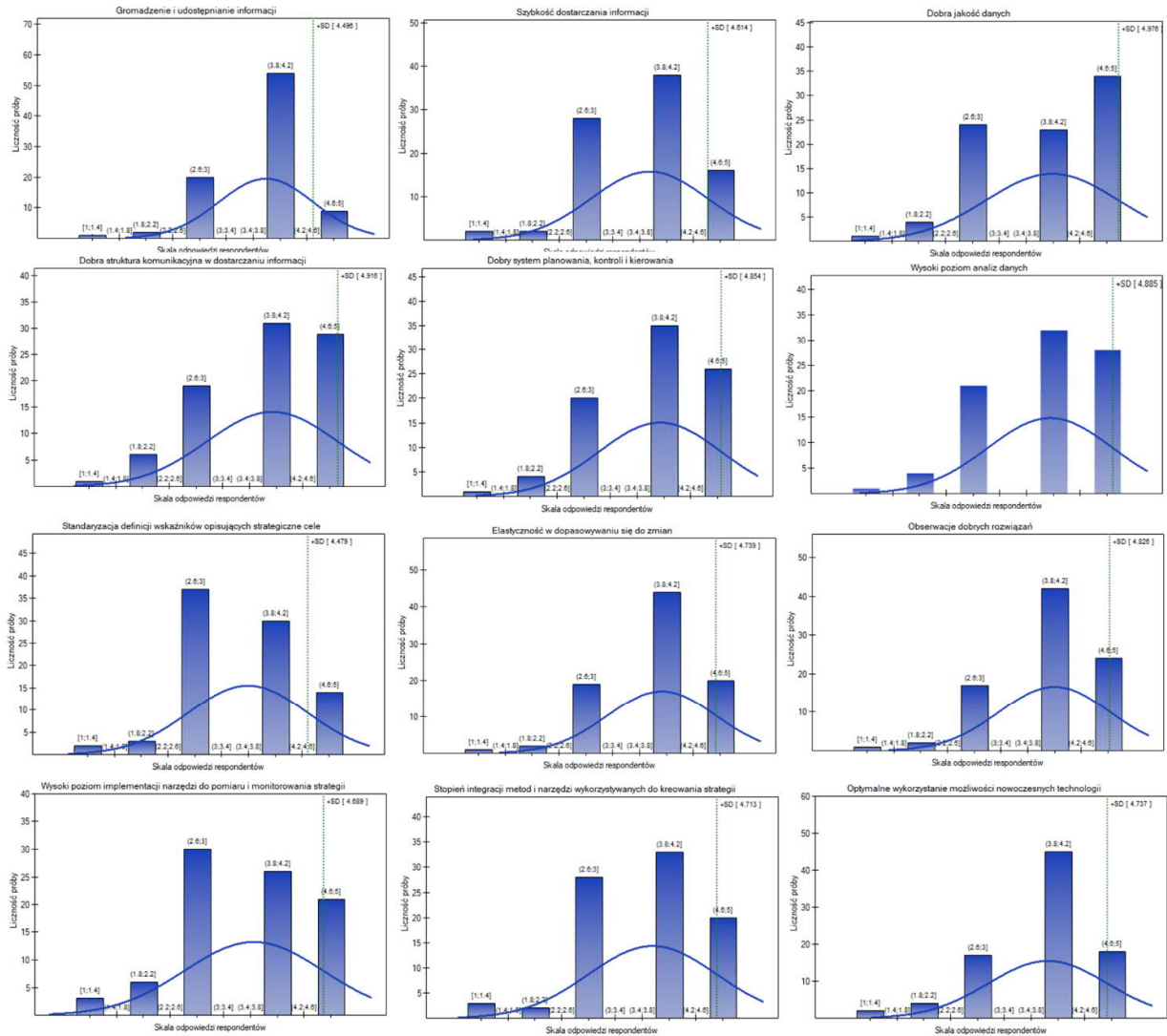
1. Ludzie i kultura organizacyjna

Tabela 24. Rozkłady normalne odpowiedzi respondentów w obszarze ludzie i kultura organizacyjna [źródło: opracowanie na podstawie badań]



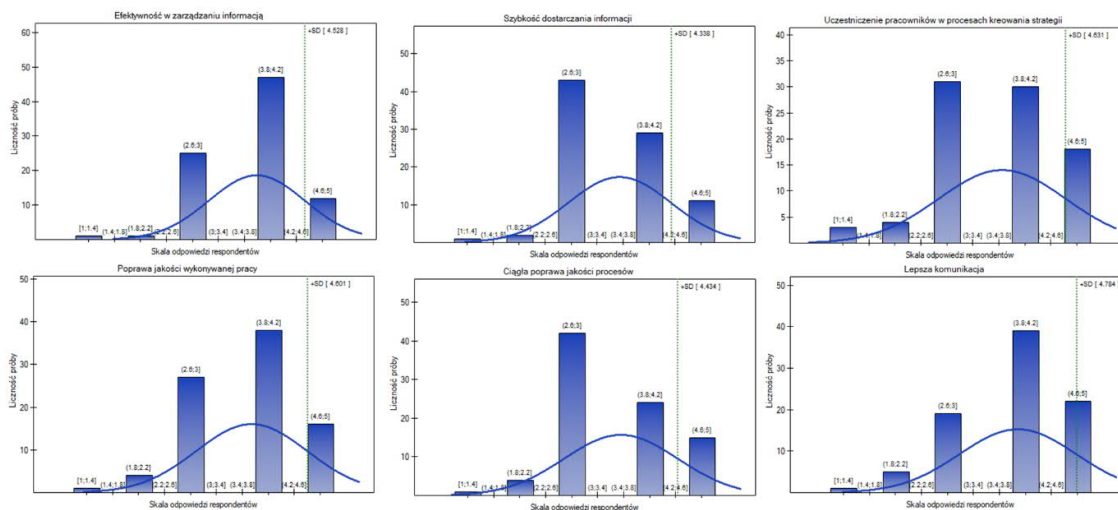
2. Nowoczesne technologie

Tabela 25. Rozkłady normalne odpowiedzi respondentów w obszarze nowoczesne technologie [źródło: opracowanie na podstawie badań]



3. Procesy i jakość

Tabela 26. Rozkłady normalne odpowiedzi respondentów w obszarze procesy i jakość [źródło: opracowanie na podstawie badań]



Pozostałe analizy zostaną przedstawione w rozdziale weryfikacji hipotez.

4.3. Weryfikacja hipotez

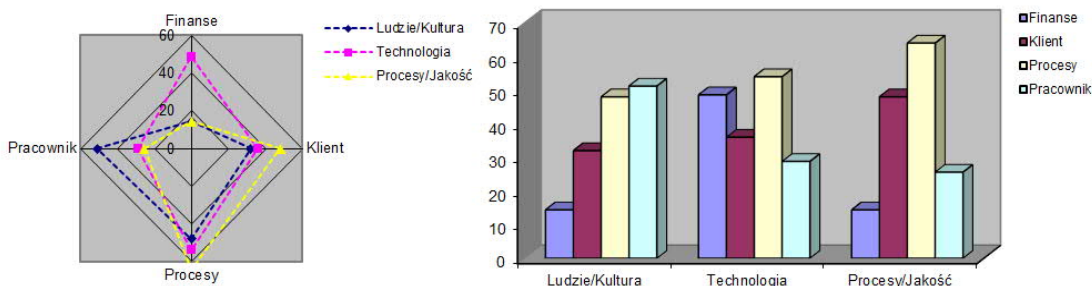
Jako kierunek analiz przyjęto regułę od ogółu do szczegółu, więc jako pierwszą zweryfikowano hipotezę H1.

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

W powyższej hipotezie założono, że wśród respondentów istnieje statystyczne zróżnicowane nasilenie wymienionych czynników wchodzących w skład elementów integrujących obszary zarządzania wiedzą wymienione w hipotezie. Założono również, że w przypadkach występowania tych czynników może brakować ich zintegrowania lub zrozumienia wpływu jednych na drugie. Jeśli potwierdzą się te przypuszczenia, będziemy mogli mówić o nie pełnym wykorzystaniu zasobów wiedzy do zwiększenia efektywności realizacji strategii. Żeby sprawdzić to zróżnicowanie zastosowano regresję wieloraką do zbadania zależności czynników w trzech założonych obszarach (modele korelacji i kowariancji). Wyniki zależności pomiędzy czynnikami w trzech obszarach pokazano w Tabelach 16, 18, 20 w rozdziale 4.2. Wartości korelacji w macierzach wynosiły od 0,3 do 0,9 co wskazuje na wysoką zależność czynników modelu. Dodatkowo wykonano analizę statystyczną odpowiedzi respondentów przy pomocy wariancji ANOVA. Największe odchylenia standardowe pomiędzy czynnikami powstały w obszarze nowoczesne technologie oraz procesy i jakość. Uśrednione odpowiedzi respondentów oscylują w granicach 3,2-4,2. W obszarze ludzie i kultura organizacyjna w granicach 3,5. Zakładając zastosowaną w badaniu skalę odpowiedzi od 1 do 5 można stwierdzić, że zrozumienie respondentów było poprawne i wskaźniki również dobrano poprawnie.

Aby zbadać wpływ wymienionych w hipotezie obszarów na skuteczność realizowanej strategii przedsiębiorstwa zbudowano macierze określające funkcję zależności pomiędzy trzema wymiarami zaproponowanego systemu (ludzie i kultura organizacyjna, nowoczesne technologie, jakość i procesy) a czterema perspektywami zrównoważonej karty wyników (finanse, klient, procesy, pracownik). Na podstawie wyników respondentów przedstawiono zależności liniowe pomiędzy elementami zaproponowanego systemu zarządzania wiedzą w trzech obszarach a także obliczono współczynnik korelacji Pearsona i na tej podstawie wskazano poziom zależności zaproponowanego systemu i realizowanej strategii. Ogólną zależność elementów systemu i czterech perspektyw ZKW przedstawia Rys. 32. Widać tu bardzo wyraźnie, że w małych i średnich przedsiębiorstwach aspekt kultury organizacyjnej najbardziej wpływa na perspektywę „Pracownik” oraz „Procesy” strategii. Kultura organizacyjna skierowana na wartości i pracownika, jego rozwój, identyfikowanie się z przedsiębiorstwem oraz angażowanie go w tworzenie i realizację strategii może wyraźnie wpływać na lepsze wyniki przedsiębiorstwa. Odpowiednie i dobrze zaimplementowane procesy ułatwią to zaangażowanie i chęć rozwoju. Następny element SZW „Nowoczesne technologie” wpływa najbardziej na perspektywę „Procesy”, ale także na finansową część realizacji strategii (mogą tu mieć znaczenie platformy i narzędzia stosowane zarówno do monitorowania jak i analiz wyników finansowych). Natomiast „Procesy i jakość” wpływają najbardziej na część procesową strategii ale także na perspektywę klienta (dostawy na czas, jakościowo dobry produkt a także dobrze zorganizowany serwis – to wszystko sprzyja lojalności i zaufaniu klientów).

Patrząc na wyniki analizy z drugiej strony – od strony wpływu płaszczyzn zrównoważonej karty wyników na elementy systemu zarządzania wiedzą, dość wyraźnie widać silny wpływ „Procesów” na każdy obszar SZW.

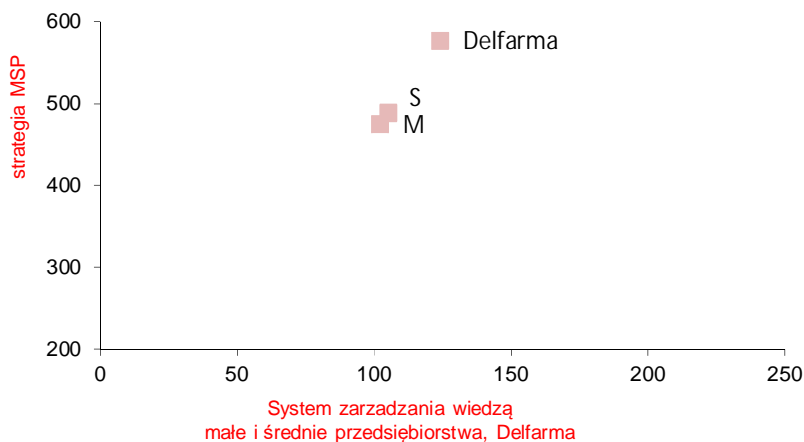


Rysunek 32. Podział elementów SZW (Ludzie i kultura organizacyjna, Nowoczesne technologie, Jakość i procesy) na cztery perspektywy ZKW (Finanse, Klient, Procesy, Pracownik) [źródło: opracowanie na podstawie przeprowadzonych badań]

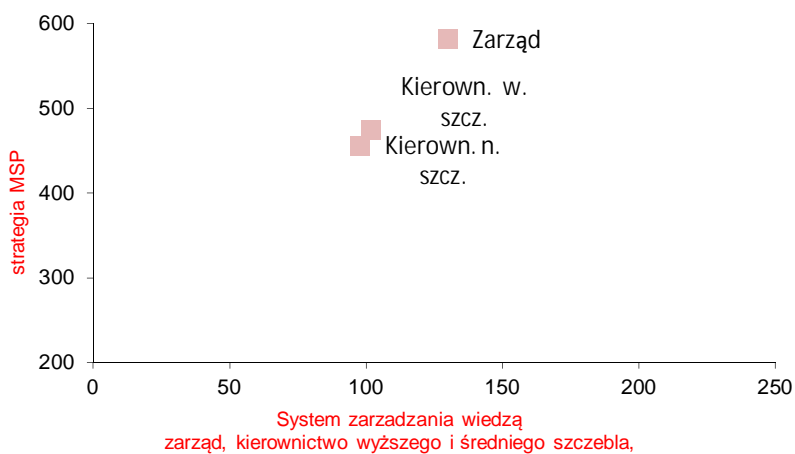
Poniżej przedstawiono szereg liniowych zależności systemu zarządzania wiedzą od realizacji strategii w podziale na:

1. Małe i średnie przedsiębiorstwa, wyróżniając przedsiębiorstwo pilotażowe. Widać tu różnicę pomiędzy Delfarmą i pozostałymi przedsiębiorstwami, gdzie wpływ zaproponowanego systemu jest znacząco wyższy (Rys.33),
2. Zarządy, kierownictwo wyższego i średniego szczebla. W tym przypadku widać wyraźną różnicę między podejściem zarządów a pozostałą kadrą menedżerską (Rys. 34),

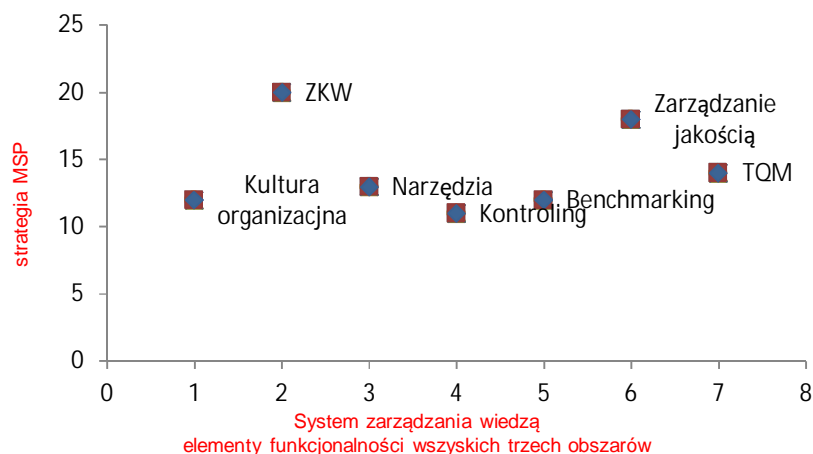
3. Zastosowane elementy ze wszystkich trzech obszarów SZW (Rys.35). Wyróżniającymi się elementami przy realizacji strategii MSP są zarówno zrównoważona karta wyników jak i zarządzanie jakością. Pozostałe są na zbliżonym poziomie.



Rysunek 33. Zależność liniowa SZW od realizacji strategii dla małych (M), średnich (S) przedsiębiorstw i Delfarmy [źródło: opracowanie na podstawie badania]



Rysunek 34. Zależność SZW od realizacji strategii na podstawie wyników respondentów zarządów, kierownictwa wyższego i średniego szczebla [źródło: opracowanie na podstawie badania]



Rysunek 35. Wpływ elementów wszystkich obszarów SZW na realizację strategii MSP [źródło: opracowanie na podstawie badań]

Jak widać z powyższych wykresów i zależności liniowych, we wszystkich przypadkach największy wpływ na realizację strategii ma implementacja zrównoważonej karty wyników a także zarządzania jakością, przy czym na podstawie punktowego zestawienia podanego w Tabeli 27, w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw na pierwszym miejscu jest zarządzanie jakością (odpowiednio 19 i 21). Na kolejnych pozycjach są kultura organizacyjna (odpowiednio 13 i 14), a dopiero później narzędzia i kontroling (12 i 11).

Porównując wyniki Delfarmy i zarządów z pozostałymi przedsiębiorstwami biorącymi udział w badaniu widać tu wyższe wyniki punktowe. Również wpływ kultury organizacyjnej jest tu wyższy (18 punktów).

Tabela 27. Punktowy wpływ elementów SZW na realizację strategii w podziale na małe (M), średnie (S) przedsiębiorstwa, Delfarmę, zarząd (Zarząd) i kierownictwo wyższego (Kier. W.) i średniego szczebla (Kier. N.) [źródło: opracowanie na podstawie badań]

	SZW	Kult.organ.	ZKW	Narzędzia	Kontroling	Benchmarking	Zarz.jakością	TQM	Total
M	475	13	18	13	12	13	19	14	102
S	489	14	19	12	11	12	21	16	105
Delfarma	577	18	24	14	13	12	24	19	124
Zarząd	581	18	24	15	12	13	24	24	130
Kier. W.	475	13	18	13	13	10	20	15	102
Kier. N.	456	12	17	12	11	12	19	15	98

Na potrzeby badania wyliczono współczynnik korelacji Pearsona, który dla wszystkich badanych przedsiębiorstw wynosi:

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

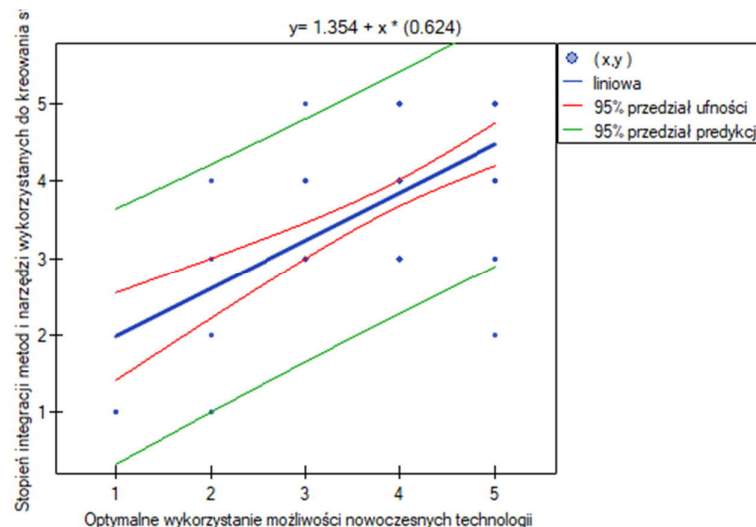
Wartość wskaźnika pokazuje na silną zależność pomiędzy zastosowaniem proponowanego systemu zarządzania wiedzą a realizacją strategii małych i średnich przedsiębiorstw ujętych w

badaniu. Korelacja wskazuje na duży wpływ trzech obszarów na realizację strategicznych celów.

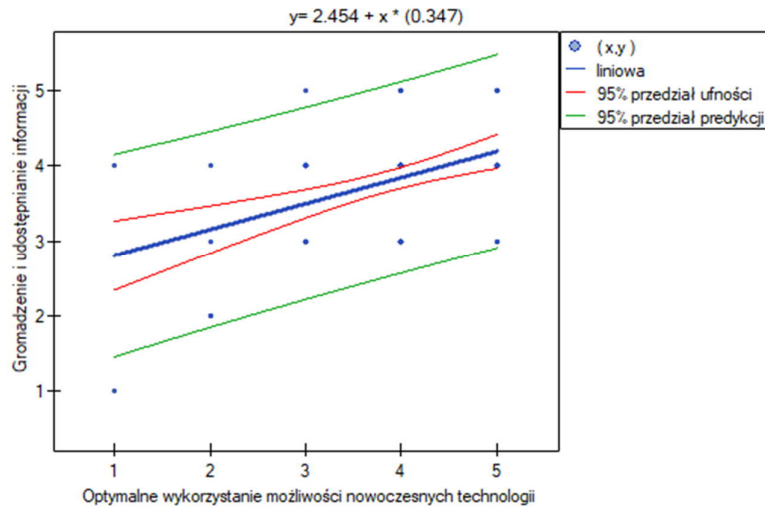
Współczynniki regresji wielorakiej dla czynników funkcjonalności tych obszarów również są wysokie i wynoszą odpowiednio:

1. Obszar ludzie i kultura organizacyjna 0,85,
2. Obszar nowoczesne technologie 0,77,
3. Obszar procesy i jakość 0,68.

Wysokie współczynniki determinacji wielorakiej (0,73, 0,59, 0,39 - kolejno dla poszczególnych obszarów) oraz niskie błędy standardowe (0,48, 0,48, 0,58) wskazują na dobre dopasowanie modeli. Z jednej strony w małych i średnich przedsiębiorstwach strategia planowana i realizowana jest inaczej niż w dużych korporacjach. Jak wynika z badania 64% respondentów wskazuje na wykorzystanie głównie kart działowych i narzędzi excelowych do realizacji strategii. Z drugiej strony – według 78% ankietowanych stosuje się systemy motywujące pracowników w danym okresie, organizuje się zebrania zarządu z pracownikami gdzie omawiane są wyniki roczne przedsiębiorstwa. Wdraża się systemy jakości. Wskazuje to na korzystanie z wymienionych w niniejszej pracy czynników realizacji strategii i tylko od kierownictwa zależy, czy wykorzystanie wszystkich dostępnych możliwości w ich spółkach będzie efektywne. Bardzo duże znaczenie dla przedsiębiorstwa i realizacji strategii ma optymalizacja wykorzystania istniejących narzędzi i odpowiednia ich integracja. Ma to również odniesienie do gromadzenia i dzielenia się informacją. Poniżej (Rys.36) przedstawiono wykresy regresji wielorakiej przedstawiającej zależność optymalnego wykorzystania nowoczesnych technologii na stopień integracji wszystkich narzędzi przedsiębiorstwa używanych do realizacji strategii. Drugi wykres (Rys. 37) przedstawia tę samą zależność, ale w stosunku do gromadzenia i dostarczania informacji i jak widać jest bardziej wypłaszczony, co wskazuje na mniejszy wpływ optymalnego wykorzystania narzędzi na aspekt gromadzenia i dzielenia się informacją w spółce.



Rysunek 36. Zależność liniowa optymalnego wykorzystania narzędzi w relacji do ich stopnia integracji [źródło: opracowanie na podstawie badań]



Rysunek 37. Zależność liniowa optymalnego wykorzystania narzędzi w relacji do gromadzenia i udostępniania informacji [źródło: opracowanie na podstawie badań]

Wnioskując z ankiety i badań, podejście zarządów MSP do strategii i jej realizacji, ze względu na regulacyjny, zmieniający się rynek farmaceutyczny wydaje się być raczej krótkookresowe. Jednakże implementacja proponowanego systemu zarządzania wiedzą mogłaby pomóc w jej efektywniejszej realizacji. Oprócz tego, że wyniki analiz potwierdziły hipotezę H1 i duży wpływ systemu na realizację strategii małego i średniego przedsiębiorstwa, to zaproponowany system przede wszystkim:

1. Porządkuje obszary zarządzania, wpływając na efektywniejsze przywództwo, podejmowanie decyzji,
2. Uspójnia podejście do tworzenia strategii i monitorowania jej realizacji – zastosowanie strategicznej karty wyników, kontrolingu, benchmarkingu w formie dostosowanej do potrzeb przedsiębiorstwa,
3. Wprowadza system nowych wartości do kultury organizacyjnej – dzielenie się wiedzą, chęć nauki, mentoring, połączony z rozwojem i motywowaniem pracowników,

Na koniec zamieszczono niektóre wypowiedzi zarządów, kierownictwa wyższego i średniego szczebla dotyczące implementacji systemu zarządzania wiedzą w ich organizacjach:

Czy system zarządzania wiedzą może być wsparciem dla kreowania strategii przedsiębiorstwa – jeśli tak, to w jaki sposób? (Tabela 28).

Tabela 28. Wypowiedzi zarządów i kierownictwa małych i średnich przedsiębiorstw farmaceutycznych na temat systemu zarządzania wiedzą [źródło: opracowano na podstawie badań]

Odpowiedź	%	Liczba
Tak	25,29%	22
Lepsza komunikacja.	1,15%	1
Sądzę, że jest to w dużym stopniu realizowane w naszej firmie. Prezes odpowiednio dyrygując wiedzą i zadaniami pracowników, kształtuje realizację strategii.	1,15%	1
Konkretny problem może być szybko rozwiązany.	1,15%	1
Nie mam zdania	2,30%	2
SZW może być jednym z elementów wsparcia strategii, ale nie jedyny. Jest jednym z narzędzi do realizacji i zmian strategii	1,15%	1
możliwość szybszej reakcji na zmiany na rynku	1,15%	1
Tak, przez lepszy przepływ informacji.	1,15%	1
1) Poprzez lepsze zrozumienie zadań na poszczególnych szczeblach 2) Przełożenie strategii na działania operacyjne	1,15%	1
Pracownik rozumie strategię i może spokojnie wykonywać zadania z nią związane	1,15%	1
Nie	1,15%	1
Dostarcza informacji zwrotnej. Plan-Do-Check-Act.	1,15%	1
Uświadomienie pracowników, możliwość zgłaszania nowych rozwiązań w momencie, gdy kierunki rozwoju firmy są znane	1,15%	1
Szerzenie informacji	1,15%	1
Więcej informacji	1,15%	1
wpływ na lepszą analizę informacji potrzebną do kreowania strategii	1,15%	1
Dostarczanie informacji	2,30%	2

Wszystkie odpowiedzi znajdują się w załączniku do raportu

W pracy postawiono również hipotezy badawcze H2 i H3.

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

Do badań założono następującą definicję procesu zarządzania wiedzą w wymiarze strategicznym:

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

Hipotezę weryfikowano estymując czynniki finansowe jak i niefinansowe. Zbadano zależność integracji wymienionych czynników w pomiarze realizowanej strategii (Tabela 29). Przeanalizowano poziom wiedzy pracowników oraz poziom „uczenia się” jako elementu wpływającego pozytywnie na strategię przedsiębiorstwa.

Tabela 29. Zależność pomiędzy wykorzystaniem integracji elementów SZW z pomiarem realizacji strategii

[źródło: opracowanie na podstawie badań]

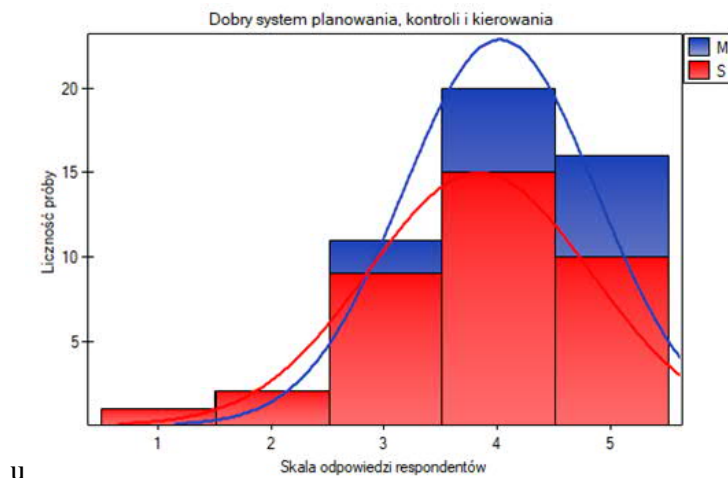
Jakie narzędzie stosowane jest do pomiaru jej realizacji	Czy zgadzasz się ze stwierdzeniem, że integracja takich narzędzi i metod jak zrównoważona karta wyników, benchmarking, kontroling, system zarządzania jakością wpływa na zwiększenie efektywności organizacji:						Razem
	zdecydowanie się nie zgadzam	raczej się nie zgadzam	nie mam zdania	raczej się zgadzam	zdecydowanie się zgadzam		
	1	1	0	0	1	3	
Zrównoważona karta wyników	% z wiersza	33,33%	33,33%	0,00%	0,00%	33,33%	100,00%
	% z kolumny	100,00%	25,00%	0,00%	0,00%	9,09%	3,85%
Narzędzie Excelowe		0	3	6	34	6	50
	% z wiersza	0,00%	6,12%	12,24%	69,39%	12,24%	100,00%
	% z kolumny	0,00%	75,00%	46,15%	58,62%	54,55%	64,10%
Wskaźniki działowe		0	2	8	32	7	49
	% z wiersza	0,00%	4,08%	16,33%	65,31%	14,29%	100,00%
	% z kolumny	0,00%	50,00%	61,54%	55,17%	63,64%	62,82%
Inne (wymień jakie)		0	1	0	1	0	2
	% z wiersza	0,00%	50,00%	0,00%	50,00%	0,00%	100,00%
	% z kolumny	0,00%	25,00%	0,00%	1,72%	0,00%	2,56%
Strategia w ogóle nie jest mierzona		0	0	0	2	0	3
	% z wiersza	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%
	% z kolumny	0,00%	0,00%	0,00%	3,45%	0,00%	3,85%
Razem		1	4	13	58	11	78
	% z wiersza	1,15%	4,60%	14,94%	66,67%	12,64%	100,00%

Z powyższej tabeli wynika, że większość kierownictwa badanych firm MSP widzi potencjał w integracji takich elementów systemu zarządzania wiedzą jak ZKW, benchmarking, kontroling, zarządzanie jakością, w korelacji z monitorowaniem realizacji strategii:

- 34 osoby zgadza się, że narzędzia excelowe, jako element integracji wymienionych narzędzi i metod wpływa na zwiększenie efektywności organizacji,
- 32 osoby twierdzą to samo w odniesieniu do kart działowych,
- 59% respondentów raczej się zgadza wykorzystując narzędzia excelowe do monitorowania strategii,
- 55% respondentów raczej się zgadza wykorzystując karty działowe do monitorowania strategii.

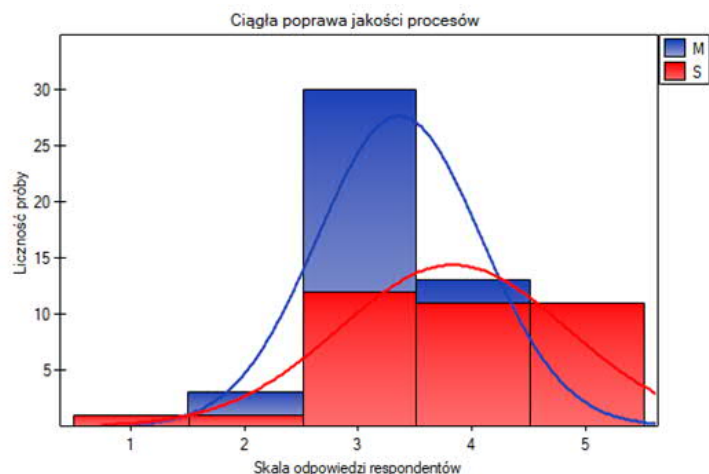
Ale jedynie 9,9% zdecydowanie się zgadza wykorzystując strategiczną kartę wyników do monitorowania strategii. Znaczy to, że w większości MSP zrównoważona karta wyników w ogóle nie jest wdrażana. Według 3,45% respondentów zgadzających się, że integracja wymienionych metod i narzędzi wpływa na zwiększenie efektywności organizacji strategia w

ogóle nie jest monitorowana. Dla niektórych respondentów dobry system monitorowania i kierowania ma bardzo duże znaczenie, co potwierdza poniższy Rys.38.



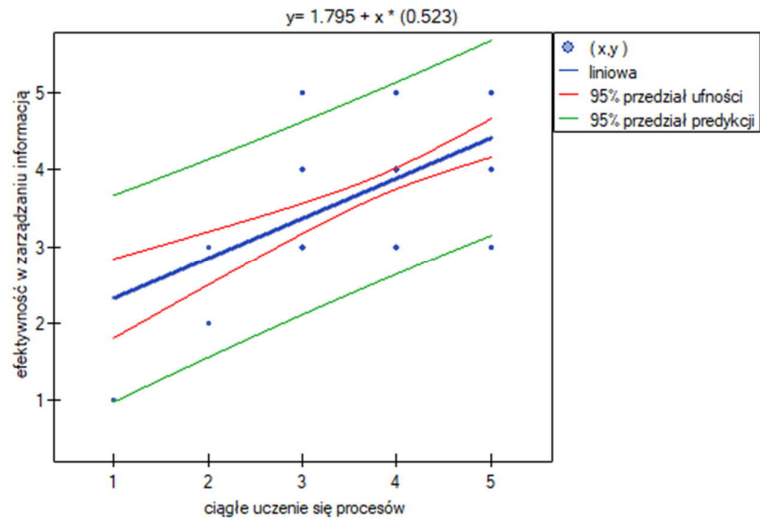
Rysunek 38. Wpływ elementów planowania i kontroli na realizację strategii MSP w podziale na małe (M) i średnie (S) przedsiębiorstwa [źródło: opracowanie na podstawie badań]

Tak samo ważna jest poprawa jakości procesów w organizacji, by efektywniej realizować strategiczne cele. Poniżej ważność wpływu jakości stosowanych w organizacji procesów (Rys.39).

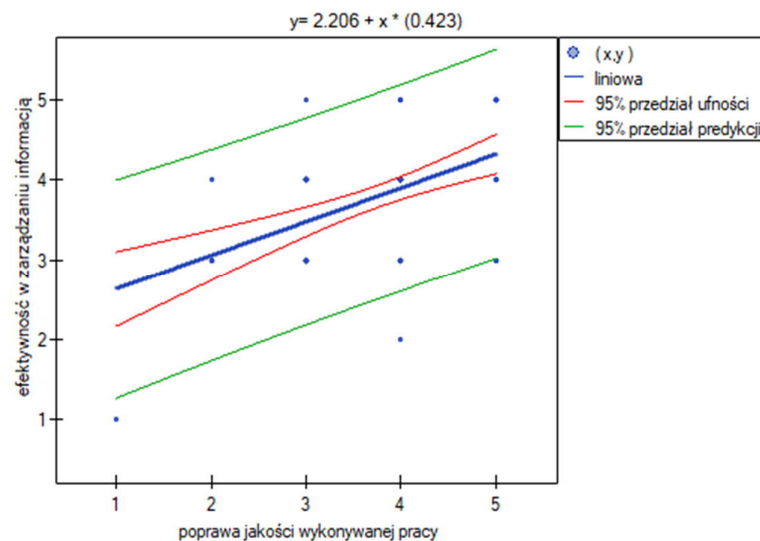


Rysunek 39. Wpływ poprawy jakości procesów na realizację strategii MSP w podziale na małe (M) i średnie (S) przedsiębiorstwa [źródło: opracowanie na podstawie badań]

Z powyższych rozkładów wynika, że respondenci wysoko oceniają zarówno ważność kontroli i dobrego kierowania jak i procesów i jakości. Wyniki odpowiedzi respondentów zarówno dla małych jak i średnich przedsiębiorstw są w granicach 3-5. Ciekawie rozkładają się wyniki procesów. W małych przedsiębiorstwach prawie wszystkie wyniki wynoszą 3. Wysoka zależność jest również widoczna pomiędzy czynnikami uczenia się procesów oraz poprawy jakości wykonywanej pracy w stosunku do efektywności zarządzania informacją i wiedzą, co widać na Rys. 40 i 41.



Rysunek 40. Zależność liniowa efektywnego zarządzania informacją w relacji do ciągłego uczenia się procesów
[źródło: opracowanie na podstawie badań]



Rysunek 41. Zależność efektywnego zarządzania informacją w relacji do poprawy jakości wykonywanej pracy
[źródło: opracowanie na podstawie badań]

Aż 54,65% respondentów jest zdania, że system integrujący wiedzę z narzędzi wykorzystywanych w realizacji strategii wpływa na jej efektywność (Tabela 30). Oznacza to, że integracja narzędzi generujących wiedzę i dzielenie się nią wspomaga strategię i pozytywnie wpływa na jej realizację.

Tabela 30. Procentowy udział wypowiedzi respondentów, [źródło: opracowanie na podstawie badań]

System integrujący wiedzę z narzędzi wykorzystywanych w realizacji strategii firmy wpływa na efektywność realizacji strategii firmy	%	Liczba
zdecydowanie się nie zgadzam	1,16%	1
raczej się nie zgadzam	1,16%	1
nie mam zdania	20,93%	18
raczej się zgadzam	54,65%	47
zdecydowanie się zgadzam	22,09%	19

Jeśli chodzi o integrację elementów obszaru kultury organizacyjnej, wybrano dwa najważniejsze z punktu widzenia kontekstu pracy i hipotezy H2. To dzielenie się wiedzą i procesy mentoringowe, determinujące uczenie się w organizacji. Według większości respondentów dzielenie się wiedzą powoduje lepszą komunikację między pracownikami, wzrost zyskowności firmy, umożliwia pozyskiwanie informacji, zwiększa efektywność pracy. To podnoszenie świadomości w firmie a dodatkowo, jeśli jest to wiedza specjalistyczna – podnosi kwalifikację pracowników.

Poniżej przedstawiono wybrane odpowiedzi ankietowanych na temat pozytywnego wpływu dzielenia się wiedzą i procesów mentoringowych (jeśli istnieją) na organizację.

Jakie widzisz korzystne konsekwencje dzielenia się wiedzą?

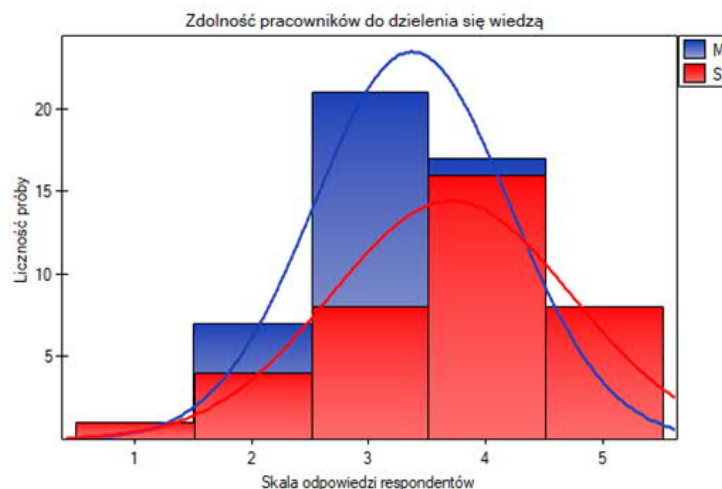
Tabela 31. Wypowiedzi zarządów i kierownictwa małych i średnich przedsiębiorstw farmaceutycznych na temat korzystnych konsekwencji dzielenia się wiedzą [źródło: opracowano na podstawie badań]

Odpowiedź	%	Liczba
Zdobywanie nowych umiejętności	1,12%	1
Lepsza komunikacja. Unikanie nieporozumień. Mniej błędów. Lepsza wydajność.	1,12%	1
Wzrost zyskowności firmy	1,12%	1
- oszczędności środków finansowych i czasu - przekazywanie umiejętności i wiedzy przez pracowników bardziej doświadczonych innym pracownikom, może z powodzeniem częściowo zastąpić szkolenia zewnętrzne - dzielenie się wiedzą umożliwia pracownikom pozyskanie cennych informacji, na temat bieżącej sytuacji i procesów realizowanych w przedsiębiorstwie - dzielenie się wiedzą umożliwia również lepszą komunikację między pracownikami i stwarza poczucie bycia "poinformowanymi" o najważniejszych sprawach firmy.	1,12%	1
Dzięki temu pracownik przywiązuje się do firmy, okazane mu zaufanie jest dowodem na szacunek, motywuje do dalszej dobrej pracy. Wiedza o zjawiskach pozwala na jak najlepsze realizowanie zadań.	1,12%	1
Ludzie chętniej zapamiętują przekazywanie wiedzy przez praktyków, a nie "suchej" teorii z publikacji. W czasie bezpośredniej rozmowy można wyjaśnić na bieżąco wszelkie wątpliwości.	1,12%	1
-rozwój osobowy, -pogłębianie wiedzy, -zapobieganie ewentualnym problemom, błędom, - spójna współpraca i współdziałanie, - wzajemne zrozumienie.	1,12%	1
Wykształcony personel jest bardziej wydajny w realizacji projektów.	1,12%	1
Rozwój umiejętności i wiedzy pracowników a co za tym idzie rozwój całej firmy	1,12%	1

Dążenie do doskonałości, optymalne zwiększenie efektywności pracy, praca w zespołach	1,12%	1
Przekazywanie dobrych wzorców z doświadczeń, przedstawiania prawidłowych rozwiązań	1,12%	1
Eliminowanie zagrożeń wynikających z błędów, eliminowanie działań nie ekonomicznych, szkodliwych z organizacji		
Lepsza komunikacja i koordynacja działań jak również pozyskiwanie klientów	1,12%	1
1) Wzrost kompetencji i umiejętności całej kadry 2) Wzrost produktywności 3) Większa kreatywność pracowników 4) Szybsze i bardziej efektywne wdrażanie nowych pracowników	1,12%	1
Własny rozwój, rozwój kadry pracowniczej, szybsze działanie, lepsza komunikacja, łatwość rozwiązywania problemów.	1,12%	1
- lepsza współpraca między pracownikami - wyższe kompetencje pracowników - rozwój pracowników - mniejsze nakłady na szkolenia	1,12%	1
Pracownicy firmy posiadają aktualną i sprawdzoną wiedzę.	1,12%	1
szybszy rozwój organizacji podnoszenie kompetencji indywidualnych pracowników budowanie atmosfery pracy zespołowej	1,12%	1
Rozwój pracowników, optymalizacja kosztów szkoleń, możliwość kreowania następców i liderów, wymiana informacji, usprawnianie procesów, poprawa komunikacji, lepsze rozumienie wzajemnych potrzeb i oczekiwań pomiędzy komórkami organizacji	1,12%	1

Wszystkie odpowiedzi znajdują się w załączniku do raportu

Rozkład odpowiedzi respondentów dotyczących wpływu dzielenia się wiedzą na realizację strategii w podziale na małe i średnie przedsiębiorstwa przedstawiono na Rysunku 42. Większość respondentów z małych przedsiębiorstw twierdzi, że dzielenie się wiedzą pozytywnie wpływa na realizację strategii organizacji (poziom 3). Odpowiedzi ankietowanych ze średnich przedsiębiorstw rozkładają się od 1 do 5, przy czym najwięcej ankietowanych stwierdza, że dzielenie się wiedzą bardzo pozytywnie wpływa na realizację strategicznych celów organizacji.



Rysunek 42. Wpływ dzielenia się wiedzą na realizację strategii MSP w podziale na małe (M) i średnie (S) przedsiębiorstwa [źródło: opracowanie na podstawie badań]

W ankiecie pytano również o inne procesy związane z rozwojem pracowników jak na przykład mentoring. Czy jest stosowany w organizacji i jeśli tak, to jak wpływa na realizację strategii. Czy wpływ ten jest pozytywny, czy może przeszkadza w procesach – przez długość procesu, wolne zmiany na lepsze, koszty. Według respondentów mentoring pobudza kreatywność, poszerza wiedzę, pomaga budować zaufanie i wsparcie pomiędzy pracownikami i kierownictwem. Pojawiła się także odpowiedź (ważna z punktu widzenia działalności organizacji), że stosowanie mentoringu pozwala na branie większej odpowiedzialności przez pracowników za swoją pracę a przez to, także za swoją firmę i jej rozwój. Jednak w większości badanych organizacji pracownicy albo nie odnieśli się do pytania o procesy mentoringowe albo wskazali na nie korzystanie z mentoringu, nawet wewnętrznego oraz nie wiedzą jak można wykorzystać ten potencjał do generowania nowej wiedzy. W Tabeli 32 pokazano niektóre odpowiedzi respondentów o wpływie procesów mentoringowych na rozwój organizacji.

Jak mentoring wpływa na rozwój Twojej organizacji?

Tabela 32. Wypowiedzi zarządów i kierownictwa małych i średnich przedsiębiorstw farmaceutycznych na temat wpływu mentoringu na rozwój organizacji [źródło: opracowano na podstawie badań]

Odpowiedź	%	Liczba
w ogóle nie jest stosowany	1,12%	1
Nie jest stosowany.	2,25%	2
rozwija potencjał pracowników	1,12%	1
Jest lepsza atmosfera pracy. Większa motywacja do pracy i większa kreatywność, inicjatywa pracowników.	1,12%	1
Nowi pracownicy czują się zauważani i wspierani w poznawaniu swoich obowiązków, co wpływa na lepsze relacje i zaangażowanie w pracę.	1,12%	1
Pozwala rozwijać się i zdobyć nową wiedzę	1,12%	1
Pobudza do kreatywnego myślenia	1,12%	1
Buduje zaufanie i wsparcie między pracownikami i menadżerami	1,12%	1
nie dotyczy	1,12%	1
Brak doświadczeń	1,12%	1
Poszerzenie wiedzy wśród pracowników	1,12%	1
1) Pomaga w szybszym wdrożeniu nowych pracowników 2) Przygotowuje pracownika do ewentualnego awansu	1,12%	1
Mentoringu brak	1,12%	1
W Spółce nie ma zdefiniowanego procesu mentoringu, odbywa się on sporadycznie, w sposób nieformalny	1,12%	1
Lepiej wyszkoleni pracownicy. Lepsza i łatwiejsza sprzedaż.	1,12%	1
rozwój kompetencji indywidualnych branie większej odpowiedzialności przez indywidualnych pracowników	1,12%	1
poprawia komunikację i świadomość	1,12%	1

Wszystkie odpowiedzi znajdują się w załączniku do raportu

Pozytywny wpływ implementacji SZW przy realizacji strategii małego i średniego przedsiębiorstwa wynika również z wyników analizy badawczej opisowej. Wyniki pokazały szereg elementów, które można uwzględnić w działalności operacyjnej przedsiębiorstwa wykorzystującej system zarządzania wiedzą:

1. Do dobrego zaplanowania strategii ważna jest prawidłowa komunikacja pomiędzy kierownictwem a działami sprzedaży, realizacji, marketingu, kontrolingu,

2. Przy określaniu wskaźników opisujących strategiczne cele organizacji ważne jest ich prawidłowe zrozumienie,
3. Ważne są spotkania kierownictwa z pracownikami, uświadamianie im wagi strategii firmy, wzbudzanie zainteresowania (motywowanie), przekazywanie sobie wiedzy nawet na nieformalnych spotkaniach (97,7% respondentów to akceptuje),
4. Cykliczne spotkania zarządu z pracownikami, informowanie o lukach w realizacji strategii, motywowanie do działania – 78% kierowników popiera i przekazuje pracownikom regularne informacje od zarządu,
5. Budowanie zaufania pomiędzy kierownictwem a pracownikami,
6. Ważna jest rzetelna comiesięczna analiza wskaźników, możliwość bieżącej oceny sytuacji oraz wcześniejszego zapobiegania błędnym decyzjom. Wspólne analizy kierownictwa i pracowników budują relacje. W większości procesów działalności firmy ważna jest wiedza zbiorowa²⁷⁹,
7. Budowanie systemów motywacyjnych, które opierałyby się na tych samych wskaźnikach, które definiują strategię przedsiębiorstwa. Z badań wynika, że system ocen rocznych jest stosowany w 76% przypadków.

Podsumowując, hipoteza H2 została potwierdzona wynikami analiz. Jedyne zastrzeżenie może budzić aspekt dzielenia się wiedzą i postrzegania tej kwestii przez kierownictwo. Szczególnie dotyczących niekorzystnych konsekwencji dzielenia się nią oraz nie stosowania w organizacjach procesów mentoringowych, nawet wewnątrz zespołów.

W pracy postawiono też hipotezę badawczą H3.

H3: Procesy uczenia się i dzielenia się wiedzą wykazują silny stopień zależności ze strategią przedsiębiorstwa MSP

W hipotezie **H3** badano jak procesy uczenia się, wzajemne dzielenie się wiedzą mogą wpływać na zadowolenie i rozwój pracowników, zwiększając kreatywność i zmieniając nastawienie do swojej organizacji. Zwiększa to świadomość własnej pracy ale czy wpływa na wyniki i realizację celów przedsiębiorstwa?. Jaki jest stopień zależności tych czynników od strategii?

Zbadano również, jak dzielenie się wiedzą postrzegane jest przez pracowników wyższego szczebla i jak na to reagują pracownicy niższych szczebli. W jakim stopniu są otwarci na procesy uczenia się i na nowe obszary rozwoju.. Poniżej przedstawiono pozostałe wyniki analiz i dwie kategorie wyników:

1. Wyniki wskaźników korelacji czynników dzielenia się wiedzą, uczenia się i realizacji strategii przedsiębiorstwa,
2. Wyniki badań części opisowej ankiety, dotyczące niekorzystnych konsekwencji dzielenia się wiedzą i emocji związanych ze zmianami kultury organizacyjnej.

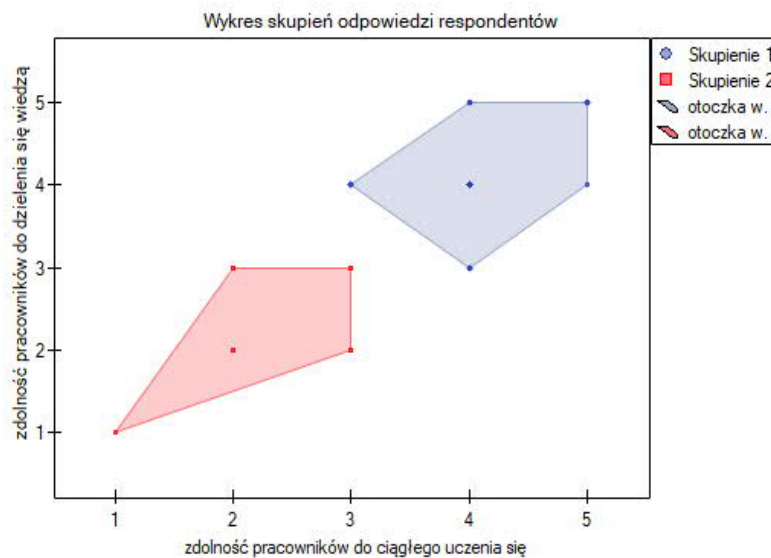
W pierwszej kategorii wyników przedstawiono wyliczony stopień korelacji Pearsona tylko dla czynników uczenia się i dzielenia się wiedzą w stosunku do realizacji strategicznych celów przedsiębiorstwa MSP. Ich wpływ wynosi:

²⁷⁹ Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer, Warszawa 2004, s. 30.

1. Dla wszystkich przedsiębiorstw MSP $r = 0,66$
2. Dla małych przedsiębiorstw $r = 0,71$
3. Dla średnich przedsiębiorstw $r = 0,66$
4. Dla przedsiębiorstwa pilotażowego Delfarma $r = 0,75$

Wyniki przedstawiono też w Tabeli 12 (Rozdział 5.2).

Wszystkie wartości współczynników są powyżej 0,5, co wskazuje na silny wpływ na realizację strategii małych i średnich przedsiębiorstw tych czynników. Ciekawe jest to, że współczynnik korelacji dla małych przedsiębiorstw jest wyższy niż dla średnich. Może to wynikać z tego, że małe przedsiębiorstwa tworzą mniejsze społeczności, które tworzą bliższe relacje i chętniej dzielą się informacją i wiedzą pomiędzy sobą oraz chętniej się przez to uczą. Z drugiej strony czynnik gromadzenie i udostępnianie informacji, co może łączyć się z dzieleniem się wiedzą nie wykazuje wysokiej korelacji w obszarze ludzie i kultura organizacyjna. Potwierdza to też szeroki zakres punktowy odpowiedzi respondentów odnośnie dzielenia się wiedzą i uczenia się – od 1 aż po 5. Pomimo wyliczonych wysokich poziomów ich zależności od realizacji strategicznych celów. Jak widać na poniższym wykresie, odpowiedzi są skupione w dwóch obszarach (Rys. 43).



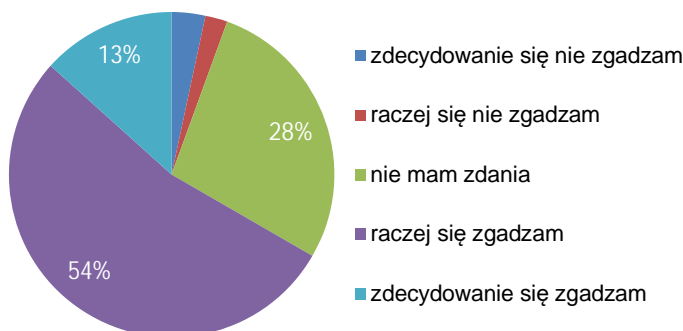
Rysunek 43. Wykres skupień odpowiedzi respondentów na temat uczenia się i dzielenia się wiedzą [źródło: opracowanie na podstawie badań]

Znacząco to, że część pracowników nie jest przekonana do dzielenia się wiedzą, co potwierdzają opisowe wyniki ankiety (Tabela 33). Może się wydawać, że przyczyną jest podejście przełożonych i zarządu:

1. Czy zarząd widzi w rozwoju, dzieleniu się wiedzą zagrożenie czy potencjał,
2. Jak takie zmiany w kulturze organizacyjnej komunikowane są pracownikom, na jakim etapie i czy wszystkim pracownikom,
3. Jak pracownicy reagują na takie zmiany.

Rys.44 przedstawia wynik postrzegania zmiany w kulturze jako potencjału rozwoju osobistego i organizacji:

- 54% respondentów odnosi się pozytywnie do zmian w kulturze, jako elementu potencjału rozwoju osobistego i rozwoju organizacji,
- 28% nie ma co do powyższego stwierdzenia zdania.



Rysunek 44. Wypowiedzi zarządów i kierownictwa małych i średnich przedsiębiorstw farmaceutycznych na temat zmian w kulturze organizacyjnej, jako potencjału do rozwoju osobistego i organizacji [źródło: opracowano na podstawie badań]

Z wyników analiz badań wynika też, że dla niektórych respondentów tego typu zmiany będą niepokój. Choć 73% ankietowanych nie zgadza się, że zmiany związane ze zmianą kultury organizacyjnej promującej dzielenie się wiedzą będą niepokój, to 27% twierdzi, że tego typu zmiany są niepokojące i widzą w nich niepokojące aspekty. W Tabeli 33 przedstawiono przykłady wypowiedzi respondentów na temat niekorzystnych konsekwencji dzielenia się wiedzą.

Jakie widzisz niekorzystne konsekwencje dzielenia się wiedzą?

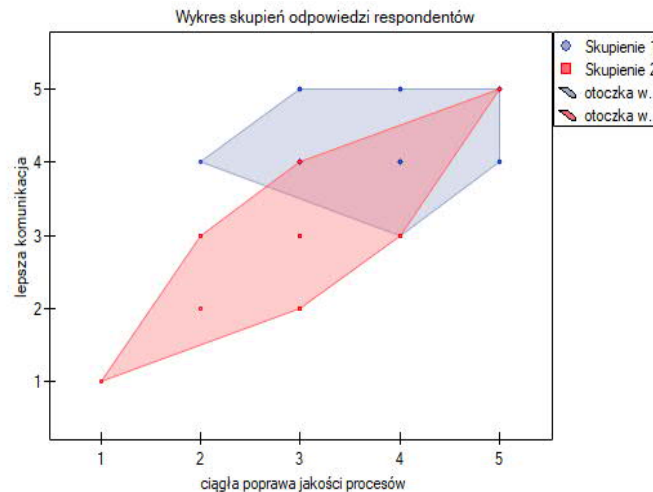
Tabela 33. Wypowiedzi zarządów i kierownictwa małych i średnich przedsiębiorstw farmaceutycznych na temat niekorzystnych konsekwencji dzielenia się wiedzą [źródło: opracowano na podstawie badań]

Odpowiedź	%	Liczba
Wykorzystanie	1,12%	1
Tajemnica przedsiębiorstwa.	1,12%	1
Fluktuacja pracowników	1,12%	1
Pracownik podwładny nie do końca musi o wszystkim wiedzieć. Powinien wiedzieć tyle, aby móc w najlepszym stopniu wykonać swoje obowiązki. Natomiast niewiedza pełna o zdarzeniach może częściej doprowadzić do błędów w interpretacji zjawiska oraz w jego realizowaniu.	1,12%	1
Czasami niedokładne zrozumienie zagadnienia jest podstawą błędów w dalszym przekazie informacji	1,12%	1
Jeśli dzielenie się wiedzą ma cel pozytywny i intencje tego są szczerze i nastawione pozytywnie, to nie ma niekorzystnych konsekwencji	1,12%	1
Możliwość wykorzystania jej na szkodę firmy i przekazanie wiedzy konkurencji	1,12%	1
Jeśli wiedza pracowników nie jest weryfikowana to można powielać błędy	1,12%	1
nie widzę zagrożeń	1,12%	1
Możliwość wypłynięcia tajnych projektów, Przypadkowe wspieranie innych organizacji przy zmianie pracy przez pracowników	1,12%	1
Wprowadzenie w błąd w przypadku przekazania niesprawdzonych informacji	1,12%	1
Możliwe rozprzestrzenianie się niechcianych zachowań i działań	1,12%	1
Wiedza może zostać wykorzystana w konkurencyjnej firmie, jeśli pracownik zdecyduje opuścić firmę.	1,12%	1
- niebezpieczeństwo odejścia pracowników - wyciek "know-how" do konkurencji	1,12%	1
Nie widzę takich	1,12%	1
Brak	1,12%	1
Konflikt kompetencji, niezdrowa rywalizacja na poziomie szef - podwładny oraz pracownik – pracownik	1,12%	1

Wszystkie odpowiedzi znajdują się w załączniku do raportu.

Część pracowników zarządów i kierownictwa obawia się dzielenia się wiedzą. Widzą niebezpieczeństwo w odejściu pracowników, niezdrową rywalizację na poziomie przełożony – podwładny a także pracownik – pracownik. Dotyczy to też możliwości „wypłynięcia” tajnych projektów do konkurencji a także rozprzestrzeniania niesprawdzonych informacji czy wykorzystania wiedzy na szkodę firmy. Czy powyższe wypowiedzi świadczą o braku zaufania do swoich pracowników? Czy może brakuje chęci czy czasu na budowanie z nimi relacji. W każdym razie takie podejście nie jest budujące i wpływa na wolniejszy proces realizacji strategii i wolniejszy (o ile w ogóle) rozwój organizacji. Źródłem niepokoju mogą być też zmiany w strukturze firmy (zmiany obsady stanowisk, fluktuacji zatrudnienia) będących odpowiedzią na potrzeby rynku. Jednak 57% respondentów nie zgadza się ze stwierdzeniem, że takie zmiany są niepokojące. I nie ważne czy są to zmiany związane z redukcją kosztów, pracowników czy restrukturyzacją działów produkcyjnych i magazynów. Z jednej strony to pozytywny objaw, gdyż kierownictwo nie jest mocno zaniepokojone zmianami, a z drugiej strony odpowiedzi mogą wskazywać na zbyt ‘niefrasobliwe’ podejście do zmiany. 16% nie ma co do tego zdania i taka sama liczba 16% niepokoi się takim podejściem. I tu ten niski wynik oceniono, jako pozytywny - jako objaw odpowiedzialnego podejścia zarządów i kierownictwa do zmian.

O ile każda zmiana generuje proces uczenia się, to wiąże się również z implementacją lepszych jakościowo procesów biznesowych, powodując efektywną pracę i lepszą komunikację (a tym samym lepsze predyspozycje do dzielenia się wiedzą) wśród pracowników. To natomiast pozytywnie wpływa na realizację strategicznych celów przedsiębiorstwa. Obszary skupień wypowiedzi respondentów odnośnie wpływu poprawy jakości procesów na komunikację pomiędzy pracownikami przedstawia Rys.45.



Rysunek 45. Wykres skupień odpowiedzi respondentów na temat poprawy jakości procesów i komunikacji

[źródło: opracowanie na podstawie badań]

Jeśli kadra zarządzająca jest pozytywnie nastawiona do promowania kultury uczenia się, dzielenia się wiedzą i odpowiednio to zakomunikuje pracownikom, to staje się to się elementem rozwojowym, a nie elementem zagrożenia. Ogólnie jednak na potrzeby tej pracy wyniki badań potwierdzają gotowość kierownictwa do rozwoju organizacji i jej pracowników. To pierwszy krok do tego, by razem ze swoimi zespołami postarać się 'bezboleśnie' zmieniać kulturę organizacyjną, promować dzielenie się wiedzą, uczenie się oraz wykorzystywać jej potencjał, jako atut do dalszej pracy.

Na podstawie wyników analiz – wysokiego poziomu zależności (silna korelacja wiedzy i strategii) można stwierdzić, że hipoteza H2 została potwierdzona – pomimo wyraźnych uczuć niepokoju części respondentów związanych ze zmianami w kulturze organizacyjnej. Jednak procentowy udział tych ankietowanych był znacznie niższy, niż tych, dla których dzielenie się wiedzą i nauka są ważnymi wartościami przedsiębiorstwa.

Zakończenie oraz sugestie przyszłych badań

Ciągłe doskonalenie w przedsiębiorstwie oznacza ocenę wyników w stosunku do jego potrzeb w celu szukania dalszych możliwości ulepszania warunków funkcjonowania organizacji. Głównym jej celem jest zakładana w strategii zyskowność i pozycja na rynku. Łączy się to z efektywnością, która będzie się zwiększać gdy świadomie zacznie się wprowadzać zmiany. Jedną z takich zmian może być implementacja dopasowanego dla danej organizacji systemu zarządzania wiedzą z wykorzystaniem potencjału jakim dysponuje przedsiębiorstwo. Efektywność w odniesieniu do proponowanego systemu zarządzania wiedzą dotyczy wszystkich obszarów funkcjonowania organizacji. Zgodnie z określeniem E. Skrzypek, to zdolność do realizacji strategii przedsiębiorstwa²⁸⁰. Ale to także kreatywność – by

²⁸⁰ Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo UMCS, Lublin, 2002, s.190.

strategię odpowiednio sformułować, sprawność i umiejętność jej realizacji, szybkość reakcji na wyzwania i oczekiwania rynku, pomiar skuteczności działania. Według G. Rummlera i A. Brache warunkiem efektywnej działalności przedsiębiorstwa jest dobre przywództwo, które rozpoczyna się z chwilą sformułowania wizji a kończy realizowaną strategią. Proponują koncepcję poprawy efektywności na trzech poziomach: organizacji, procesu i stanowiska pracy²⁸¹. Jeżeli dodamy do tego poziom wiedzy i dopasowany do przedsiębiorstwa system zarządzania wiedzą to efektywność może wzrosnąć jeszcze bardziej²⁸². Poziom organizacji to strategia, metody jej pomiaru, struktura organizacji. Poziom procesu obejmuje czynniki określające procesy oraz jakość. Natomiast poziom stanowiska obejmuje zakresy zadań pracowników, standardy pracy, systemy nagradzania, motywowania, rozwoju. Dodatkowy poziom – wiedzy i jej zarządzania obejmuje swoim zakresem zarówno organizację jak i procesy oraz pracowników czyli cały model Rummlera i Brache. Wiedza jest alokowana w każdej części tego modelu. Zaproponowany w niniejszej pracy system zarządzania wiedzą ma wspierać realizację strategii małego i średniego przedsiębiorstwa. Efektywność realizacji strategii mierzona jest przy zastosowaniu zrównoważonej karty wyników i dotyczy wielu aspektów funkcjonowania organizacji łącznie z wykorzystaniem komunikacji, dzielenia się wiedzą, uczenia się organizacji i w organizacji. Jednocześnie zaproponowany SZW może zostać potraktowany jako system zarządzania zmianą – technologiczną i kulturową – wtedy pracownicy stają się częścią tej zmiany, procesów, technologii oraz kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa wyznaczając wartości, które sami generują. Może to zapewnić jakość na każdym etapie realizacji strategii zgodnie z aktualną wiedzą pracowników. Ale przede wszystkim otwarcie się na zmiany, które proponuje wymagający rynek.

Przeprowadzone badania wykazały, że przedsiębiorstwa dążąc do osiągnięcia zakładanych w strategii wyników potrzebują informacji zwrotnej na każdym etapie jej realizacji, wychwytywania błędów i wprowadzania poprawek zanim powstaną duże straty.

Weryfikacja celów pracy

Patrząc z perspektywy głównego celu badawczego pracy „**Identyfikacja czynników determinujących wspierającą rolę systemu zarządzania wiedzą w realizacji strategii małych i średnich przedsiębiorstw**”, refleksje i wnioski możemy odnieść do pozostałych wyznaczonych celów. Pierwszy z nich to **Zaproponowanie założeń systemu zarządzania wiedzą integrującego trzy obszary działalności MSP: kultura organizacyjna, nowoczesne narzędzia i technologie oraz procesy i jakość**.

Na podstawie przeprowadzonych badań można wywnioskować, że w realizacji strategii dużą rolę odgrywa implementacja systemu dostosowanego do warunków danego przedsiębiorstwa i związana z nim poprawa efektywności realizacji założonych strategicznych celów firmy – połączenie, zintegrowanie i wykorzystanie możliwości wszystkich jego elementów. Jeżeli dołączymy do tego takie czynniki jak dzielenie się wiedzą, uczenie się, promowanie rozwoju pracowników nie tylko przez odbyte szkolenia, ale organizując wewnętrzne programy mentoringowe pozwalając bardziej doświadczonym pracownikom dzielić się swoim doświadczeniem i wiedzą ze swoimi młodszymi stażem i wiekiem kolegami. Bez poczucia zagrożenia i nieufności. Założenia, które mogą przyczynić się do zwiększenia efektywności realizacji strategii przedsiębiorstwa rozpoznane w wyniku przeprowadzonych badań:

- Zrównoważona karta wyników umożliwi codzienną realizację strategii,

²⁸¹ Rummler G., A., Brache A., P., Podnoszenie efektywności organizacji, PWE, Warszawa, 2000, s. 55.

²⁸² Centobelli P., Cerchione R., Esposito E., op.cit., s.120.

- Kontroling, tworząc raporty wyników jest źródłem monitorowania i generowania dobrych jakościowo danych dla kierownictwa,
- Benchmarking zapewnia analizę wskaźników pozwalając wybierać lidera z rynku albo z wewnątrz przedsiębiorstwa (dział) dając możliwość poprawy procesów realizacji strategii innym jednostkom organizacyjnym (działom),
- Procesy i jakość porządkują działalność operacyjną organizacji,
- TQM wspiera pracę nad efektywnością procesów, przywództwo i podejmowanie decyzji,
- Wartościowa kultura organizacyjna pomaga pracownikom brać odpowiedzialność za swoje zadania w poczuciu zaufania do swoich przełożonych i współpracowników,
- Dzielenie się wiedzą, mentoring, uczenie się rozwijają takie cechy u pracowników jak potrzeba rozwoju, szacunek dla inności, zaufanie i wspólna zespołowa odpowiedzialność za wyniki strategii przedsiębiorstwa.

Bardzo często zarządy i kierownictwo wyższych szczebli są przekonani, że jeżeli tylko zakupią i wdrożą w swoich przedsiębiorstwach nowoczesne technologie, to zapewnią sobie i pracownikom sukces oraz dobrą pozycję rynkową. Może to być błędnym założeniem. Przeprowadzone badania wpływu trzech obszarów systemu zarządzania wiedzą na realizację strategii MSP wykazały, że to nie nowoczesne technologie mają tu największy wpływ (korelacja 0,38). Są to procesy i jakość (korelacja 0,95) oraz ludzie i kultura organizacyjna (korelacja 0,68). Wyniki części opisowej badań wskazują na wiele zalet (ale też niedoskonałości) mogłoby się wydawać fundamentalnych systemów zarządzania przedsiębiorstwem – systemów wewnętrznej kontroli w organizacji. Z niektórych wypowiedzi kierownictwa wynika, że kontroling:

- a. „Wspierałby mocniej, gdyby był silniejszy, bardziej zintegrowany”,
- b. „Jest, ale czasami się rozłazi”,
- c. „A na pewno kontroling daje info o tym, co jest dobrze, a co źle zrobione”,
- d. „Można wysnuć wnioski o koniecznych zmianach, o tendencjach”,
- e. „Łatwiej podjąć decyzję”,
- f. „Stała kontrola pozwala na swobodniejsze realizowanie zadań. Nie ma spinek”.
- g. „Daje możliwość szybkiego podejmowania decyzji na obiektywnych danych, zapewnia optymalizację wykorzystywanych zdolności produkcyjnych, magazynów i innych zasobów organizacji, w celu poprawy wyników firm”.
- h. „System Kontroli Jakości oraz sprzedaży pozwala wyeliminować błędy, wyeliminować wdrożenie towarów nie spełniających norm prawnych, zmniejszyć ilość reklamacji, dając większe zaufanie klientów”.

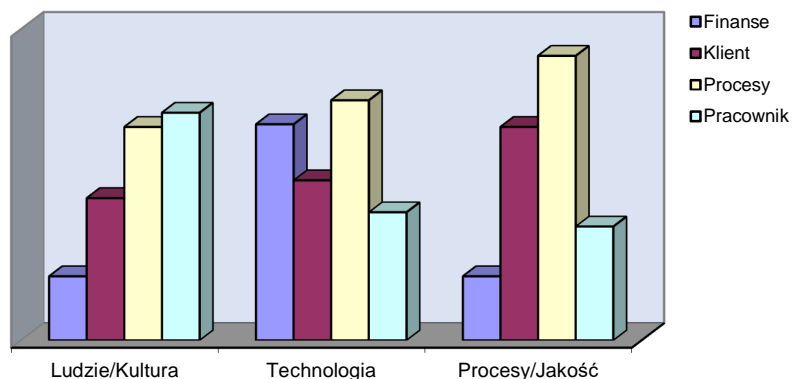
Niedoskonałość w stosowaniu nowoczesnych narzędzi i technologii uwypukla pozostałe obszary – procesy i kulturę organizacyjną. Nasuwa się wniosek, że procesy, które tworzą ludzie dla ludzi mogą pomóc w efektywnej realizacji strategii oraz funkcjonowaniu organizacji. Dobrze jest, żeby te procesy tworzyli ludzie, którzy jednocześnie w nich uczestniczą. Zarządy mają więcej wartościowych informacji do podejmowania decyzji. Jedną z takich decyzji może okazać się decyzja o implementacji systemu zarządzania wiedzą. Tylko czy w czasach kiedy wszystkie przedsiębiorstwa zwracają dużo uwagi na oszczędności i restrukturyzacje – jakich dodatkowych środków potrzebowałyby do implementacji tych zmian? Zarówno wdrożenie zrównoważonej karty wyników jak i dostosowanych do działalności przedsiębiorstwa procesów wymaga wiedzy oraz znajomości własnej firmy. Zakładając, że przedsiębiorstwo już jest zaopatrzone w niezbędne do działalności technologie, potrzebny byłby czas oraz zaangażowanie kierownictwa i pracowników. Także do promowania kultury zaufania, dzielenia

się wiedzą, chęci rozwoju, wewnętrznego mentoringu. Według powiedzenia, że „przykład idzie z góry”, jedną z ważniejszych wypowiedzi przedstawionej w ankiecie badawczej dotyczącej stosowania mentoringu w organizacji była wypowiedź, że „proces ten wzmacnia odpowiedzialność za swoją organizację, pobudzając jednocześnie poczucie przynależności do niej”. Jest to o tyle ważne, że patrząc na rozwój przedsiębiorstwa z punktu widzenia rozwoju pracowników – odpowiedzialność za to co się robi tylko ten rozwój przyspiesza. Z badań wynika, że 57% kierownictwa zgadza się na kulturę dzielenia się wiedzą i mentoringu w swoich organizacjach, 47% nawet premiuje takie zachowanie.

Drugim celem badawczym było **Wskazanie zależności (korelacji) lub jej braku pomiędzy zastosowanym systemem zarządzania wiedzą a poziomem realizacji strategii małych i średnich przedsiębiorstw**

Z analiz wyników badań wynika, że ta współzależność istnieje i jest wysoka. Współczynnik korelacji zaproponowanego systemu zarządzania wiedzą i realizacji strategii przedsiębiorstwa w małych i średnich przedsiębiorstwach farmaceutycznych wynosi 0,67, natomiast wpływ niektórych jego obszarów jest wyższy od pozostałych. Dotyczy to procesów i jakości oraz ludzi i kultury organizacyjnej (odpowiednio 0,95 i 0,68)

Jak wynika z analiz badań, potwierdzeniem znaczenia procesów i jakości w realizacji strategii (co miało odzwierciedlenie w wartości wyliczonego współczynnika korelacji Pearsona) jest duży udział tej części w zrównoważonej karcie wyników (poniższy rysunek). Jest to jedyny element, który w tak dużym stopniu wpływa na SZW w każdej z jego płaszczyzn. Znacząco to, że implementacja i procesowe podejście do funkcjonowania przedsiębiorstwa odgrywają bardzo ważną rolę zarówno w obszarze procesy i jakość, ale też nowoczesne technologie oraz ludzie i kultura organizacyjna. Można domniemywać, że dobrze zdefiniowane procesy ułatwiają i porządkują pracę często w bardzo skomplikowanej rzeczywistości biznesowej. Oszczędzają czas i pomagają zrozumieć sens wykonywanych zadań.



Rysunek 46. Zależność elementów SZW od realizacji strategii opracowanej w czterech płaszczyznach [źródło: opracowanie na podstawie przeprowadzonych badań]

Podsumowanie wyników statystycznych analiz dla proponowanego modelu SZW:

Tabela 34. Zestawienie wskaźników statystycznych dla badanego modelu systemu zarządzania wiedzą w podziale na 3 obszary proponowanego SZW [źródło: opracowanie na podstawie badań]

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

Tabela 35. Zestawienie współczynników korelacji Pearsona dla badanego modelu systemu zarządzania wiedzą w podziale na MSP, małe M, średnie S i Delfarmę [źródło: opracowanie na podstawie badań]

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

Trzeci i ostatni cel badawczy dotyczy wpływu kultury dzielenia się wiedzą i uczenia się w organizacji na realizowaną strategię małego i średniego przedsiębiorstwa

Identyfikacja wpływu kultury uczenia się i dzielenia się wiedzą w organizacji na efektywność realizacji strategii

Patrząc ogólnie na prowadzenie działalności przedsiębiorstwa można zauważyć, że jest to szereg holistycznych i powiązanych ze sobą działań, procedur, regulacji i zachowań pracowników. Wszystkie składają się na generowanie wiedzy, która znowu wpływa na realizację strategii i odwrotnie. Im efektywniej są realizowane założone wcześniej cele przedsiębiorstwa, tym proces ten generuje więcej wiedzy o strategii. Działania te nieustannie się uzupełniają, doskonałą a poprawa procesów realizacji strategii powoduje zmianę kultury organizacyjnej. To natomiast sprawia, że przedsiębiorstwo nabiera wyjątkowej, własnej „tożsamości”. Dzielenie się wiedzą i nieustanne uczenie się to czynniki, które również wpływają na tworzenie tej tożsamości. W wyniku analiz otrzymano wiele dowodów wpływu tych elementów kultury na działalność operacyjną przedsiębiorstwa związaną z osiągnięciem zakładanych strategicznych celów. Współczynnik zależności dzielenia się wiedzą i uczenia się na strategię MSP wynosi 0,66. Jest to silna zależność. Analiza części opisowej ankiety pokazała jednak duży wpływ tych czynników na emocje pracowników. Z jednej strony większość respondentów – bo aż 73% – twierdzi, że zmiany kultury organizacyjnej by promować dzielenie się wiedzą nie budzą niepokoju, to 27% twierdzi, że tego typu zmiany są niepokojące. Żeby zmienić nieprzychylnie nastawienie pracowników do dzielenia się wiedzą oraz przekonać ich do wartości rozwoju potrzebny jest czas i przykład kierownictwa oraz liderów zespołów. Jest to proces czasochłonny, ale warto przekonać ludzi do zysków wynikających z tej zmiany. Ważne jest nieustanne poszerzanie wiedzy, nawet na nieformalnych spotkaniach

pracowniczych. Czasami pracownicy nawet nie wiedzą, że chcieliby się rozwijać. Potrzebują motywacji, która wynikałaby z ogólnej struktury zarządzania przedsiębiorstwem i nieustannej koncentracji kierownictwa na wyjątkowej roli każdego pracownika. Wtedy jego rozwój naturalnie łączyłby się z unikalnym doświadczeniem wpływając na rozwój organizacji. Kto ma dostęp do wiedzy w przedsiębiorstwach MSP? Według przeprowadzonych badań 50% respondentów małych i średnich przedsiębiorstw stwierdziło, że tylko kierownicy. Czy wiedza nie powinna być dostępna dla wszystkich pracowników? Oczywiście nie może dotyczyć to tajnych danych przedsiębiorstw, do których dostęp mają tylko zarządy i właściciele, ale wiedzy, która mogłaby być dostępna dla wszystkich, a z jakichś powodów nie jest. Czy są to braki w technologii, procesach, w kulturze przedsiębiorstwa, czy powodem jest niechęć ludzi do dzielenia się wiedzą, brak szkoleń, wieczne oszczędności. To pytanie mogłoby być skierowane do zarządów i kierownictwa i stanowić tematykę dla dalszych badań. Także zbadanie charakteru wiedzy jaka jest w posiadaniu kierownictwa a jaka w posiadaniu pracowników. Jak można budować relacje między zarządem a pracownikami. To także może stanowić tematykę przyszłych badań w kontekście zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach. Szczególnie małych i średnich, ponieważ takie potrzebują największego wsparcia nauki i praktyków do prowadzenia swojej działalności. W celu rozwijania świadomości i zwiększania poziomu wiedzy na temat własnego przedsiębiorstwa, można zaproponować kierownictwu przeprowadzanie cyklicznych ankiet z osobami odpowiedzialnymi za realizację strategii w poszczególnych działach. Ankieta pozwoliłaby sprawdzić jaki jest poziom wiedzy pracowników na temat strategii firmy i czy nastąpiła zmiana w wiedzy na temat wagi szczególnie czynników „miękkich” (dzielenie się wiedzą, uczenie się, mentoring) w realizacji strategii ich spółki.

Podsumowanie wyników statystycznych analiz dla wpływu dzielenia się wiedzą, uczenia się na realizację strategii MSP:

Tabela 36. Zestawienie współczynników korelacji Pearsona dla czynnika dzielenie się wiedzą, uczenie się i realizacji realizacji strategii w podziale na MSP, małe M, średnie S i Delfarmę [źródło: opracowanie na podstawie badań]

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

Analizując model regresji wielokrotnej i model korelacji dla obszaru ludzie i kultura organizacyjna widać, że wpływ czynnika zdolności pracowników do dzielenia się wiedzą na tworzenie kultury „realizacji strategicznych celów” również jest wysoki, chociaż niższy od tych, które pokazuje korelacja Pearsona. Współczynnik korelacji w modelu tych dwóch czynników wynosi 0,42.

Ograniczenia próby badawczej, sugestie przyszłych badań

Podsumowując i odnosząc się do głównego celu pracy „**Identyfikacja czynników determinujących wspierającą rolę systemu zarządzania wiedzą w realizacji strategii małych i średnich przedsiębiorstw**” na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że zidentyfikowane czynniki odgrywają ważną rolę w realizacji strategii małych i średnich przedsiębiorstw. Jednak traktowana jest raczej krótkoterminowo. Potwierdzają to przeprowadzone badania w przedsiębiorstwach farmaceutycznych, gdzie rynek jest regulowany i często się zmienia. Można realizować swoją strategię zwracając uwagę tylko na

krótkoterminowe cele i one stają się celem samym w sobie. Niezależnie od nastawienia i motywacji swoich pracowników. Ważne są tylko wyniki finansowe i zysk, który trzeba szybko osiągnąć. Powoduje to często chaotyczne i intuicyjne działania kierownictwa zamiast strukturalnego i zaplanowanego podejścia do zarządzania wiedzą i realizacji własnej strategii. Usprawiedliwieniem może tu być ryzykowny, agresywny i zmieniający się rynek. Czuły na najmniejsze wahania, szczególnie rynek farmaceutyczny czy energetyczny – uzależniony od taryfikatorów i zmian politycznych. Zaproponowany system zarządzania wiedzą mógłby być pomocą dla małych i średnich firm w realizowaniu strategii. Wyniki badań potwierdzają jego wspierającą rolę.

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

Załączniki

A. Ankieta badawcza

Ankieta jest skierowana do zarządów i menedżerów małych i średnich przedsiębiorstw branży farmaceutycznej. Celem niniejszej ankiety jest poznanie Pan(i)a opinii na temat firmy, w której Pan(i) pracuje i zarządza. Zainteresowani jesteśmy wpływem wiedzy na funkcjonowanie Państwa przedsiębiorstwa (realizowanie strategii, kulturę organizacyjną, rozwój i motywację pracowników). Ankieta ma charakter anonimowy zaś wyniki zostaną udostępnione jedynie w formie zbiorczych zestawień statystycznych. Prosimy o szczerą i rzetelną odpowiedź na poniższe pytania.

1. W jakim stopniu zgadza się Pan z każdym z poniższych twierdzeń:

W każdym wierszu zaznacz tylko jedną odpowiedź

	zdecydowanie się zgadzam	nie się zgadzam	raczej się zgadzam	nie mam zdania	raczej się zgadzam	zdecydowanie się zgadzam
W mojej firmie kierownicy dzielą się z podwładnymi wiedzą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
W mojej firmie pracownicy dzielą się wiedzą między sobą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
W mojej firmie mamy zaimplementowane narzędzia typu intranet, bazy danych, regularne spotkania zarządu z menedżerami, służące dzieleniu się wiedzą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dzielenie się wiedzą służy rozwojowi zarówno mojemu jak i mojej organizacji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dzielenie się wiedzą jest premiowane (np. w rocznych ocenach pracowników, jako element kultury organizacyjnej, premii) w mojej organizacji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Jakie widzisz korzystne konsekwencje dzielenia się wiedzą?

3. Jakie widzisz niekorzystne konsekwencje dzielenia się wiedzą?

4. Jakie narzędzia i metody stosujesz, żeby zachęcić Twoją organizację do dzielenia się wiedzą

W każdym wierszu zaznacz tylko jedną odpowiedź

	TAK	NIE
coaching	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mentoring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nieformalne spotkania pracowników	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
projekty międzydziałowe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
regularne informacje od zarządu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
system ocen rocznych	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
inne (wymień jakie)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Czy w Twojej organizacji stosowany jest proces mentoringu i jeśli tak to dla jakich stanowisk jest przeznaczony?

Zaznacz tylko jedną odpowiedź

- dla kierownictwa
- dla wszystkich pracowników
- w ogóle nie jest stosowany

6. Jak mentoring wpływa na rozwój Twojej organizacji

7. W jakim stopniu zgadza się Pan z każdym z poniższych twierdzeń:

W każdym wierszu zaznacz tylko jedną odpowiedź

	zdecydowanie się zgadzam	nie	raczej się zgadzam	nie mam zdania	raczej się zgadzam	zdecydowanie się zgadzam
Zmiany w strukturze firmy, będące odpowiedzią na potrzeby rynku budzą mój niepokój	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zmiany w systemach motywacyjnych dające większą odpowiedzialność za wykonanie celów pracownikowi są niepotrzebne	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jesteśmy w stanie zmienić kulturę organizacyjną firmy bo dzięki temu zwiększymy swój udział w rynku	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Każda zmiana to zagrożenie dla organizacji i jej pracowników	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
W każdej zmianie widzę potencjał do rozwoju zarówno osobistego jak i organizacji, w której pracuję	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Kto ma dostęp do informacji i wiedzy w Państwa firmie w stopniu odpowiadającym do potrzeb i zajmowanego stanowiska?

Zaznacz tylko jedną odpowiedź

- tylko kierownictwo
- wszyscy pracownicy
- nikt nie ma dostępu

9. Czy istnieje w P. firmie specjalne stanowisko które odpowiada za gromadzenie, analizę i udostępnianie wiedzy w Twojej organizacji? Jeśli tak to jakie?

10. Czy jest Pan zadowolony ze sposobu grom. / anal. / wykorzyst. informacji w Pana firmie.

Zaznacz tylko jedną odpowiedź

- zdecydowanie nie jestem zadowolony
- raczej nie jestem zadowolony
- nie mam zdania
- raczej jestem zadowolony
- zdecydowanie jestem zadowolony

11. Jakie obszary działalności organizacji wskazałby Pan na szczególnie DOBRZE zaopatrzone pod kątem gromadzenia / analizy / wykorzystania wiedzy?

Narzędzia i metody wspomagające realizację strategii

12. Czy twoja firma ma zaimplementowaną strategię?

Zaznacz tylko jedną odpowiedź

- tak
- nie

13. Jakie narzędzie stosowane jest do pomiaru jej realizacji

Zaznacz kilka odpowiedzi

- Zrównoważona Karta Wyników
- Narzędzie Excelowe
- Wskaźniki działowe
- Inne (wymień jakie):

- Strategia w ogóle nie jest mierzona

14. Czy zgadzasz się ze stwierdzeniem, że integracja takich narzędzi i metod jak Zrównoważona Karta Wyników, benchmarking, kontroling, system zarządzania jakością wpływa na zwiększenie efektywności organizacji:

Zaznacz tylko jedną odpowiedź

- zdecydowanie się nie zgadzam
- raczej się nie zgadzam
- nie mam zdania
- raczej się zgadzam
- zdecydowanie się zgadzam

15. Czy system zarządzania wiedzą może być wsparciem dla kreowania strategii przedsiębiorstwa – jeśli tak to w jaki sposób?

16. Wymień proszę 4 główne zalety zaimplementowanego w organizacji narzędzia (wymienionego w punkcie nr 13)

17. Co możesz powiedzieć na temat użyteczności tego narzędzia? Czy uważasz, że może ono sprostać oczekiwaniom kierownictwa?

Wpisz liczbę z przedziału 1-10 gdzie 1 oznacza wartość z lewej strony skali, a 10 wartość z prawej strony

bardzo użyteczne ----- beużyteczne

18. Wymień proszę powody zastosowania benchmarkingu w powiązaniu ze strategią organizacji:

Benchmarking to praktyka stosowana w zarządzaniu polegająca na systematycznym porównaniu przedsiębiorstwa z konkurentami lub firmami wiodącymi w danej branży, oraz skopiowanie sprawdzonych wzorów postępowania (procesów, metod, sposobów działania)

19. Wymień proszę w jaki sposób moduł kontrolingu wspiera decyzje zarządu w Twojej organizacji

Na potrzeby ankiety funkcjonalność systemu zarządzania wiedzą zdefiniowana została w trzech wymiarach: o

Ludzie/Kultura Organizacyjna o Nowoczesne Metody i Technologie o Procesy/Jakość

20. W skali 1-5 określ (1- nie wpływa, 5 – bardzo wpływa) stopień wpływu niżej wymienionych czynników aspektu „Ludzie/Kultura Organizacyjna” na realizację strategii w Twojej firmie

W każdym wierszu zaznacz tylko jedną odpowiedź

	1 - nie wpływa	2	3	4	5 - bardzo wpływa
zaangażowanie i kreatywność pracowników	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zdolności przywódcze kierownictwa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zdolność pracowników do ciągłego uczenia się	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zdolność pracowników do dzielenia się wiedzą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
przekazywanie wiedzy pracownikom przez kierownictwo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ciągła informacja o bieżących wynikach realizacji celów	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
przestrzeganie systemu wartości w przedsiębiorstwie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
tworzenie „kultury realizacji celów”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ciągłe uczenie się pracowników w organizacji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
dostęp pracowników do informacji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wykorzystanie indywidualnych cech pracownika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
komunikacja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. W skali 1-5 określ (1- nie wpływa, 5 – bardzo wpływa) stopień wpływu niżej wymienionych czynników aspektu „Nowoczesne Technologie” na realizację strategii w Twojej firmie

W każdym wierszu zaznacz tylko jedną odpowiedź

	1 - nie wpływa	2	3	4	5 - bardzo wpływa
gromadzenie i udostępnianie informacji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
szybkość dostarczenia informacji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
dobra jakość danych	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
dobra struktura komunikacyjna w dostarczaniu informacji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
dobry system planowania, kontroli i kierowania	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

wysoki poziom analiz danych	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
obserwacje dobrych rozwiązań	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
elastyczność w dopasowywaniu się do zmian	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
standaryzacja definicji wskaźników opisujących strategiczne cele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wysoki poziom implementacji narzędzi do pomiaru i monitorowania strategii	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
stopień integracji metod i narzędzi wykorzystanych do kreowania strategii	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
optymalne wykorzystanie możliwości nowoczesnych technologii	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. W skali 1-5 określ (1- nie wpływa, 5 – bardzo wpływa) stopień wpływu niżej wymienionych czynników aspektu „Procesy/Jakość” na realizację strategii w Twojej firmie

W każdym wierszu zaznacz tylko jedną odpowiedź

	1- nie wpływa	2	3	4	5 – bardzo wpływa
efektywność w zarządzaniu informacją	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
szybkość dostarczania informacji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ciągła poprawa jakości procesów	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
poprawa jakości wykonywanej pracy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
lepsz komunikacja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
uczestniczenie pracowników w procesach kreowania strategii	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ciągłe uczenie się procesów	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23. W jakim stopniu zgadza się Pan z każdym z poniższych twierdzeń

W każdym wierszu zaznacz tylko jedną odpowiedź

	zdecydowanie się zgadzam	raczej się nie zgadzam	nie mam zdania	raczej się zgadzam	zdecydowanie się zgadzam
Żeby osiągać coraz lepsze wyniki finansowe potrzebna jest integracja narzędzi wykorzystywanych w firmie łącznie ze standaryzacją danych	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
System integrujący wiedzę z narzędzi wykorzystywanych w realizacji strategii firmy wpływa na efektywność realizacji strategii firmy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

W procesie realizacji strategii pomiędzy zaimplementowaniem strategii a analizą wyników wskaźników jako jej realizacji jest etap pomiaru ich wartości.

24. Które z wymienionych elementów mogą być problemem w monitorowaniu realizacji strategii (zaznacz odpowiedzi z którymi się zgadzasz)

Zaznacz kilka odpowiedzi

- za dużo mierzonych wskaźników
- za mało mierzonych wskaźników
- praca na nieaktualnych wskaźnikach
- błędy systemowe
- nikt nie analizuje wskaźników
- manipulowanie wartościami wskaźników tak, by osiągnąć zaplanowany rezultat
- brak równowagi w implementacji wskaźników finansowych i niefinansowych

25. Jak często monitorowana jest realizacja strategii w Twoim przedsiębiorstwie (możliwość wyboru więcej niż jednej odpowiedzi):

Zaznacz tylko jedną odpowiedź

- raz w tygodniu
- raz w miesiącu
- raz na kwartał
- w ogóle

26. Czy w procesie monitorowania menedżerowie dokonują analiz wartości wskaźników?

Zaznacz tylko jedną odpowiedź

- Tak
- Nie

27. Czy w procesie monitorowania menedżerowie podejmują działania korygujące realizacji strategii?

Zaznacz tylko jedną odpowiedź

- Tak
- Nie

28. Płeć

Zaznacz tylko jedną odpowiedź

- Kobieta
- Mężczyzna

29. Wiek (zaznacz przedział wiekowy)

Zaznacz tylko jedną odpowiedź

- 25-45
- 46-65
- >65

30. Zajmowane stanowisko

Zaznacz tylko jedną odpowiedź

- Zarząd,
- Kierownicze wyższego szczebla
- Kierownicze średniego szczebla

31. Wykształcenie

Zaznacz tylko jedną odpowiedź

- średnie,
- wyższe,
- podyplomowe,

32. Uzupełnij poniższe

Wyuczony -----
zawód:

Całkowity -----
staż pracy
ogółem:

Całkowity -----
staż pracy
w firmie:

Staż pracy -----
na
obecnym
stanowisku:

B. Lista badanych firm

1. ABBOTT LABORATORIES POLAND SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ
2. ABBOTT PRODUCTS SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ
3. ASCLEPIOS SPÓŁKA AKCYJNA
4. BIALMED SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ
5. BIAMEDITEK SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ
6. BIOVENA PHARMA SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ
7. BOIRON SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ
8. CENTROWET SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ
9. COLOPLAST SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ
10. COLOR TRADING SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ
11. CONSULTRONIX SPÓŁKA AKCYJNA
12. DELFARMA SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ
13. DUTCHMED PL SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ
14. FORFARM SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ
15. GALDERMA POLSKA SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ
16. Grupa Kapitałowa HURTAP SPÓŁKA AKCYJNA
17. Grupa Kapitałowa NEUCA SPÓŁKA AKCYJNA
18. HASCO-LEK DYSTRYBUCJA SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ
19. HURTAP SPÓŁKA AKCYJNA
20. ICHEM SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ
21. INPHARM SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ
22. KADEFARM SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ
23. KOL-DENTAL J. PIŁKO I J. NURZYŃSKI SPÓŁKA JAWNA
24. LUBFARM SPÓŁKA AKCYJNA
25. LUNDBECK POLAND SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ
26. MEDICARE SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ
27. MEDILAB FIRMA WYTWÓRCZO - USŁUGOWA SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ
28. MERCATOR MEDICAL SPÓŁKA AKCYJNA
29. MIRALEX SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ
30. NATUR PRODUKT ZDROVIT SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ
31. NEUCA SPÓŁKA AKCYJNA
32. OPTOPOL HANDLOWY SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ
33. PGF "CEFARM" SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ
34. POLYPHARM SPÓŁKA AKCYJNA
35. PROFARM PS SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ

36. PRZEDSIĘBIORSTWO "NEXTER" SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ
37. PRZEDSIĘBIORSTWO WIELOBRANŻOWE "INTERGOS" SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ
38. RADIOMETER SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ
39. RAVET SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ
40. SALUS INTERNATIONAL SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ
41. STRYKER-POLSKA SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ
42. SYSMEX POLSKA SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ
43. TAKEDA PHARMA SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ

C. Raport z badania

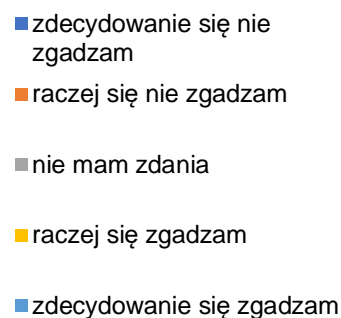
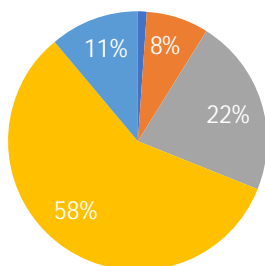
W raporcie pojawiają się tylko pytania, na które zostały udzielone odpowiedzi.

Komentarz autora:

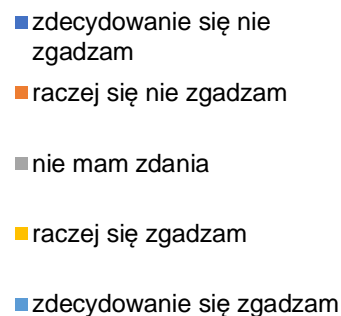
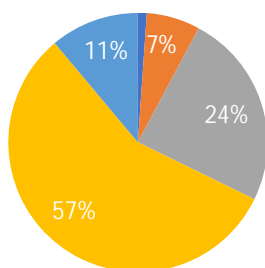
Ankieta jest skierowana do zarządów i menedżerów małych i średnich przedsiębiorstw branży farmaceutycznej. Celem niniejszej ankiety jest poznanie Pana opinii na temat firmy, w której Pan pracuje i zarządza. Zainteresowani jesteśmy wpływem wiedzy na funkcjonowanie Państwa przedsiębiorstwa realizowanie strategii, kulturę organizacyjną, rozwój i motywację pracowników. Ankieta ma charakter anonimowy zaś wyniki zostaną udostępnione jedynie w formie zbiorczych zestawień statystycznych. Prosimy o szczerą i rzetelną odpowiedź na poniższe pytania.

1. W jakim stopniu zgadzasz się z każdym z poniższych twierdzeń:

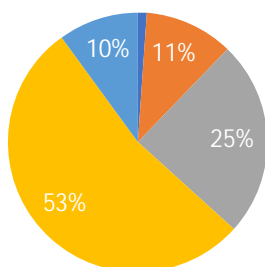
	%	Liczba
W mojej firmie kierownicy dzielą się z podwładnymi wiedzą		
zdecydowanie się nie zgadzam	1,11%	1
raczej się nie zgadzam	7,78%	7
nie mam zdania	22,22%	20
raczej się zgadzam	57,78%	52
zdecydowanie się zgadzam	11,11%	10



	%	Liczba
W mojej firmie pracownicy dzielą się wiedzą między sobą		
zdecydowanie się nie zgadzam	1,11%	1
raczej się nie zgadzam	6,67%	6
nie mam zdania	24,44%	22
raczej się zgadzam	56,67%	51
zdecydowanie się zgadzam	11,11%	10

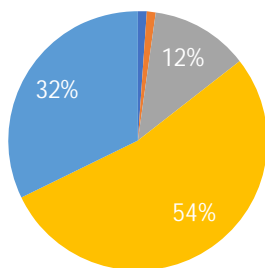


W mojej firmie mamy zaimplementowane narzędzia typu intranet, bazy danych, regularne spotkania zarządu z menedżerami, służące dzieleniu się wiedzą	%	Liczba
zdecydowanie się nie zgadzam	1,11%	1
raczej się nie zgadzam	11,11%	10
nie mam zdania	24,44%	22
raczej się zgadzam	53,33%	48
zdecydowanie się zgadzam	10,00%	9



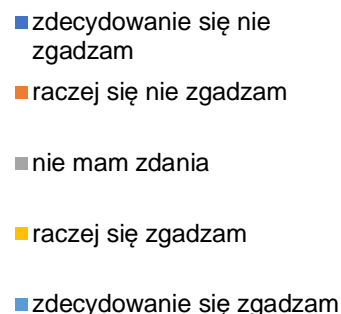
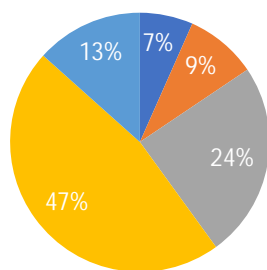
- zdecydowanie się nie zgadzam
- raczej się nie zgadzam
- nie mam zdania
- raczej się zgadzam
- zdecydowanie się zgadzam

Dzielenie się wiedzą służy rozwojowi zarówno mojemu jak i mojej organizacji	%	Liczba
zdecydowanie się nie zgadzam	1,11%	1
raczej się nie zgadzam	1,11%	1
nie mam zdania	12,22%	11
raczej się zgadzam	53,33%	48
zdecydowanie się zgadzam	32,22%	29



- zdecydowanie się nie zgadzam
- raczej się nie zgadzam
- nie mam zdania
- raczej się zgadzam
- zdecydowanie się zgadzam

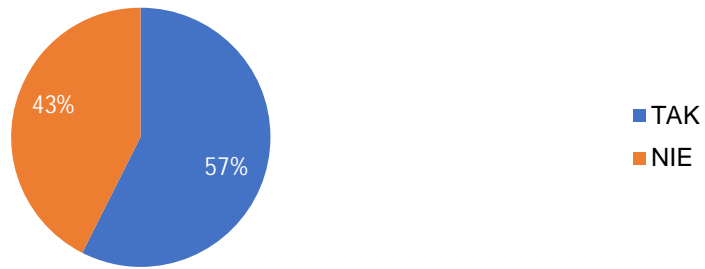
Dzielenie się wiedzą jest premiowane np. w rocznych ocenach pracowników, jako element kultury organizacyjnej, premii w mojej organizacji	%	Liczba
zdecydowanie się nie zgadzam	6,67%	6
raczej się nie zgadzam	8,89%	8
nie mam zdania	24,44%	22
raczej się zgadzam	46,67%	42
zdecydowanie się zgadzam	13,33%	12



2. Jakie widzisz korzystne konsekwencje dzielenia się wiedzą?

Odpowiedź	%	Liczba
zdobywanie nowych umiejętności	1,12%	1
Lepsza komunikacja.	1,12%	1
Unikanie nieporozumień.		
Mniej błędów.		
Lepsza wydajność.		
wzrost zyskowności firmy	1,12%	1
nn	1,12%	1
gg	1,12%	1
- oszczędności środków finansowych i czasu - przekazywanie umiejętności i wiedzy przez pracowników bardziej doświadczonych innym pracownikom, może z powodzeniem częściowo zastąpić szkolenia zewnętrzne	1,12%	1
- dzielenie się wiedzą umożliwia pracownikom pozyskanie cennych informacji, na temat bieżącej sytuacji i procesów realizowanych w przedsiębiorstwie		
- dzielenie się wiedzą umożliwia również lepszą komunikację między pracownikami i stwarza poczucie bycia "poinformowanymi" o najważniejszych sprawach firmy.		
Dzięki temu pracownik przywiązuje się do firmy, okazane mu zaufanie jest dowodem na szacunek, motywuje do dalszej dobrej pracy. Wiedza o zjawiskach pozwala na jak najlepsze realizowanie zadań.	1,12%	1
Ludzie chętniej zapamiętują przekazywanie wiedzy przez praktyków, a nie "suchej" teorii z publikacji. W czasie bezpośredniej rozmowy można wyjaśnić na bieżąco wszelkie wątpliwości.	1,12%	1
-Rozwój osobowy,	1,12%	1
-pogłębianie wiedzy,		
-zapobieganie ewentualnym problemom, błędom,		
- spójna współpraca i współdziałanie,		
- wzajemne zrozumienie.		
Wykształcony personel jest bardziej wydajny w realizacji projektów.	1,12%	1
Rozwój umiejętności i wiedzy pracowników a co za tym idzie rozwój całej firmy	1,12%	1
dążenie do doskonałości , optymalne zwiększenie efektywności pracy, praca w zespołach	1,12%	1
Przekazywanie dobrych wzorców z doświadczeń, przedstawiania prawidłowych rozwiązań	1,12%	1
Eliminowanie zagrożeń wynikających z błędów, eliminowanie działań nie ekonomicznych, szkodliwych z organizacji		
Lepsza komunikacja i koordynacja działań jak również pozyskiwanie klientów	1,12%	1
1) Wzrost kompetencji i umiejętności całej kadry	1,12%	1
2) Wzrost produktywności		
3) Większa kreatywność pracowników		
4) Szybsze i bardziej efektywne wdrażanie nowych pracowników		

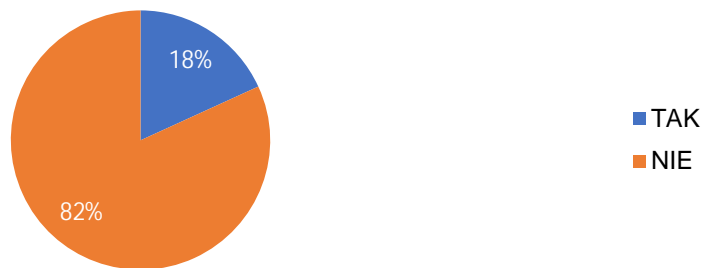
Własny rozwój, rozwój kadry pracowniczej, szybsze działanie, lepsza komunikacja, łatwość rozwiązywania problemów.	1,12%	1
- lepsza współpraca między pracownikami	1,12%	1
- wyższe kompetencje pracowników		
- rozwój pracowników		
- mniejsze nakłady na szkolenia		
Pracownicy firmy posiadają aktualną i sprawdzoną wiedzę.	1,12%	1
szybszy rozwój organizacji	1,12%	1
podnoszenie kompetencji indywidualnych pracowników		
budowanie atmosfery pracy zespołowej		
Rozwój pracowników, optymalizacja kosztów szkoleń, możliwość kreowania następców i liderów, wymiana informacji, usprawnianie procesów, poprawa komunikacji, lepsze rozumienie wzajemnych potrzeb i oczekiwań pomiędzy komórkami organizacji	1,12%	1
Wszystkie odpowiedzi znajdują się w załączniku nr 1 do raportu		
3. Jakie widzisz niekorzystne konsekwencje dzielenia się wiedzą?		
Odpowiedź	%	Liczba
wykorzystanie	1,12%	1
Tajemnica przedsiębiorstwa.	1,12%	1
fluktuacja pracowników	1,12%	1
nn	1,12%	1
gg	1,12%	1
-	1,12%	1
Pracownik podwładny nie do końca musi o wszystkim wiedzieć. Powinien wiedzieć tyle, aby móc w najlepszym stopniu wykonać swoje obowiązki. Natomiast niewiedza pełna o zdarzeniach może częściej doprowadzić do błędów w interpretacji zjawiska oraz w jego realizowaniu.		
Czasami niedokładne zrozumienie zagadnienia jest podstawą błędów w dalszym przekazie informacji	1,12%	1
Jeśli dzielenie się wiedzą ma cel pozytywny i intencje tego są szczerze i nastawione pozytywnie, to nie ma niekorzystnych konsekwencji	1,12%	1
Możliwość wykorzystania jej na szkodę firmy i przekazanie wiedzy konkurencji	1,12%	1
Jeśli wiedza pracowników nie jest weryfikowana to można powielać błędy	1,12%	1
nie widzę zagrożeń	1,12%	1
Możliwość wypłynięcia tajnych projektów, przypadkowe wspieranie innych organizacji przy zmianie pracy przez pracowników	1,12%	1
Wprowadzenie w błąd w przypadku przekazania niesprawdzonych informacji	1,12%	1
1) Możliwe rozprzestrzenianie się niechcianych zachowań i działań	1,12%	1
Wiedza może zostać wykorzystana w konkurencyjnej firmie jeśli pracownik zdecyduje opuścić firmę.	1,12%	1
- niebezpieczeństwo odejścia pracowników	1,12%	1
- wyciek "know-how" do konkurencji		
Nie widzę takich	1,12%	1
brak	1,12%	1
Konflikt kompetencji, niezdrowa rywalizacja na poziomie szef - podwładny oraz pracownik - pracownik	1,12%	1
Wszystkie odpowiedzi znajdują się w załączniku nr 2 do raportu		
4. Jakie narzędzia i metody stosujesz, żeby zachęcić Twoją organizację do dzielenia się wiedzą		
coaching	%	Liczba
TAK	57,47%	50
NIE	42,53%	37



mentoring
TAK
NIE

%
18,18%
81,82%

Liczba
16
72



nieformalne spotkania pracowników
TAK
NIE

%
97,70%
2,30%

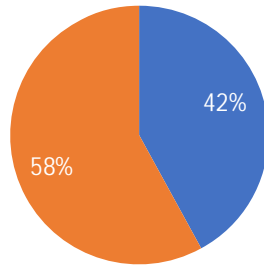
Liczba
85
2



projekty międzydziałowe
TAK
NIE

%
42,05%
57,95%

Liczba
37
51

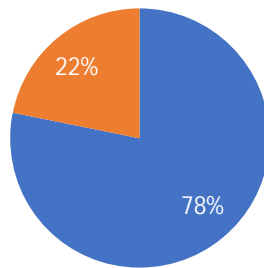


■ TAK
■ NIE

regularne informacje od zarządu
TAK
NIE

%
78,16%
21,84%

Liczba
68
19

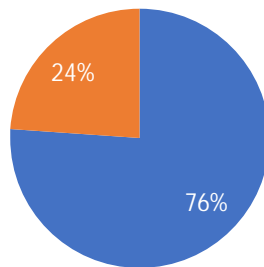


■ TAK
■ NIE

system ocen rocznych
TAK
NIE

%
76,14%
23,86%

Liczba
67
21



■ TAK
■ NIE

inne wymień jakie
TAK
NIE

%
2,63%
97,37%

Liczba
2
74

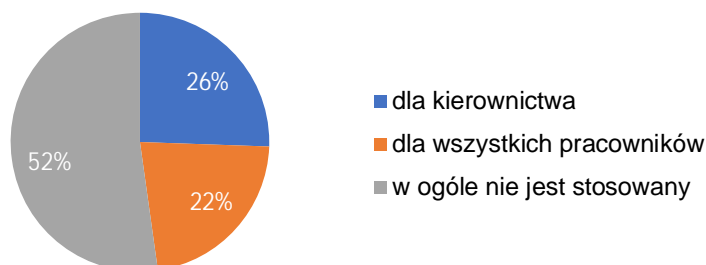
Inne odpowiedzi

%
94,74%
1,32%
1,32%
1,32%

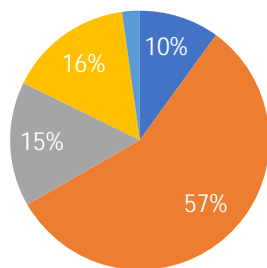
Liczba
72
1
1
1

nie
Brak
formalne, kwartalne spotkania z przedstawicielami

ankiety, projekty dotyczące strategii ale angażujące szeregowych pracowników	1,32%	1
5. Czy w Twojej organizacji stosowany jest proces mentoringu i jeśli tak to dla jakich stanowisk jest przeznaczony?		
Odpowiedź	%	Liczba
dla kierownictwa	25,56%	23
dla wszystkich pracowników	22,22%	20
w ogóle nie jest stosowany	52,22%	47

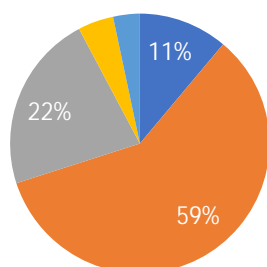


6. Jak mentoring wpływa na rozwój Twojej organizacji		
Odpowiedź	%	Liczba
w ogóle	1,12%	1
Nie jest stosowany.	2,25%	2
rozwija potencjał pracowników	1,12%	1
nn	1,12%	1
g	1,12%	1
-	2,25%	2
Jest lepsza atmosfera praca. Większa motywacja do pracy i większa kreatywność, inicjatywa pracowników.	1,12%	1
Nowi pracownicy czują się zauważani i wspierani w poznawaniu swoich obowiązków, co wpływa na lepsze relacje i zaangażowanie w pracę.	1,12%	1
Pozwala rozwijać się i zdobyć nową wiedzę	1,12%	1
Pobudza do kreatywnego myślenia	1,12%	1
Buduje zaufanie i wsparcie między pracownikami i menadżerami	1,12%	1
nie dotyczy	1,12%	1
Brak doświadczeń	1,12%	1
Poszerzenie wiedzy wśród pracowników	1,12%	1
1) Pomaga w szybszym wdrożeniu nowych pracowników	1,12%	1
2) Przygotowuje pracownika do ewentualnego awansu	1,12%	1
Mentoringu brak	1,12%	1
W Spółce nie ma zdefiniowanego procesu mentoringu, odbywa się on sporadycznie, w sposób nieformalny	1,12%	1
Lepiej wyszkoleni pracownicy. Lepsza i łatwiejsza sprzedaż.	1,12%	1
rozwój kompetencji indywidualnych	1,12%	1
branie większej odpowiedzialności przez indywidualnych pracowników	1,12%	1
poprawia komunikację i świadomość	1,12%	1
Wszystkie odpowiedzi znajdują się w załączniku nr 3 do raportu		
7. W jakim stopniu zgadzasz się z każdym z poniższych twierdzeń:		
Zmiany w strukturze firmy, będące odpowiedzią na potrzeby rynku budzą mój niepokój	%	Liczba
zdecydowanie się nie zgadzam	10,00%	9
raczej się nie zgadzam	56,67%	51
nie mam zdania	15,56%	14
raczej się zgadzam	15,56%	14
zdecydowanie się zgadzam	2,22%	2



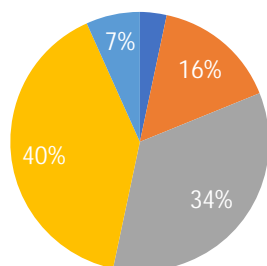
- zdecydowanie się nie zgadzam
- raczej się nie zgadzam
- nie mam zdania
- raczej się zgadzam
- zdecydowanie się zgadzam

Zmiany w systemach motywacyjnych dające większą odpowiedzialność za wykonanie celów pracownikowi są niepotrzebne	%	Liczba
zdecydowanie się nie zgadzam	11,11%	10
raczej się nie zgadzam	58,89%	53
nie mam zdania	22,22%	20
raczej się zgadzam	4,44%	4
zdecydowanie się zgadzam	3,33%	3



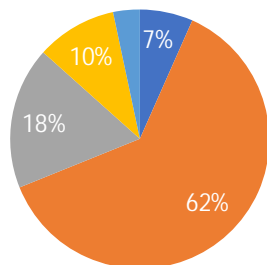
- zdecydowanie się nie zgadzam
- raczej się nie zgadzam
- nie mam zdania
- raczej się zgadzam
- zdecydowanie się zgadzam

Jesteśmy w stanie zmienić kulturę organizacyjną firmy bo dzięki temu zwiększymy swój udział w rynku	%	Liczba
zdecydowanie się nie zgadzam	3,33%	3
raczej się nie zgadzam	15,56%	14
nie mam zdania	34,44%	31
raczej się zgadzam	40,00%	36
zdecydowanie się zgadzam	6,67%	6



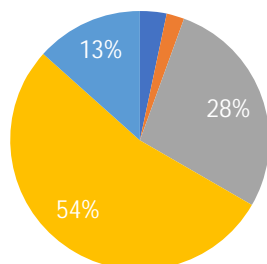
- zdecydowanie się nie zgadzam
- raczej się nie zgadzam
- nie mam zdania
- raczej się zgadzam
- zdecydowanie się zgadzam

Każda zmiana to zagrożenie dla organizacji i jej pracowników	%	Liczba
zdecydowanie się nie zgadzam	6,67%	6
raczej się nie zgadzam	62,22%	56
nie mam zdania	17,78%	16
raczej się zgadzam	10,00%	9
zdecydowanie się zgadzam	3,33%	3



- zdecydowanie się nie zgadzam
- raczej się nie zgadzam
- nie mam zdania
- raczej się zgadzam
- zdecydowanie się zgadzam

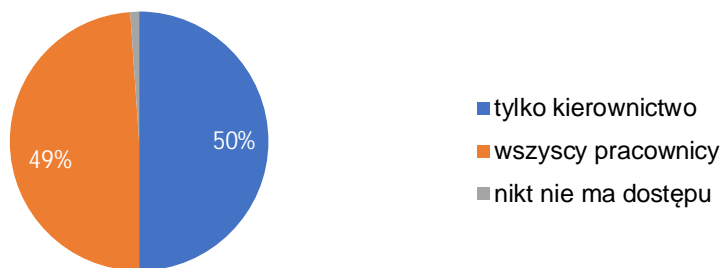
W każdej zmianie widzę potencjał do rozwoju zarówno osobistego jak i organizacji, w której pracuję	%	Liczba
zdecydowanie się nie zgadzam	3,33%	3
raczej się nie zgadzam	2,22%	2
nie mam zdania	27,78%	25
raczej się zgadzam	53,33%	48
zdecydowanie się zgadzam	13,33%	12



- zdecydowanie się nie zgadzam
- raczej się nie zgadzam
- nie mam zdania
- raczej się zgadzam
- zdecydowanie się zgadzam

8. Kto ma dostęp do informacji i wiedzy w Państwa firmie w stopniu odpowiadającym do potrzeb i zajmowanego stanowiska?

Odpowiedź	%	Liczba
tylko kierownictwo	50,00%	45
wszyscy pracownicy	48,89%	44
nikt nie ma dostępu	1,11%	1



9. Czy istnieje w P. firmie specjalne stanowisko które odpowiada za gromadzenie, analizę i udostępnianie wiedzy w Twojej organizacji? Jeśli tak to jakie?

Odpowiedź	%	Liczba
nie	57,78%	52
Szef Dz. Analiz.	1,11%	1
nn	1,11%	1
g	1,11%	1
nie ma takiego stanowiska	1,11%	1
NIE	2,22%	2
nie istnieje	6,67%	6
Nie	2,22%	2
nie dotyczy	1,11%	1
nie ma	13,33%	12
Nie wiem o takim	1,11%	1
Nie ma takiego stanowiska	1,11%	1
Nie ma w firmie takiego stanowiska.	1,11%	1
Dyrektor medyczny	1,11%	1
Kontroling	1,11%	1
dział raportowania	1,11%	1
raczej nie istnieje	1,11%	1
nie mamy	2,22%	2
nie istnieje takie stanowisko	1,11%	1
nie istnieje takie stanowisko...	1,11%	1

10. Czy jesteś zadowolony ze sposobu grom. / anal. / wykorzyst. informacji w Twojej firmie.

Odpowiedź	%	Liczba
zdecydowanie nie jestem zadowolony	3,33%	3
raczej nie jestem zadowolony	15,56%	14
nie mam zdania	21,11%	19
raczej jestem zadowolony	58,89%	53
zdecydowanie jestem zadowolony	1,11%	1



11. Jakie obszary działalności organizacji wskazałbyś na szczególnie DOBRZE zaopatrzone pod kątem gromadzenia / analizy / wykorzystania wiedzy?

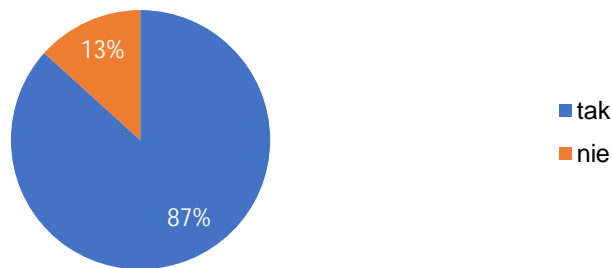
Odpowiedź	%	Liczba
finanse	2,25%	2
Finanse.	1,12%	1
Sprzedaż.		
Zakupy.		
nn	1,12%	1
g	1,12%	1
zapewnienie jakości, projektowanie wyrobów	1,12%	1
kadry	1,12%	1
W NASZEJ ORGANIZACJI WSZYSTKIE DZIAŁY MUSZĄ BYĆ DOBRZE ZAOPATRZONE POD TYM KĄTEM	1,12%	1
- finanse, rachunkowość	1,12%	1
- logistyka		
- jakość		
Zakup i sprzedaż	1,12%	1
Analiza potrzeb klienta	1,12%	1
analizy rentowności	1,12%	1
Dział Sprzedaży	1,12%	1
magazyn	1,12%	1
1) Dział Sprzedaży	1,12%	1
2) Dział Controlingu		
Dział eksportu	1,12%	1
Nie mam zdania	1,12%	1
dział medyczny, dział sprzedaży i generalnie wszystkie działy w swoim zakresie.	1,12%	1
dział analiz	1,12%	1
dział sprzedaży		
obszarami takimi są poszczególne działy, w większości przypadków brak przenikania wiedzy do obszarów poza działami	1,12%	1
Sprzedaż.	1,12%	1
Zakupy.		
Finanse.		
Produkcja.		
Magazyn.		
Rejestracja.		

Wszystkie odpowiedzi znajdują się w załączniku nr 4 do raportu.

Narzędzia i metody wspomagające realizację strategii

12. Czy twoja firma ma zaimplementowaną strategię?

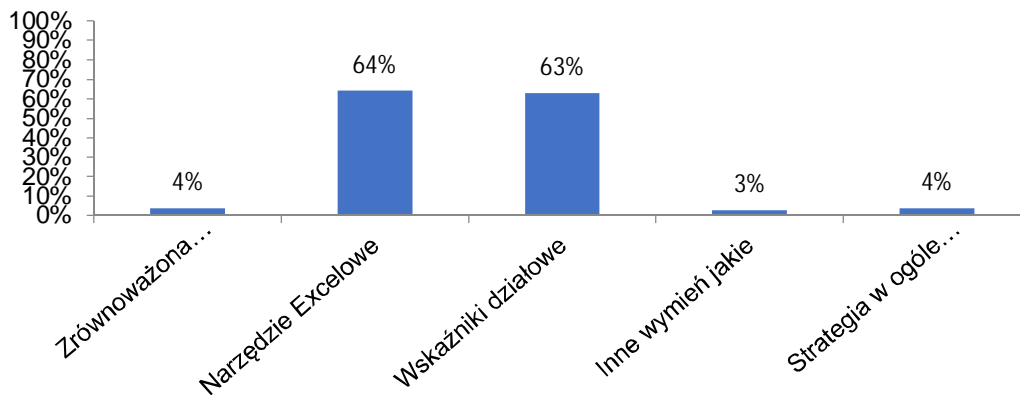
Odpowiedź	%	Liczba
tak	86,67%	78
nie	13,33%	12



13. Jakie narzędzie stosowane jest do pomiaru jej realizacji

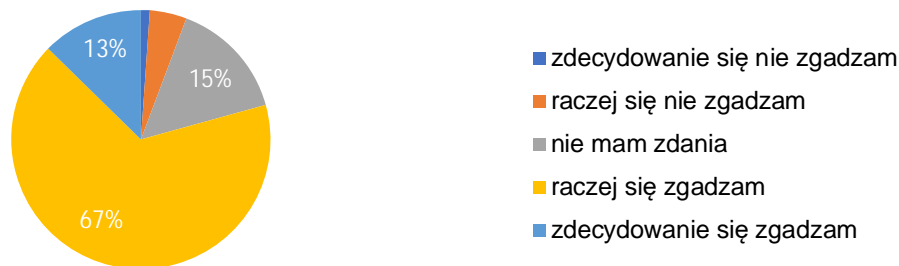
Odpowiedź	%	Liczba
Zrównoważona Karta Wyników	3,85%	3
Narzędzie Excelowe	64,10%	50
Wskaźniki działowe	62,82%	49
Inne wymień jakie*	2,56%	2
Strategia w ogóle nie jest mierzona	3,85%	3

* Odpowiedzi wpisane przez respondentów znajdują się w załączniku nr 5 do raportu



14. Czy zgadzasz się ze stwierdzeniem, że integracja takich narzędzi i metod jak Zrównoważona Karta Wyników, benchmarking, kontroling, system zarządzania jakością wpływa na zwiększenie efektywności organizacji:

Odpowiedź	%	Liczba
zdecydowanie się nie zgadzam	1,15%	1
raczej się nie zgadzam	4,60%	4
nie mam zdania	14,94%	13
raczej się zgadzam	66,67%	58
zdecydowanie się zgadzam	12,64%	11



15. Czy system zarządzania wiedzą może być wsparciem dla kreowania strategii przedsiębiorstwa – jeśli tak to w jaki sposób?

Odpowiedź	%	Liczba
tak	25,29%	22
Lepsza komunikacja.	1,15%	1
mm	2,30%	2
g	1,15%	1
Sądzę, że jest to w dużym stopniu realizowane w naszej firmie. Prezes odpowiednio dyrygując wiedzą i zadaniami pracowników, kształtuje realizację strategii.	1,15%	1
KONKRETNY PROBLEM MOŻE BYĆ SZYBKO ROZWIĄZANY.	1,15%	1
Nie mam zdania	2,30%	2
SZW może być jednym z elementów wsparcia strategii ale nie jedyny .	1,15%	1
Jest jednym z narzędzi do realizacji i zmian strategii		
możliwość szybszej reakcji na zmiany na rynku	1,15%	1
tak przez lepszy przepływ informacji.	1,15%	1
1) Poprzez lepsze zrozumienie zadań na poszczególnych szczeblach	1,15%	1
2) Przełożenie strategii na działania operacyjne		
pracownik rozumie strategię i może spokojnie wykonywać zadania z nią związane	1,15%	1
Nie	1,15%	1
Dostarcza informacji zwrotnej.	1,15%	1
Plan-Do-Check-Act.		
Uświadomienie pracowników, możliwość zgłaszania nowych rozwiązań w momencie, gdy kierunki rozwoju firmy są znane	1,15%	1
szerzenie informacji	1,15%	1
nie mam zdania	1,15%	1
więcej informacji	1,15%	1
wpływ na lepszą analizę informacji potrzebną do kreowania strategii	1,15%	1
poprzez dostarczanie informacji	2,30%	2

Wszystkie odpowiedzi znajdują się w załączniku nr 6 do raportu

16. Wymień proszę 4 główne zalety zaimplementowanego w organizacji narzędzia (wymienionego w punkcie nr 13)

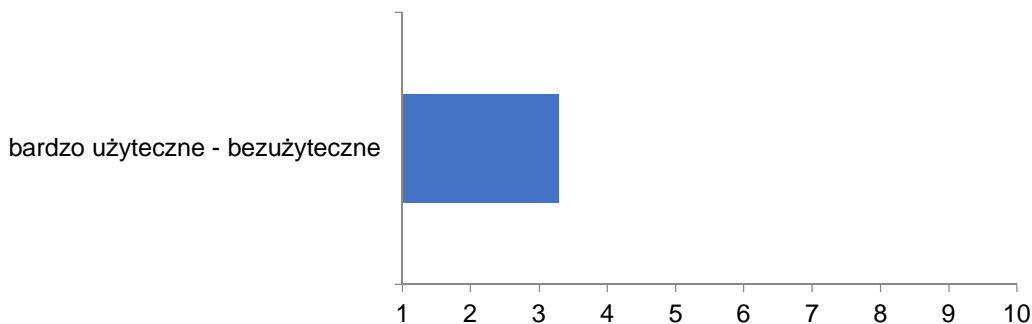
Odpowiedź	%	Liczba
spójność	0,56%	1
łatwość	0,56%	1
możliwość analizy	0,56%	1
szybkość	1,11%	2
Nie wiadomo co jest w pkt. nr. 2	0,56%	1
prostota	2,78%	5
dużo informacji	0,56%	1
integracja wiedzy	0,56%	1
mm	2,22%	4
g	0,56%	1
-	2,22%	4

Główną zaletą jest to , że stosowane narzędzia są dostępne i zrozumiałe dla kadry kierowniczej. Dzięki temu ułatwia to pracę, podejmowanie decyzji. Wspólnie omawiamy najważniejsze założenia. Każdy więc ma wpływ na to, co się dzieje w ICHEM. Nie jest idealnie, ale na pewno ICHEM zrobił krok milowy w ostatnim czasie. Będzie jeszcze lepiej.	0,56%	1
j.w.	1,67%	3
PRACOWNICY CZUJĄ SIĘ SPRAWIEDLIWIE OCENIANI	0,56%	1
STARANIA POSZCZEGÓLNYCH JEDNOSTEK SĄ WYMIERNE	0,56%	1
DOPROWADZA TO DO ZDROWEJ RYWALIZACJI Z KORZYŚCIĄ DLA ORGANIZACJI	0,56%	1
MOŻNA RACJONALNIE OKREŚLIĆ GRANICE MOŻLIWOŚCI ZESPOŁU	0,56%	1
Podgląd na wydajność pracowników magazynu	0,56%	1
Podgląd na wydajność sprzedażową telemarketerów	0,56%	1
Podgląd na logistykę w firmie	0,56%	1

Wszystkie odpowiedzi znajdują się w załączniku nr 7 do raportu

17. Co możesz powiedzieć na temat użyteczności tego narzędzia? Czy uważasz, że może ono sprostać oczekiwaniom kierownictwa?

Skala lewa (1)	Średnia pozycja	Skala prawa (10)
bardzo użyteczne	3.29	bezużyteczne



18. Wymień proszę powody zastosowania benchmarkingu w powiązaniu ze strategią organizacji:

Benchmarking to praktyka stosowana w zarządzaniu polegająca na systematycznym porównaniu przedsiębiorstwa z konkurentami lub firmami wiodącymi w danej branży, oraz skopiowanie sprawdzonych wzorów postępowania procesów, metod, sposobów działania.

Odpowiedź	%	Liczba
porównanie do najlepszych	0,80%	1
ciągłe ulepszanie strategii	0,80%	1
Wykorzystanie pomysłów innych firm.	0,80%	1
Ocena konkurencji.		
porównywanie się do najlepszych	0,80%	1
dążenie do lepszych wyników	0,80%	1
mm	3,20%	4
g	3,20%	4
-	3,20%	4
PORÓWNYWANIA SIĘ DO INNYCH U NAS NIE MA	0,80%	1
Na pewno kopiujemy i korzystamy z rozwiązań innych firm, ale źródłem jest wiedza i doświadczenie zatrudnianych pracowników oraz intensywne , stałe doszkalanie.	0,80%	1
jw	1,60%	2
ZDROWA RYWALIZACJA JEST DŹWIGNIĄ SUKCESU	0,80%	1
PRZYKŁADY PŁYNĄCE OD NAJLEPSZYCH, SĄ INSPIRACJĄ W DZIAŁANIU DLA INNYCH	0,80%	1
sprostanie wymaganiom stawianym przez kontrahentów	0,80%	1
narzędzie do stałej kontroli rynku	0,80%	1
zdrowa konkurencja	0,80%	1

ulepszanie swoich usług	0,80%	1
Ocena działania firmy	0,80%	1
Ocena pracy z klientami	0,80%	1
Nie stosujemy,	0,80%	1

Wszystkie odpowiedzi znajdują się w załączniku nr 8 do raportu

19. Wymień proszę w jaki sposób moduł kontrolingu wspiera decyzje zarządu w Twojej organizacji		
Odpowiedź	%	Liczba
analiza danych i uporządkowanie wyników	1,16%	1
1. Dostarcza dane.	1,16%	1
2. Analizuje dane.		
dostarcza informacji	2,33%	2
mm	1,16%	1
g	1,16%	1
-	2,33%	2
Wspierałby mocniej, gdyby był silniejszy. Jest, ale czasami się rozłązi. A na pewno kontroling daje info o tym, co jest dobrze, a co źle zrobione. Można wysnuć wnioski o koniecznych zmianach, o tendencjach. Łatwiej podjąć decyzję. Stała kontrola pozwala na swobodniejsze realizowanie zadań. Nie ma spinek.	1,16%	1
UMOŻLIWIA LEPSZE ZARZĄDZANIE PERSONELEM I JEDNOSTKĄ	1,16%	1
nie posiadam modułu kontrolingu	1,16%	1
Kontroluje działania i koszty	1,16%	1
System Kontroli Jakości oraz sprzedaży pozwala wyeliminować błędy, wyeliminować wdrożenie towarów nie spełniających norm prawnych, zmniejszenie ilości reklamacji, większe zaufanie klientów	1,16%	1
lepsze wykorzystanie zasobów finansowych i alokacja potencjalnych kosztów i korzyści	1,16%	1
w wysokim stopniu	1,16%	1
Daje możliwość szybkiego podejmowania decyzji na obiektywnych danych, zapewnia optymalizację wykorzystywanych zdolności produkcyjnych, magazynów i innych zasobów organizacji, w celu poprawy wyników firm.	1,16%	1
prostsze i bardziej przejrzyste oceny pracowników	1,16%	1
?	1,16%	1
Dostarcza informacji.	1,16%	1
Możliwość śledzenia na bieżąco zmian oraz zapobiegania problemom	1,16%	1
poprzez wskaźniki	2,33%	2
poprzez analize wskaźnikową	1,16%	1

Wszystkie odpowiedzi znajdują się w załączniku nr 9 do raportu

Komentarz autora:

Na potrzeby ankiety funkcjonalność systemu zarządzania wiedzą zdefiniowana została w trzech wymiarach:

- o Ludzie/Kultura Organizacyjna
- o Nowoczesne Metody i Technologie
- o Procesy/Jakość

20. W skali 1-5 określ (1- nie wpływa, 5 – bardzo wpływa) stopień wpływu niżej wymienionych czynników aspektu „Ludzie/Kultura Organizacyjna” na realizację strategii w Twojej firmie

zaangażowanie i kreatywność pracowników	%	Liczba
1 - nie wpływa	1,16%	1
2	2,33%	2
3	46,51%	40
4	36,05%	31
5 - bardzo wpływa	13,95%	12



zdolności przywódcze kierownictwa

1 - nie wpływa

2

3

4

5 - bardzo wpływa

% Liczba

1,16% 1

4,65% 4

50,00% 43

31,40% 27

12,79% 11



zdolność pracowników do ciągłego uczenia się

1 - nie wpływa

2

3

4

5 - bardzo wpływa

% Liczba

1,16% 1

11,63% 10

38,37% 33

38,37% 33

10,47% 9



zdolność pracowników do dzielenia się wiedzą

1 - nie wpływa

% Liczba

1,16% 1

2	12,79%	11
3	33,72%	29
4	38,37%	33
5 - bardzo wpływa	13,95%	12



przekazywanie wiedzy pracownikom przez kierownictwo

	%	Liczba
1 - nie wpływa	1,16%	1
2	12,79%	11
3	44,19%	38
4	24,42%	21
5 - bardzo wpływa	17,44%	15



ciągła informacja o bieżących wynikach realizacji celów

	%	Liczba
1 - nie wpływa	2,33%	2
2	13,95%	12
3	37,21%	32
4	37,21%	32
5 - bardzo wpływa	9,30%	8



przestrzeganie systemu wartości w przedsiębiorstwie

- 1 - nie wpływa
- 2
- 3
- 4
- 5 - bardzo wpływa

%	Liczba
2,33%	2
10,47%	9
38,37%	33
40,70%	35
8,14%	7



tworzenie kultury realizacji celów

- 1 - nie wpływa
- 2
- 3
- 4
- 5 - bardzo wpływa

%	Liczba
2,33%	2
4,65%	4
48,84%	42
34,88%	30
9,30%	8



ciągłe uczenie się pracowników w organizacji

- 1 - nie wpływa
- 2

%	Liczba
2,33%	2
10,47%	9

3	39,53%	34
4	34,88%	30
5 - bardzo wpływa	12,79%	11



dostęp pracowników do informacji

	%	Liczba
1 - nie wpływa	2,33%	2
2	12,79%	11
3	33,72%	29
4	38,37%	33
5 - bardzo wpływa	12,79%	11



wykorzystanie indywidualnych cech pracownika

	%	Liczba
1 - nie wpływa	1,16%	1
2	11,63%	10
3	36,05%	31
4	34,88%	30
5 - bardzo wpływa	16,28%	14



komunikacja	%	Liczba
1 - nie wpływa	1,16%	1
2	5,81%	5
3	27,91%	24
4	41,86%	36
5 - bardzo wpływa	23,26%	20



21. W skali 1-5 określ (1- nie wpływa, 5 – bardzo wpływa) stopień wpływu niżej wymienionych czynników aspektu „Nowoczesne Technologie” na realizację strategii w Twojej firmie

gromadzenie i udostępnianie informacji	%	Liczba
1 - nie wpływa	1,16%	1
2	2,33%	2
3	23,26%	20
4	62,79%	54
5 -bardzo wpływa	10,47%	9



szybkość dostarczenia informacji	%	Liczba
1 - nie wpływa	2,33%	2
2	2,33%	2
3	32,56%	28
4	44,19%	38
5 -bardzo wpływa	18,60%	16



dobra jakość danych

1 - nie wpływa

2

3

4

5 -bardzo wpływa

% Liczba

1,16% 1

4,65% 4

27,91% 24

26,74% 23

39,53% 34



dobra struktura komunikacyjna w dostarczaniu informacji

1 - nie wpływa

2

3

4

5 -bardzo wpływa

% Liczba

1,16% 1

6,98% 6

22,09% 19

36,05% 31

33,72% 29



dobry system planowania, kontroli i kierowania

1 - nie wpływa

2

% Liczba

1,16% 1

4,65% 4

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

3	23,26%	20
4	40,70%	35
5 -bardzo wpływa	30,23%	26



wysoki poziom analiz danych

	%	Liczba
1 - nie wpływa	1,16%	1
2	4,65%	4
3	24,42%	21
4	37,21%	32
5 -bardzo wpływa	32,56%	28



obserwacje dobrych rozwiązań

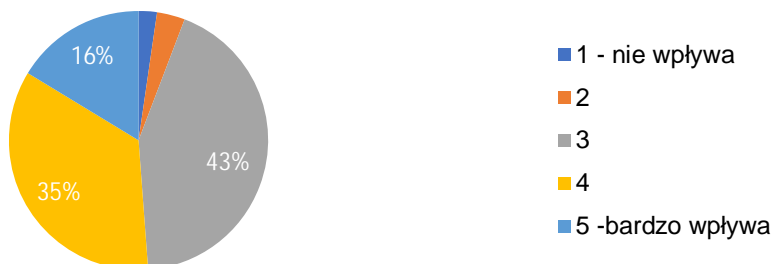
	%	Liczba
1 - nie wpływa	1,16%	1
2	2,33%	2
3	19,77%	17
4	48,84%	42
5 -bardzo wpływa	27,91%	24



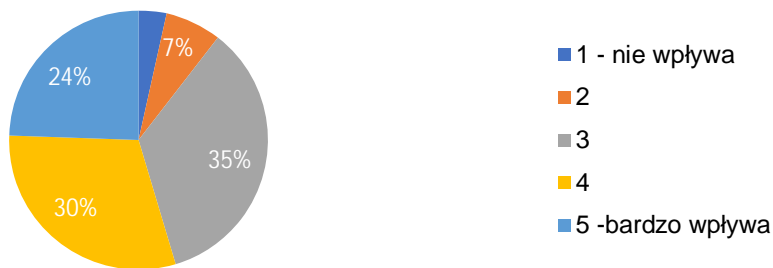
elastyczność w dopasowywaniu się do zmian	%	Liczba
1 - nie wpływa	1,16%	1
2	2,33%	2
3	22,09%	19
4	51,16%	44
5 -bardzo wpływa	23,26%	20



standaryzacja definicji wskaźników opisujących strategiczne cele	%	Liczba
1 - nie wpływa	2,33%	2
2	3,49%	3
3	43,02%	37
4	34,88%	30
5 -bardzo wpływa	16,28%	14



wysoki poziom implementacji narzędzi do pomiaru i monitorowania strategii	%	Liczba
1 - nie wpływa	3,49%	3
2	6,98%	6
3	34,88%	30
4	30,23%	26
5 -bardzo wpływa	24,42%	21



stopień integracji metod i narzędzi wykorzystanych do kreowania strategii	%	Liczba
1 - nie wpływa	3,49%	3
2	2,33%	2
3	32,56%	28
4	38,37%	33
5 -bardzo wpływa	23,26%	20



optimalne wykorzystanie możliwości nowoczesnych technologii	%	Liczba
1 - nie wpływa	2,33%	2
2	4,65%	4
3	19,77%	17
4	52,33%	45
5 -bardzo wpływa	20,93%	18

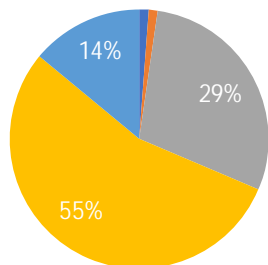


22. W skali 1-5 określ (1- nie wpływa, 5 – bardzo wpływa) stopień wpływu niżej wymienionych czynników aspektu „Procesy/Jakość” na realizację strategii w Twojej firmie

efektywność w zarządzaniu informacją

- 1- nie wpływa
- 2
- 3
- 4
- 5 bardzo wpływa

%	Liczba
1,16%	1
1,16%	1
29,07%	25
54,65%	47
13,95%	12

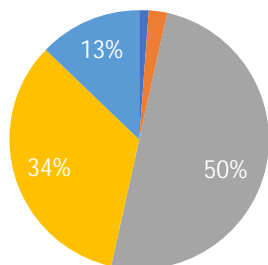


- 1- nie wpływa
- 2
- 3
- 4
- 5 bardzo wpływa

szybkość dostarczania informacji

- 1- nie wpływa
- 2
- 3
- 4
- 5 bardzo wpływa

%	Liczba
1,16%	1
2,33%	2
50,00%	43
33,72%	29
12,79%	11

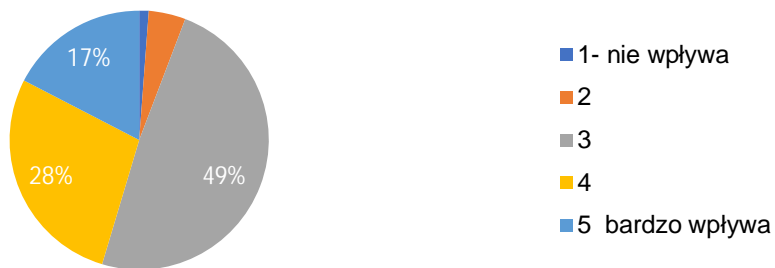


- 1- nie wpływa
- 2
- 3
- 4
- 5 bardzo wpływa

ciągła poprawa jakości procesów

- 1- nie wpływa
- 2
- 3
- 4
- 5 bardzo wpływa

%	Liczba
1,16%	1
4,65%	4
48,84%	42
27,91%	24
17,44%	15



poprawa jakości wykonywanej pracy

1- nie wpływa

2

3

4

5 bardzo wpływa

%

Liczba

1,16%

1

4,65%

4

31,40%

27

44,19%

38

18,60%

16



lepszą komunikacją

1- nie wpływa

2

3

4

5 bardzo wpływa

%

Liczba

1,16%

1

5,81%

5

22,09%

19

45,35%

39

25,58%

22



uczestniczenie pracowników w procesach kreowania strategii

1- nie wpływa

2

%

Liczba

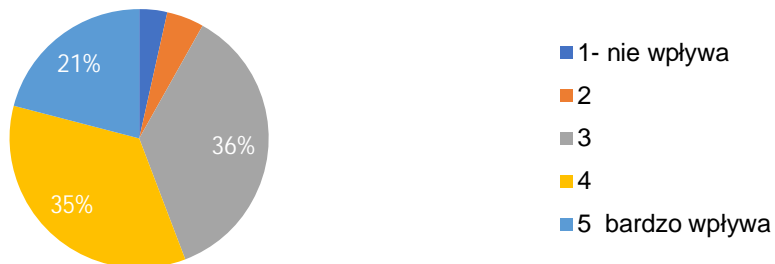
3,49%

3

4,65%

4

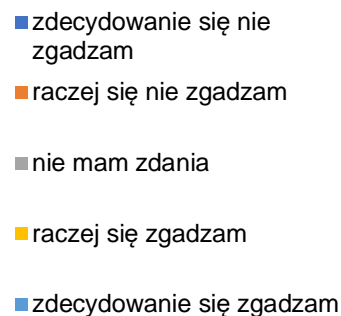
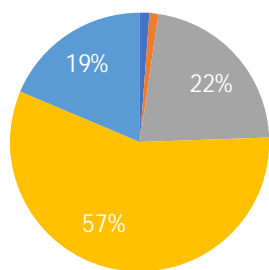
3	36,05%	31
4	34,88%	30
5 bardzo wpływa	20,93%	18



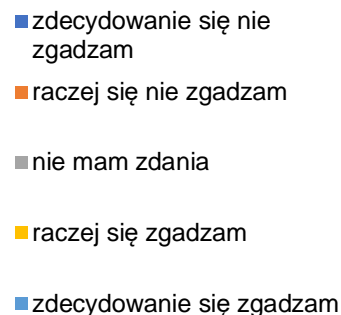
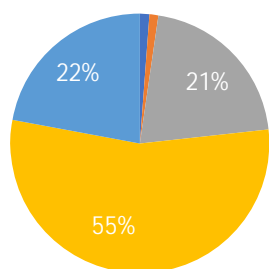
ciągłe uczenie się procesów	%	Liczba
1- nie wpływa	1,16%	1
2	2,33%	2
3	25,58%	22
4	55,81%	48
5 bardzo wpływa	15,12%	13



23. W jakim stopniu zgadzasz się z każdym z poniższych twierdzeń?	%	Liczba
Żeby osiągać coraz lepsze wyniki finansowe potrzebna jest integracja narzędzi wykorzystywanych w firmie łącznie ze standaryzacją danych		
zdecydowanie się nie zgadzam	1,16%	1
raczej się nie zgadzam	1,16%	1
nie mam zdania	22,09%	19
raczej się zgadzam	56,98%	49
zdecydowanie się zgadzam	18,60%	16



System integrujący wiedzę z narzędzi wykorzystywanych w realizacji strategii firmy wpływa na efektywność realizacji strategii firmy	%	Liczba
zdecydowanie się nie zgadzam	1,16%	1
raczej się nie zgadzam	1,16%	1
nie mam zdania	20,93%	18
raczej się zgadzam	54,65%	47
zdecydowanie się zgadzam	22,09%	19

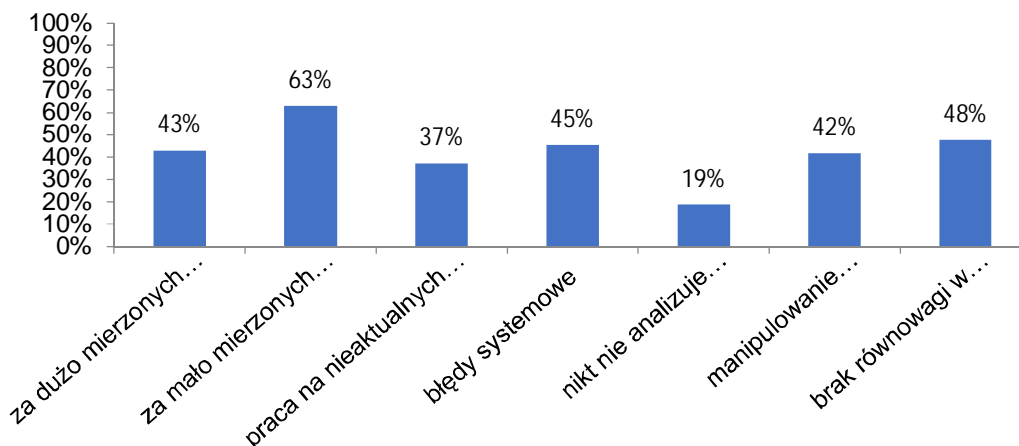


Komentarz autora:

W procesie realizacji strategii pomiędzy zaimplementowaniem strategii a analizą wyników wskaźników jako jej realizacji jest etap pomiaru ich wartości.

24. Które z wymienionych elementów mogą być problemem w monitorowaniu realizacji strategii (zaznacz odpowiedzi z którymi się zgadzasz)

Odpowiedź	%	Liczba
za dużo mierzonych wskaźników	43,02%	37
za mało mierzonych wskaźników	62,79%	54
praca na nieaktualnych wskaźnikach	37,21%	32
błędy systemowe	45,35%	39
nikt nie analizuje wskaźników	18,60%	16
manipulowanie wartościami wskaźników tak, by osiągnąć zaplanowany rezultat	41,86%	36
brak równowagi w implementacji wskaźników finansowych i niefinansowych	47,67%	41



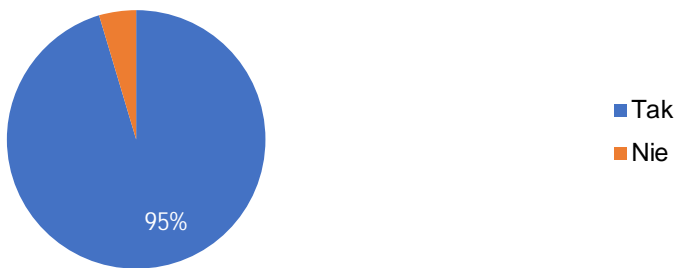
25. Jak często monitorowana jest realizacja strategii w Twoim przedsiębiorstwie (możliwość wyboru więcej niż jednej odpowiedzi):

Odpowiedź	%	Liczba
raz w tygodniu	3,49%	3
raz w miesiącu	93,02%	80
raz na kwartał	1,16%	1
w ogóle	2,33%	2



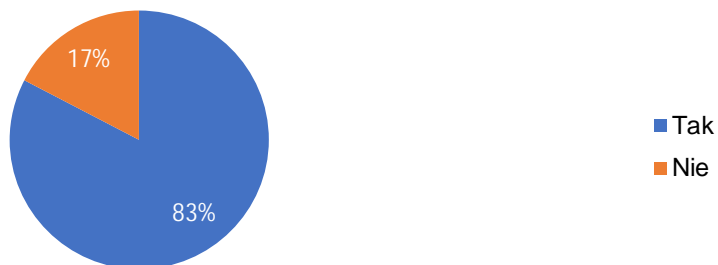
26. Czy w procesie monitorowania menedżerowie dokonują analiz wartości wskaźników?

Odpowiedź	%	Liczba
Tak	95,35%	82
Nie	4,65%	4



27. Czy w procesie monitorowania menedżerowie podejmują działania korygujące realizacji strategii?

Odpowiedź	%	Liczba
Tak	82,56%	71
Nie	17,44%	15



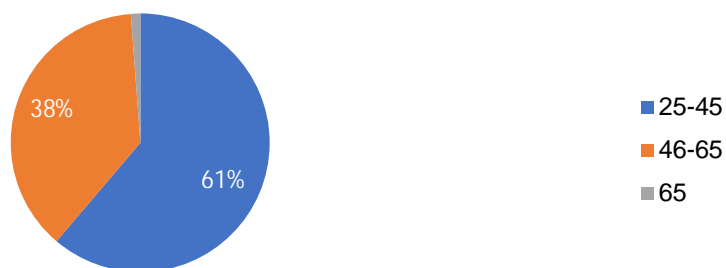
28. Płeć

Odpowiedź	%	Liczba
Kobieta	62,35%	53
Mężczyzna	37,65%	32



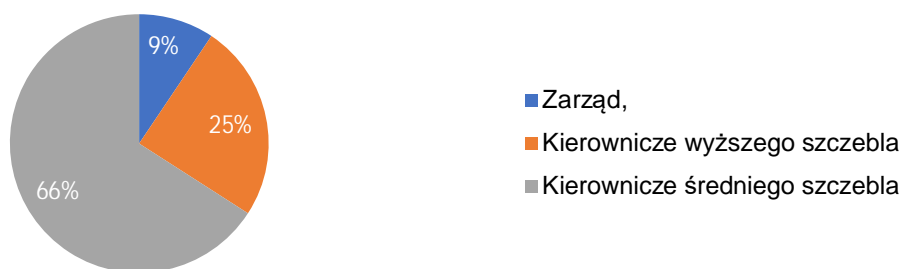
29. Wiek (zaznacz przedział wiekowy)

Odpowiedź	%	Liczba
25-45	61,18%	52
46-65	37,65%	32
65	1,18%	1



30. Zajmowane stanowisko

Odpowiedź	%	Liczba
Zarząd	9,41%	8
Kierownicze wyższego szczebla	24,71%	21
Kierownicze średniego szczebla	65,88%	56



31. Wykształcenie

Odpowiedź	%	Liczba
średnie,	3,53%	3
wyższe,	80,00%	68
podyplomowe,	16,47%	14



32. Uzupełnij poniższe
Wyuczony zawód

Wszystkie odpowiedzi znajdują się w załączniku nr 10 do raportu

Odpowiedź	%	Liczba
farmaceuta	2,35%	2
lek. med.	2,35%	2
Brak	1,18%	1
filozof	1,18%	1
mgr analityki medycznej	1,18%	1

Całkowity staż pracy ogółem

Wszystkie odpowiedzi znajdują się w załączniku nr 11 do raportu

Odpowiedź	%	Liczba
20	4,71%	4
25	2,35%	2
32 lata	1,18%	1
19	1,18%	1
--	1,18%	1

Całkowity staż pracy w firmie

Wszystkie odpowiedzi znajdują się w załączniku nr 12 do raportu

Odpowiedź	%	Liczba
4	2,35%	2
10	2,35%	2
6	2,35%	2
7	2,35%	2
3	1,18%	1

Staż pracy na obecnym stanowisku

Wszystkie odpowiedzi znajdują się w załączniku nr 13 do raportu

Odpowiedź	%	Liczba
6	2,35%	2
4	2,35%	2
10	2,35%	2
3	1,18%	1
--	1,18%	1

Załącznik nr 1

Odpowiedzi do pytania: Jakie widzisz korzystne konsekwencje dzielenia się wiedzą?

Odpowiedź
zdobywanie nowych umiejętności
Lepsza komunikacja. Unikanie nieporozumień. Mniej błędów. Lepsza wydajność.
wzrost zyskowności firmy
nn
gg
- oszczędności środków finansowych i czasu - przekazywanie umiejętności i wiedzy przez pracowników bardziej doświadczonych innym pracownikom, może z powodzeniem częściowo zastąpić szkolenia zewnętrzne - dzielenie się wiedzą umożliwia pracownikom pozyskanie cennych informacji, na temat bieżącej sytuacji i procesów realizowanych w przedsiębiorstwie - dzielenie się wiedzą umożliwia również lepszą komunikację między pracownikami i stwarza poczucie bycia "poinformowanymi" o najważniejszych sprawach firmy.
Dzięki temu pracownik przywiązuje się do firmy, okazane mu zaufanie jest dowodem na szacunek, motywuje do dalszej dobrej pracy. Wiedza o zjawiskach pozwala na jak najlepsze realizowanie zadań.
Ludzie chętniej zapamiętują przekazywanie wiedzy przez praktyków, a nie "suchej" teorii z publikacji. W czasie bezpośredniej rozmowy można wyjaśnić na bieżąco wszelkie wątpliwości.
-Rozwój osobowy, -pogłębianie wiedzy, -zapobieganie ewentualnym problemom, błędom, - spójna współpraca i współdziałanie, - wzajemne zrozumienie.
Wykształcony personel jest bardziej wydajny w realizacji projektów.
Rozwój umiejętności i wiedzy pracowników a co za tym idzie rozwój całej firmy

<p>dążenie do doskonałości , optymalne zwiększenie efektywności pracy, praca w zespołach Przekazywanie dobrych wzorców z doświadczeń, przedstawiania prawidłowych rozwiązań Eliminowanie zagrożeń wynikających z błędów, eliminowanie działań nie ekonomicznych, szkodliwych z organizacji</p>
<p>Lepsza komunikacja i koordynacja działań jak również pozyskiwanie klientów</p>
<p>1) Wzrost kompetencji i umiejętności całej kadry 2) Wzrost produktywności 3) Większa kreatywność pracowników 4) Szybsze i bardziej efektywne wdrażanie nowych pracowników</p>
<p>Własny rozwój, rozwój kadry pracowniczej, szybsze działanie, lepsza komunikacja, łatwość rozwiązywania problemów.</p>
<p>- lepsza współpraca między pracownikami - wyższe kompetencje pracowników - rozwój pracowników - mniejsze nakłady na szkolenia</p>
<p>Pracownicy firmy posiadają aktualną i sprawdzoną wiedzę.</p>
<p>szybszy rozwój organizacji podnoszenie kompetencji indywidualnych pracowników budowanie atmosfery pracy zespołowej</p>
<p>Rozwój pracowników, optymalizacja kosztów szkoleń, możliwość kreowania następców i liderów, wymiana informacji, usprawnianie procesów, poprawa komunikacji, lepsze rozumienie wzajemnych potrzeb i oczekiwań pomiędzy komórkami organizacji</p>
<p>Przewaga konkurencyjna. Zwiększenie efektywności pracy. Zmniejszenie marnotrawienia zasobów. Rozwój nowych linii biznesowych.</p>
<p>Podnoszenie świadomości w firmie. Dodatkowo jeśli to jest wiedza specjalistyczna - podnoszenie kwalifikacji.</p>
<p>lepsza komunikacja</p>
<p>uczenie się w organizacji</p>
<p>więcej informacji, rozwój pracowników</p>
<p>rozwój organizacji</p>
<p>podniesienie jakości pracy pracowników</p>
<p>lepsza działalność</p>
<p>rozwój</p>
<p>moja organizacja się rozwija</p>
<p>rozwijanie się pracowników a przez to całej firmy</p>
<p>więcej informacji daje więcej możliwości w kierowaniu firmą</p>
<p>wiedza wpływa na rozwój organizacji</p>
<p>więcej informacji</p>
<p>więcej lepszych pomysłów, kreatywność</p>
<p>więcej informacji, więcej lepszych rozwiązań</p>
<p>lepsza jakość pracowników</p>
<p>kreatywność wyższa</p>
<p>lepszy poziom wiedzy pracowników i więcej kreatywności</p>
<p>więcej wiedzy, szybszy rozwój organizacji</p>
<p>służy rozwojowi pracowników i w konsekwencji organizacji</p>
<p>większa kreatywność kadry pracowniczej</p>
<p>więcej pomysłów pracowników gdy mają więcej wiedzy</p>
<p>lepsza komunikacja między pracownikami</p>
<p>rozwój firmy</p>
<p>wyższe kwalifikacje pracowników</p>
<p>rozwój wiedzy pracowników</p>
<p>szerzenie wiedzy w firmie</p>
<p>bardziej wykształceni pracownicy</p>
<p>wzrasta ogólna wiedza pracowników</p>
<p>wzrost wiedzy w organizacji</p>
<p>wzrost wiedzy pracowników</p>
<p>rozwój pracowników i organizacji</p>

rozwój organizacji
lepszą działalność organizacji
rozwój pracowników
więcej wiedzy w organizacji
wiedza w firmie
rozwój dla organizacji
więcej wiedzy
pozytywne
wiedza to przyszłość
rozwój dla pracowników
wzrost organizacji
więcej informacji dla Zarządu i pracowników
nie wiem
lepsze wyniki firmy i rozwijający się pracownicy
rozwój moich pracowników i organizacji w konsekwencji
więcej wiedzy to lepiej funkcjonująca organizacja
lepiej wykształceni pracownicy
więcej wiedzy, mądrzejsi pracownicy
rozwijająca się organizacja
rozwójowe dla pracowników i firmy
rozwój naszych pracowników
wyższy poziom organizacji
lepszą organizacją
pracownicy lepiej zorganizowani
rozwój zarządu i pracowników
służy rozwojowi
rozwójowe

Załącznik nr 2

Odpowiedzi do pytania: Jakie widzisz niekorzystne konsekwencje dzielenia się wiedzą?

Odpowiedź
wykorzystanie
Tajemnica przedsiębiorstwa.
fluktuacja pracowników
nn
gg
-
Pracownik podwładny nie do końca musi o wszystkim wiedzieć. Powinien wiedzieć tyle, aby móc w najlepszym stopniu wykonać swoje obowiązki. Natomiast niewiedza pełna o zdarzeniach może częściej doprowadzić do błędów w interpretacji zjawiska oraz w jego realizowaniu.
Czasami niedokładne zrozumienie zagadnienia jest podstawą błędów w dalszym przekazie informacji
Jeśli dzielenie się wiedzą ma cel pozytywny i intencje tego są szczerze i nastawione pozytywnie, to nie ma niekorzystnych konsekwencji
Możliwość wykorzystania jej na szkodę firmy i przekazanie wiedzy konkurencji
Jeśli wiedza pracowników nie jest weryfikowana to można powielać błędy
nie widzę zagrożeń
Możliwość wypłynięcia tajnych projektów, przypadkowe wspieranie innych organizacji przy zmianie pracy przez pracowników
Wprowadzenie w błąd w przypadku przekazania niesprawdzonych informacji
1) Możliwe rozprzestrzenianie się niechcianych zachowań i działań
Wiedza może zostać wykorzystana w konkurencyjnej firmie jeśli pracownik zdecyduje opuścić firmę.
- niebezpieczeństwo odejścia pracowników
- wyciek "know-how" do konkurencji
Nie widzę takich
brak
Konflikt kompetencji, niezdrowa rywalizacja na poziomie szef - podwładny oraz pracownik - pracownik
Problem zachowania tajemnicy przedsiębiorstwa.
W przypadku wiedzy biznesowej - możliwość przekazania wiedzy konkurencji. W przypadku wiedzy specjalistycznej - wykształcenie dobrych pracowników i możliwość ich odejścia do innych firm.

nie ma
rywalizacja pomiędzy pracownikami
nie widzę
czasami rywalizacja pomiędzy pracownikami
rywalizacja między pracownikami w ścieżce karier
raczej nie ma
raczej nie widzę
może rywalizacja między pracownikami, ale raczej nie widzę
nie ma takich
rywalizacja pomiędzy pracownikami
strach przed brakiem awansu
nie widzę
zanikanie wiedzy
brak takich
nie wiem
nie widzę takich, chociaż pracownicy mogliby zacząć rywalizować o stanowiska
może im więcej wiedzy tym więcej roszczeń?

Załącznik nr 3

Odpowiedzi do pytania: Jak mentoring wpływa na rozwój Twojej organizacji

Odpowiedź
w ogóle
Nie jest stosowany.
rozwija potencjał pracowników
nn
g
-
Jest lepsza atmosfera praca. Większa motywacja do pracy i większa kreatywność, inicjatywa pracowników.
Nowi pracownicy czują się zauważani i wspierani w poznawaniu swoich obowiązków, co wpływa na lepsze relacje i zaangażowanie w pracę.
Pozwala rozwijać się i zdobyć nową wiedzę
Pobudza do kreatywnego myślenia
Buduje zaufanie i wsparcie między pracownikami i menadżerami
nie dotyczy
Brak doświadczeń
Poszerzenie wiedzy wśród pracowników
1) Pomaga w szybszym wdrożeniu nowych pracowników 2) Przygotowuje pracownika do ewentualnego awansu
Mentoringu brak
W Spółce nie ma zdefiniowanego procesu mentoringu, odbywa się on sporadycznie , w sposób nieformalny
Lepiej wyszkoleni pracownicy. Lepsza i łatwiejsza sprzedaż.
rozwój kompetencji indywidualnych
branie większej odpowiedzialności przez indywidualnych pracowników
poprawia komunikację i świadomość
nie jest stosowany
nie ma
rozwój
nie jest stosowany w mojej firmie, chyba, że czasami nieformalnie
nie jest stosowany, może nieformalny pomiędzy pracownikami
nie jest stosowany formalnie
nie mamy
nie ma u nas
nie mamy mentoringu
nie ma mentoringu
wpływa na lepsze zrozumienie pracowników a przez to organizacji oraz rozwój przywództwa
zwiększanie potencjału kierownictwa do zarządzania, przywództwo

nie ma mentoringu
nie wpływa
nie
lepszy leadership
nie wiem
nie mamy mentoringowego programu
nie mamy programu mentoringowego
rozwój leadershipu wśród kadry zarządzającej
nie mamy mentoringu...
hmm
mentoring w działach między pracownikami wpływa na ich lepsze wypełnianie obowiązków
mamy coaching i on pozwala na rozwój

Załącznik nr 4

Odpowiedzi do pytania: Jakie obszary działalności organizacji wskazałby Pan na szczególnie DOBRZE zaopatrzone pod kątem gromadzenia / analizy / wykorzystania wiedzy?

Odpowiedź
finanse
Finanse. Sprzedaż. Zakupy.
nn
g
zapewnienie jakości, projektowanie wyrobów
kadry
W NASZEJ ORGANIZACJI WSZYSTKIE DZIAŁY MUSZĄ BYĆ DOBRZE ZAOPATRZONE POD TYM KĄTEM
- finanse, rachunkowość - logistyka - jakość
Zakup i sprzedaż
Analiza potrzeb klienta
analizy rentowności
Dział Sprzedaży
magazyn
1) Dział Sprzedaży 2) Dział Controllingu
Dział eksportu
Nie mam zdania
dział medyczny, dział sprzedaży i generalnie wszystkie działy w swoim zakresie.
dział analiz dział sprzedaży
obszarami takimi są poszczególne działy, w większości przypadków brak przenikania wiedzy do obszarów poza działami
Sprzedaż. Zakupy. Finanse. Produkcja. Magazyn. Rejestracja.
obszary związane z magazynem i produkcją
finanse i księgowość
księgowość
dział raportowania
nie ma
raportowanie i księgowość
kontrolling
raportowanie
dział zakupów

raczej nie ma
nie mam takich obszarów
kontroling
nie wiem
nie ma takich
raczej nie ma takiego
dział sprzedaży
zaopatrzenie
nie mamy takich
księgowość
brak
system analityczny
nie mamy
dział analityczny
trudno powiedzieć
nie mam zdania
dział zaopatrzenia
trudno mi powiedzieć
dział finansowy
dział zaopatrzenia i dział finansowy
nie wiem które
nie
dział finansów
nie wskazałbym żadnych
hmm trudno powiedzieć
działy księgowe
nie widzę takich obszarów

Załącznik nr 5

Odpowiedzi do pytania: Jakie narzędzie stosowane jest do pomiaru jej realizacji - Inne (wymień jakie)

Odpowiedź
Wskaźniki finansowe
mamy wewnętrzne procedury wraz z miernikami efektów

Załącznik nr 6

Odpowiedzi do pytania: Czy system zarządzania wiedzą może być wsparciem dla kreowania strategii przedsiębiorstwa – jeśli tak to w jaki sposób?

Odpowiedź
tak
Lepsza komunikacja.
mm
g
Sądzę, że jest to w dużym stopniu realizowane w naszej firmie. Prezes odpowiednio dyrygując wiedzą i zadaniami pracowników, kształtuje realizację strategii.
KONKRETNY PROBLEM MOŻE BYĆ SZYBKO ROZWIĄZANY.
Nie mam zdania
SZW może być jednym z elementów wsparcia strategii ale nie jedynym .
Jest jednym z narzędzi do realizacji i zmian strategii
możliwość szybszej reakcji na zmiany na rynku
tak przez lepszy przepływ informacji.
1) Poprzez lepsze zrozumienie zadań na poszczególnych szczeblach
2) Przełożenie strategii na działania operacyjne
pracownik rozumie strategię i może spokojnie wykonywać zadania z nią związane
Nie
Dostarcza informacji zwrotnej.
Plan-Do-Check-Act.
Uświadomienie pracowników, możliwość zgłaszania nowych rozwiązań w momencie, gdy kierunki rozwoju firmy są znane
szerzenie informacji

nie mam zdania
więcej informacji
wpływ na lepszą analizę informacji potrzebną do kreowania strategii
poprzez dostarczanie informacji
może dawać więcej informacji
dostarczanie informacji
nie wiem
tak, więcej zgromadzonej informacji do podejmowania decyzji
dostarcza informacji do podejmowania decyzji
więcej informacji, wykształconej kadry to lepsze wyniki dla firmy
pomógłby podejmować lepsze decyzje
do podejmowania szybszych lepszych decyzji
tak, do podejmowania decyzji
poprzez lepsze wykorzystanie wiedzy do podejmowania decyzji strategicznych
do podejmowania decyzji mając więcej informacji i danych
więcej danych- skuteczniejsza strategia
tak, do podejmowania szybszych lepszych jakościowo decyzji
lepsza realizacja strategii
tak, więcej wiedzy lepsze możliwości realizacji strategii
wsparcie dla kierownictwa do podejmowania decyzji
dostarcza informacji do implementacji dobrej strategii
do podejmowania decyzji
dotatkowa usystematyzowana informacja
pomaga wykreować lepszą strategię mając więcej informacji i wiedzy, determinuje kreatywność
do podejmowanie lepszych strategicznie decyzji
do podejmowania lepszych decyzji
zwiększa kreatywność
więcej informacji to lepsze wykorzystanie potencjału w tworzeniu strategii
tak, ponieważ dostarcza informacji i jakościowo dobrych danych
dostarcza jakościowych danych
daje kompleksową informację
tak, kompleksowe dane
tak, może wspierać Zarząd
nie wiem, ale wyobrażam sobie, że może wspierać Zarząd w podejmowaniu decyzji
dostarczając rzetelnej informacji o aktualnej sytuacji rynkowej i naszej firmy
do podejmowania szybciej decyzji
lepiej poinformowany Zarząd
lepiej podejmowane decyzje gdy jest więcej informacji
może byłoby więcej informacji
więcej wiedzy to lepsze decyzje kierownictwa
miałby wpływ na szybszą decyzyjność zarządu
więcej informacji strategicznych
chyba może
tak może, do podejmowania lepszych decyzji?
tak, może dostarczyłby więcej dobrej jakościowo informacji dla zarządu?

Załącznik nr 7

Odpowiedzi do pytania: Wymień proszę 4 główne zalety zaimplementowanego w organizacji narzędzia (wymienionego w punkcie nr 13)

Odpowiedź
spójność
łatwość
możliwość analizy
szybkość
Nie wiadomo co jest w pkt. nr. 2
prostota
dużo informacji
integracja wiedzy
mm

g
-
Główną zaletą jest to , że stosowane narzędzia są dostępne i zrozumiałe dla kadry kierowniczej. Dzięki temu ułatwia to pracę, podejmowanie decyzji. Wspólnie omawiamy najważniejsze założenia. Każdy więc ma wpływ na to, co się dzieje w ICHEM. Nie jest idealnie, ale na pewno ICHEM zrobił krok milowy w ostatnim czasie. Będzie jeszcze lepiej.
j.w.
PRACOWNICY CZUJĄ SIĘ SPRAWIEDLIWIE OCENIANI
STARANIA POSZCZEGÓLNYCH JEDNOSTEK SĄ WYMIERNE
DOPROWADZA TO DO ZDROWEJ RYWALIZACJI Z KORZYŚCIĄ DLA ORGANIZACJI
MOŻNA RACJONALNIE OKREŚLIĆ GRANICE MOŻLIWOŚCI ZESPOŁU
Podgląd na wydajność pracowników magazynu
Podgląd na wydajność sprzedażową telemarketerów
Podgląd na logistykę w firmie
System zamówień oraz ich realizacja
Specyficzny
Mierzalny
Osiągalny lub nie
Specyficzny dla danego działu
ukierunkowanie na cel i wynik
poszukiwanie nowych linii towarowych i nowych klientów dla tych linii
ukierunkowanie się na 20% podstawowych klientów, i rozwijanie nowych linii
nagroda w postaci konkretnego wyniku sprzedaży , bezpośrednio przekładającego się na wysokość premii
określona struktura i kompetencje
źródło wiedzy i informacji
lepsza komunikacja
lepsza skuteczność działania
Chodzi chyba raczej o punkt 14 a nie 13 (?)
klarowność
zestandaryzowane i wyskalowane mierniki
użyteczność
Obiektywność - oparcie na danych liczbowych, jasno opisanych i mierzonych
łatwiejsza komunikacja między ludźmi
lepsze wyniki pracy
większa wydajność
zwiększanie woluminu sprzedaży
prostota
dostosowanie do potrzeb działów
przepływ pomiędzy działami (tam gdzie to konieczne)
jeden standard oceny
firma posiada formalnie system zarządzania jakości jednak pracownicy nie są gotowi na jego przyjęcie wobec czego nie działa on efektywnie;
do systemu zarządzania jakością niewłaściwie podchodzi także Zarząd nastawiany na nadzór i rozliczanie a nie kontrolę i tworzenie kultury jakości w firmie
Powtarzalność wyników.
Wpływ na premie.
Możliwość analizy między-działowej.
Pomocne w procesie podejmowania decyzji biznesowych.
wskazanie ważnych aspektów pracy w danym obszarze
możliwość monitorowania najważniejszych procesów w danym obszarze
zwiększenie świadomości pracowników na istotne problemy
możliwość szybkiej reakcji, gdy coś niepokojącego się dzieje
dostępność
raportowanie
wskaźniki
analizy
cykliczne analizy
dobre raportowania
analiza danych

tylko kilka wskaźników jest mierzonych
możliwość analizy wyników
graficzne przedstawianie danych
możliwość graficznej interpretacji danych
łatwość pracy z tym narzędziem
prostota narzędzia
graficzna wizualizacja wyników
raporty
proste narzędzie
wykresy
łatwość tworzenia raportów i analizy danych
tabele przestawne
proste narzędzie analityczne
proste, przejrzyste narzędzie
szczegółowa analiza wskaźnikowa
analizy wskaźników
analizy raportów
graficzne prezentacje danych
narzędzie analityczne
proste
wygodne
tanio i dostępne dla wszystkich
możliwości analityczne
możliwości graficzne
dostępność
niski koszt
monitorowanie celów
natychmiastowe wnioski
proste narzędzia
monitoring wskaźników
niski koszt
szybkość analiz
nisko kosztowe
tanio
wizualizacja danych
narzędzie excelowe
szybkie analizy
monitorowanie wskaźników
niskie koszty
możliwość łatwych raportów
monitorowanie realizacji strategii
łatwe w implementacji
możliwość analiz
graficzna prezentacja danych
przejrzyste raportowanie danych
dopasowane do naszych potrzeb
wygodne raportowanie
nisko kosztowe narzędzie pozwalające przystosować system do potrzeb firmy
dostosowane narzędzie do potrzeb firmy
dostosowane do naszych potrzeb
proste, analityczne
nisko kosztowe, dostosowane do potrzeb firmy
przystosowanie do naszych potrzeb
mamy excela
możliwość analitycznych analiz
ogólnodostępne proste narzędzie
dostępne narzędzie
można je zaprogramować w zal. od potrzeb
tak

prosty excel
nie mierzymy
ogólne
prosty system, przejrzysty na nasze potrzeby
zaimplementowane zgodnie z działalnością naszej firmy
proste wygodne narzędzie
narzędzie dostosowane do mojej firmy
wskaźniki określające nasz profil działalności
nie wiem
wskaźniki dostosowane do naszych potrzeb
prosty i dostosowany dla nas
prosty, motywujący i każdy jest zadowolony
system motywujący pracowników
dobry prosty system motywujący
prosty
dostosowany system wskaźników do motywacyjnych potrzeb pracowników i firmy
excelowe narzędzie do systemu wskaźników
prosta platforma
prosty system
wszyscy go mają...
wskaźniki najlepiej opisują sytuację
nasz system wskaźników odpowiada naszym potrzebom i motywuje ludzi
to nasze wskaźniki
nasze wskaźniki odpowiadają naszym pracownikom
nasz wypracowany system

Załącznik nr 8

Odpowiedzi do pytania: Wymień proszę powody zastosowania benchmarkingu w powiązaniu ze strategią organizacji:

Odpowiedź
porównanie do najlepszych
ciągłe ulepszanie strategii
Wykorzystanie pomysłów innych firm.
Ocena konkurencji.
porównywanie się do najlepszych
dążenie do lepszych wyników
mm
g
-
PORÓWNYWANIA SIĘ DO INNYCH U NAS NIE MA
Na pewno kopiujemy i korzystamy z rozwiązań innych firm, ale źródłem jest wiedza i doświadczenie zatrudnianych pracowników oraz intensywne, stałe doszkalanie.
jw
ZDROWA RYWALIZACJA JEST DŹWIGNIĄ SUKCESU
PRZYKŁADY PŁYNĄCE OD NAJLEPSZYCH, SĄ INSPIRACJĄ W DZIAŁANIU DLA INNYCH
sprostanie wymaganiom stawianym przez kontrahentów
narzędzie do stałej kontroli rynku
zdrowa konkurencja
ulepszanie swoich usług
Ocena działania firmy
Ocena pracy z klientami
Nie stosujemy,
Nie porównujemy się do konkurencji
Brak możliwości, oparcia się o jeden podmiot w kategorii 1:1
pokazanie pozycji firmy
wyznaczenie standardów
nadążanie za konkurencją
unikanie błędów popełnionych przez innych
oszczędność kosztów

łatwiejsze przeprowadzanie zmian
Zwiększenie konkurencyjności firmy
Podniesienie jakości produktów i usług
Inspiracja, motywacja do dalszego działania
Ciągłe uczenie się, doskonalenie, wykorzystywanie najlepszych wzorców
szybsze decyzje
sprawdzone decyzje
poszukiwanie efektywniejszych sposobów działania
stosowane do pewnego momentu porównania do głównego konkurenta doprowadziły do sytuacji, w której pracownicy spoczęli na laurach po osiągnięciu satysfakcjonujących wyników
po okresie wyciszenia, nie wychwycono momentu, w którym konkurent wyprzedził firmę jeśli chodzi o wyniki
zdecydowanie efektywniej spółka zaczęła pracować, kiedy przestała się oglądać na inne firmy, a skupiła się na właściwym motywowaniu pracowników (system motywacyjny - dzielenie się zyskiem)
Porównanie się do rynku.
Porównanie się do konkurencji.
nie wiem, czy w naszej firmie to narzędzie jest stosowane
zwiększanie efektywności
lepsze wyniki organizacji
rywalizacja na rynku
analiza strategii
zdrowa rywalizacja na rynku
lepsze wyniki
standaryzacja
lepsze wyniki organizacji
wpływ na wyniki organizacji
poprawa wyników
by lepiej wykorzystywać potencjał firmy
standaryzacja danych
przyswajanie i implementowanie dobrych wzorców i praktyk
implementacja dobrych rozwiązań
standaryzacja i przejmowanie najlepszych praktyk
przejmowanie dobrych rozwiązań
przyjmowanie najlepszych praktyk
standaryzacja danych i procesów
podglądanie lepszych rozwiązań
dobre praktyki
dostosowanie lepszych rozwiązań
to podglądanie dobrych praktyk i ich implementacja
lepsze rozwiązania procesowe
uczenie się od lepszych
uczenie się od najlepszych
uczenie się od konkurencji
zastosowanie dobrych rozwiązań konkurencji
standaryzacja procesów rynkowych z konkurencją
dzielenie się dobrymi praktykami
nie ma takich powodów
lepsze procesy które stosuje konkurencja
implementacja lepszych rozwiązań które stosuje konkurencja
lepsza jakość strategii
stosowanie lepszych efektywniejszych rozwiązań w firmie, lepszych procesów
standaryzacja procesów firmowych
wykorzystanie już istniejących rozwiązań
wykorzystanie istniejących już rozwiązań
wykorzystanie istniejących rozwiązań
nie znam takich powodów
porównywanie się z najlepszymi
uczenie się od najlepszych
przyjmowanie dobrych rozwiązań

tak
obserwacja lepszych wzorców
lepszta realizacja
lepszta strategia
lepiej monitorowana strategia
może pomóc
brak powiązania
nie mam zdania
nie widzę powodu
nie stosujemy benchmarkingu
nie wiem
cały czas porównujemy się z konkurentami na rynku by analizować i wybierać lepsze rozwiązania
obserwacja otoczenia rynkowego
porównania z konkurencją na rynku
porównanie z rynkiem
porównywanie się do lepszych firm na rynku i lepiej prosperujących
porównania rynkowe wpływają na kreatywne podejście do biznesu
kreatywne podejście do rynku
ocena rynku
rynek
rynek?..
strategia rynku
dobrze jest obserwować lepszych
rynek jest nieprzewidywalny i dobrze mieć porównanie
ocenianie rynkowego otoczenia
badanie konkurencji

Załącznik nr 9

Odpowiedzi do pytania: Wymień proszę w jaki sposób moduł kontrolingu wspiera decyzje zarządu w Twojej organizacji

Odpowiedź
analiza danych i uporządkowanie wyników
1. Dostarcza dane.
2. Analizuje dane.
dostarcza informacji
mm
g
-
Wspierałby mocniej, gdyby był silniejszy. Jest, ale czasami się rozłązi. A na pewno kontroling daje info o tym, co jest dobrze, a co źle zrobione. Można wysnuć wnioski o koniecznych zmianach, o tendencjach. Łatwiej podjąć decyzję. Stała kontrola pozwala na swobodniejsze realizowanie zadań. Nie ma spinek.
UMOŻLIWIA LEPSZE ZARZĄDZANIE PERSONELEM I JEDNOSTKĄ
nie posiadam modułu kontrolingu
Kontroluje działania i koszty
System Kontroli Jakości oraz sprzedaży pozwala wyeliminować błędy, wyeliminować wdrożenie towarów nie spełniających norm prawnych, zmniejszenie ilości reklamacji, większe zaufanie klientów
lepsze wykorzystanie zasobów finansowych i alokacja potencjalnych kosztów i korzyści w wysokim stopniu
Daje możliwość szybkiego podejmowania decyzji na obiektywnych danych, zapewnia optymalizację wykorzystywanych zdolności produkcyjnych, magazynów i innych zasobów organizacji, w celu poprawy wyników firm.
prostsze i bardziej przejrzyste oceny pracowników
?
Dostarcza informacji.
Możliwość śledzenia na bieżąco zmian oraz zapobiegania problemom
poprzez wskaźniki
poprzez analizę wskaźnikową

raportowanie i analizy
poprzez analizę wyników finansowych
analiza wskaźników finansowych
analiza wskaźników
analizy wyników finansowych
poprzez monitoring wyników organizacji
dostarcza informacji finansowej
analiza wskaźnikowa działalności firmy
poprzez analizy danych i regularne raporty wyników
dostarcza danych i odpowiednich analiz tych danych
przez dostęp do danych i raportów
dostarcza danych i raportów
dostarcza danych finansowych
dane finansowe
dostarcza danych dla zarządu
dostarcza danych
dane finansowe i analizy wskaźnikowe
dostarcza danych do analiz
dostarcza cyfr finansowych
dostarcza wyników finansowych
dane
analiza danych raportowanych cyklicznie
informacja finansowa
dostarcza wiedzy
dostarcza danych do podjęcia decyzji
opisuje bieżącą sytuację finansową firmy
przez dane finansowe
analizuje i dostarcza danych
analizuje cyfry
analiza danych
dzięki temu mamy aktualne dane finansowe, lecz nie mamy wglądu w przyszłe wyniki
dane finansowe są dostępne w każdej chwili
Zarząd ma wgląd w dane firmy
Zarząd dostaje dane i może podjąć decyzję
zarząd ma dostęp do danych finansowych
dane finansowe są dostarczane na czas
dane na czas
dostarczanie danych finansowych i wskaźnikowa analiza
analiza finansowa dla zarządu
przez finansowe analizy dla zarządu
szybsza decyzyjność zarządzających firmą
finansowe dane dla zarządu
kontroluje organizację
analizy dla zarządu

Załącznik nr 10

Odpowiedzi do pytania: Uzupełnij poniższe - Wyuczony zawód

Odpowiedź
farmaceuta
lek. med.
Brak
filozof
mgr analityki medycznej
--
ekonomista
mgr, wych. fizycznego
księgowa
KSIĘGOWA
zarządzenie zasobami ludzkimi i marketing

Farmaceuta
Kartograf

Załącznik nr 11

Odpowiedzi do pytania: Uzupełnij poniższe - Całkowity staż pracy ogółem

Odpowiedź
20
25
32 lata
19
--
23 lata
8 lat
15
24
6
20 lat
10

Załącznik nr 12

Odpowiedzi do pytania: Uzupełnij poniższe - Całkowity staż pracy w firmie

Odpowiedź
4
10
6
7
3
--
2,5 roku
15 lat
6 lat
10 lat
12
17

Załącznik nr 13

Odpowiedzi do pytania: Uzupełnij poniższe - Staż pracy na obecnym stanowisku

Odpowiedź
6
4
10
3
--
2,5 roku
5 lat
12
14
8 lat
7
4 lata

D. Analizy badawcze

Dane finansowe spółek farmaceutycznych MSP z 2014 r

Nazwa podmiotu	Przychody netto ze sprzedaży	Wynik netto (zł)	ROE (%)	ROS (%)	Aktywa razem (zł)
ABBOTT LABORATORIES POLAND SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIED	291 588 147,42	15 890 906,48	31,1	5,5	165 633 478,22
ABBOTT PRODUCTS SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ	206 378 548,34	4 087 678,53	18	2	99 166 763,34
ASCLEPIOS SPÓŁKA AKCYJNA	164 987 191,33	1 447 385,86	28,7	0,9	55 423 713,31
BIALMED SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ	121 902 844,09	4 762 740,83	25,3	3,9	51 987 238,44
BIAMEDITEK SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ	34 743 903,07	3 072 932,73	18,8	8,8	23 966 194,39
BIOVENA PHARMA SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ	100 454 200,00	-990 900,00	-6,7	-1	66 043 600,25
BOIRON SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ	44 665 468,58	2 758 832,76	11,8	6,2	29 027 803,39
CENTROWET SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ	35 171 973,83	2 114 367,08	12,7	6	18 268 673,94
COLOPLAST SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ (*)	43 800 366,40	842 517,07	4,9	1,9	20 783 534,50
COLOR TRADING SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ	23 816 200,00	1 141 800,00	10,3	4,8	17 007 500,20
CONSULTRONIX SPÓŁKA AKCYJNA	36 981 663,89	2 001 810,83	15,4	5,5	25 027 803,39
DELPHARMA SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ	146 163 874,78	4 570 891,05	24,8	3,1	44 271 398,79
DUTCHMED PL SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ (*)	20 162 574,05	2 454 572,55	37,2	12,2	11 937 677,04
FORFARM SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ	140 284 336,48	7 534 829,86	64,4	5,4	19 522 998,01
GALDERMA POLSKA SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ	36 984 100,00	1 371 600,00	-6,9	3,7	14 394 600,27
Grupa Kapitałowa HURTAP SPÓŁKA AKCYJNA	906 148 408,79	5 199 066,18	11,7	0,6	305 964 196,37
Grupa Kapitałowa NEUCA SPÓŁKA AKCYJNA	6 131 679 000,33	37 024 000,00	15,2	0,6	2 079 315 000,00
HASCO-LEK DYSTRYBUCCJA SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALN	187 062 314,36	188 121,18	2,8	0,1	81 138 084,70
HURTAP SPÓŁKA AKCYJNA	737 554 980,61	5 835 032,02	12,7	0,8	278 297 848,41
INPHARM SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ	67 394 500,34	1 474 100,00	31,5	2,2	19 831 600,00
KADEFARM SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ	24 731 244,70	4 397 901,50	19,5	17,8	26 206 451,97
KOL-DENTAL J. PIŁKO I J. NURZYŃSKI SPÓŁKA JAWNA	87 375 287,11	2 008 456,76	21,4	2,3	28 854 333,10
LUBFARM SPÓŁKA AKCYJNA	185 144 438,72	1 685 261,73	17,4	0,9	54 848 843,88
LUNDBECK POLAND SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ	23 969 009,84	678 486,27	21,5	2,8	14 152 720,48
MEDICARE SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ	405 601 243,28	1 799 361,20	8,2	0,4	131 547 366,64
MEDILAB FIRMA WYTWÓRCZO - USŁUGOWA SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ	26 455 983,65	3 254 309,77	16,2	12,3	22 940 363,88
MERCATOR MEDICAL SPÓŁKA AKCYJNA	65 461 416,00	17 746,72	0,2	0	44 025 372,40
MIRALEX SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ	30 657 656,94	4 902 482,11	23,8	16	23 362 307,25
NATUR PRODUKT ZDROVIT SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALN	152 049 226,52	16 063 782,41	48,8	10,6	71 157 862,60
NEUCA SPÓŁKA AKCYJNA	4 622 720 000,23	18 187 000,00	9	0,4	1 741 701 000,00
OPTOPOL HANDLOWY SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCI	25 549 000,00	607 000,00	7,1	2,4	12 482 000,17
OŚRODEK BADAWCZO-PRODUKCYJNY POLITECHNIKI ŁÓDZKIEJ "ICHEM	217 847 597,39	5 202 400,82	24,9	2,4	66 494 634,01
PGF "CEFARM" SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ	25 931 062,22	1 280 369,99	24,8	4,9	7 140 917,17
POLYPHARM SPÓŁKA AKCYJNA	50 649 735,97	1 793 376,45	14,2	3,5	20 480 624,37
PROFARM PS SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ	231 270 581,91	9 811 794,78	43,6	4,2	101 840 909,95
PRZEDSIĘBIORSTWO "NEXTER" SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZI	35 568 620,29	539 701,55	8	1,5	16 001 236,69
PRZEDSIĘBIORSTWO WIELOBRANŻOWE "INTERGOS" SPÓŁKA Z OGRAN	46 656 483,48	2 321 949,33	18	5	21 922 625,16
RADIOMETER SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ	30 198 582,76	-658 192,17	-13,9	-2,2	27 166 215,02
RAVET SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ	40 806 432,99	2 687 983,19	19,9	6,6	18 636 385,50
SALUS INTERNATIONAL SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚ	522 465 531,49	7 191 516,56	35,6	1,4	147 299 844,48
STRYKER-POLSKA SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ	87 931 000,00	6 465 000,21	14,9	7,4	65 004 000,00
SYSMEX POLSKA SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ (*)	27 162 685,21	3 030 982,06	20,8	11,2	25 065 139,43
TAKEDA PHARMA SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ	373 488 000,00	24 756 000,00	11,5	6,6	272 666 000,00

Poniżej macierze zależności między strategicznymi celami organizacji a czynnikami określającymi trzy wymiary systemu zarządzania wiedzą – ludzie/kultura organizacyjna, nowoczesne narzędzia i technologie, procesy/jakość

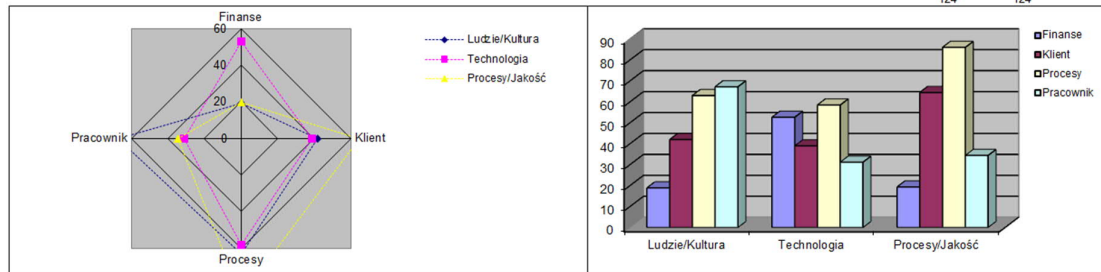
Delfarma

		FUNKCJONALNOŚĆ SYSTEMU ZARZĄDZANIA WIEDZĄ										
Ludzie/Kultura Org.	ZKW	zaangażowanie i kreatywność	zdolności przywódcze kierownictwa	zdolność pracowników do ciągłego uczenia się	dzielenie się wiedzą	przekazywanie wiedzy pracownikom przez kierownictwo	tworzenie kultury realizacji celów	przesiżeganie systemu wartości w przedsiębiorstwie	wykorzystanie indywidualnych cech pracownika	komunikacja	współzyskownik wpływu danego celu na strategię	Liczba punktów
		Kult.org	Kult.org	ZKW	ZKW	Kult.org	ZKW	ZKW	Kult.org	ZKW		
FINANSE	0,1											19
wzrost zyskowości (EBIT)	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,20	0,25	0,20	0,20	0,25	5	11
wzrost sprzedaży	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,20	0,25	0,20	0,20	0,25	4	8
KLIENT	0,2											42
siła marki (ranking)	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,40	0,50	0,40	0,40	0,50	5	21
udział w rynku	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,40	0,50	0,40	0,40	0,50	5	21
PROCESY	0,3											63
ROE	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,60	0,75	0,60	0,60	0,75	5	32
DR	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,60	0,75	0,60	0,60	0,75	5	32
PRACOWNIK	0,4											67
satisfakcja pracownika	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,80	1,00	0,80	0,80	1,00	5	42
ranking 'najlepszy pracodawca'	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,80	1,00	0,80	0,80	1,00	3	25
spr.	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00	TOTAL	191
											42,00	

		FUNKCJONALNOŚĆ SYSTEMU ZARZĄDZANIA WIEDZĄ										
Nowoczesne technologie	ZKW	gromadzenie i udostępnianie informacji	szybkość dostarczania informacji dla zarządu	dobra jakość danych	optymalna struktura komunikacyjna w dostarczaniu informacji	dobry system planowania, kontroli i kierowania	wysoki poziom analiz	obserwacje "dobrych rozwiązań"	elastyczność w dopasowywaniu się do zmian	wysoki poziom implementacji narzędzi do pomiaru i monitorowania	współzyskownik wpływu danego celu na strategię	Liczba punktów
		Narzędzia	Narzędzia	Narzędzia	Kontrolling	Kontrolling	Kontrolling	Benchmark	Benchmark	Kontrolling		
FINANSE	0,3											53
wzrost zyskowości (EBIT)	0,75	0,75	0,60	0,75	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	5	29
wzrost sprzedaży	0,75	0,75	0,60	0,75	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	4	23
KLIENT	0,2											39
siła marki (ranking)	0,50	0,50	0,40	0,50	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	5	20
udział w rynku	0,50	0,50	0,40	0,50	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	5	20
PROCESY	0,3											59
ROE	0,75	0,75	0,60	0,75	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	5	29
DR	0,75	0,75	0,60	0,75	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	5	29
PRACOWNIK	0,2											31
satisfakcja pracownika	0,50	0,50	0,40	0,50	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	5	20
ranking 'najlepszy pracodawca'	0,50	0,50	0,40	0,50	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	3	12
spr.	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	TOTAL	181
											39,00	

		FUNKCJONALNOŚĆ SYSTEMU ZARZĄDZANIA WIEDZĄ										
Procesy/Jakość	ZKW	efektywność w zarządzaniu informacją	szybkość dostarczania informacji	doskonalenie jakości procesów	poprawa jakości wykonywanej pracy	uczestniczenie pracowników w procesach kreowania strategii	ciągłe uczenie się procesów	komunikacja pomiędzy pracownikami	dzielenie się wiedzą o procesach	zaangażowanie pracowników w realizację procesów	współzyskownik wpływu danego celu na strategię	Liczba punktów
		Zarz.jakość	Zarz.jakość	TQM	TQM	Zarz.jakość	TQM	Zarz.jakość	Zarz.jakość	TQM		
FINANSE	0,1											19
wzrost zyskowości (EBIT)	0,25	0,25	0,20	0,25	0,20	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	5	11
wzrost sprzedaży	0,25	0,25	0,20	0,25	0,20	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	4	9
KLIENT	0,3											65
siła marki (ranking)	0,75	0,75	0,60	0,75	0,60	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	5	32
udział w rynku	0,75	0,75	0,60	0,75	0,60	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	5	32
PROCESY	0,4											86
ROE	1,00	1,00	0,80	1,00	0,80	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	5	43
DR	1,00	1,00	0,80	1,00	0,80	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	5	43
PRACOWNIK	0,2											34
satisfakcja pracownika	0,50	0,50	0,40	0,50	0,40	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	5	22
ranking 'najlepszy pracodawca'	0,50	0,50	0,40	0,50	0,40	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	3	13
spr.	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	TOTAL	204
											43,00	

ZKW	SZW			Kult.org.	ZKW	Narzędzia	Kontrolling	Benchm	Zarz.jakos	TQM
	Ludzie/Kultura	Technologia	Procesy/Jakość							
Finanse	19	53	19							
Klient	42	39	65							
Procesy	63	59	86							
Pracownik	67	31	34							
TOTAL	191	181	204	18	24	14	13	12	24	19
										124



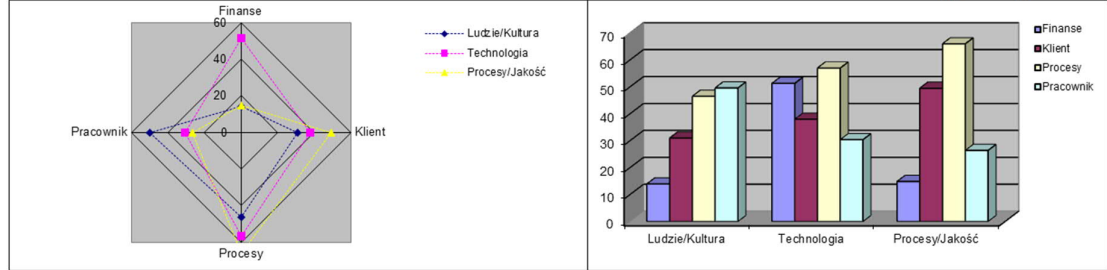
Małe przedsiębiorstwa farmaceutyczne

		FUNKCJONALNOŚĆ SYSTEMU ZARZĄDZANIA WIEDZĄ										
Ludzie/Kultura Org.	ZKW	zaangażowanie i kreatywność	zdolności przywódcze kierownicza	zdolność pracowników do ciągłego uczenia się	dzielenie się wiedzą	przekazywanie wiedzy pracownikom przez kierownictwo	tworzenie kultury realizacji celów	przesiżeganie systemu wartości w przedsiębiorstwie	wykorzystanie indywidualnych cech pracownika	komunikacja	współzyskownik wpływu danego celu na strategię	Liczba punktów
		Kult.org	Kult.org	ZKW	ZKW	Kult.org	ZKW	ZKW	Kult.org	ZKW		
FINANSE	0,1											14
wzrost zyskowności (EBIT)	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,20	0,20	0,20	0,20	5	8
wzrost sprzedaży	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,20	0,20	0,20	0,20	4	6
KLIENT	0,2											31
siła marki (ranking)	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,40	0,40	0,40	0,40	5	16
udział w rynku	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,40	0,40	0,40	0,40	5	16
PROCESY	0,3											47
ROE	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,60	0,60	0,60	0,60	5	23
DR	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,60	0,60	0,60	0,60	5	23
PRACOWNIK	0,4											50
satisfakcja pracownika	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,80	0,80	0,80	0,80	5	31
ranking 'najlepszy pracodawca'	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,80	0,80	0,80	0,80	3	19
spr.	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	TOTAL	141

		FUNKCJONALNOŚĆ SYSTEMU ZARZĄDZANIA WIEDZĄ										
Nowoczesne technologie	ZKW	gromadzenie i udostępnianie informacji	szybkość dostarczania informacji dla zarządu	dobra jakość danych	optymalna struktura komunikacyjna w dostarczaniu informacji	dobry system planowania, kontroli i kierowania	wysoki poziom analiz	obserwacje "dobrych rozwiązań"	elastyczność w dopasowywaniu się do zmian	wysoki poziom implementacji narzędzi do pomiaru i monitorowania	współzyskownik wpływu danego celu na strategię	Liczba punktów
		Narzędzia	Narzędzia	Narzędzia	Kontrolling	Kontrolling	Kontrolling	Benchmark	Benchmark	Kontrolling		
FINANSE	0,3											51
wzrost zyskowności (EBIT)	0,60	0,60	0,75	0,75	0,75	0,60	0,60	0,75	0,60	0,45	5	29
wzrost sprzedaży	0,60	0,60	0,75	0,75	0,60	0,60	0,60	0,75	0,60	0,45	4	23
KLIENT	0,2											38
siła marki (ranking)	0,40	0,40	0,50	0,50	0,40	0,40	0,40	0,50	0,40	0,30	5	19
udział w rynku	0,40	0,40	0,50	0,50	0,40	0,40	0,40	0,50	0,40	0,30	5	19
PROCESY	0,3											57
ROE	0,60	0,60	0,75	0,75	0,60	0,60	0,60	0,75	0,60	0,45	5	29
DR	0,60	0,60	0,75	0,75	0,60	0,60	0,60	0,75	0,60	0,45	5	29
PRACOWNIK	0,2											30
satisfakcja pracownika	0,40	0,40	0,50	0,50	0,40	0,40	0,40	0,50	0,40	0,30	5	19
ranking 'najlepszy pracodawca'	0,40	0,40	0,50	0,50	0,40	0,40	0,40	0,50	0,40	0,30	3	11
spr.	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	3,00	TOTAL	177

		FUNKCJONALNOŚĆ SYSTEMU ZARZĄDZANIA WIEDZĄ										
Procesy/Jakość	ZKW	efektywność w zarządzaniu informacją	szybkość dostarczania informacji	doskonalenie jakości procesów	poprawa jakości wykonywanej pracy	uczestniczenie pracowników w procesach kreowania strategii	ciągłe uczenie się procesów	komunikacja pomiędzy pracownikami	dzielenie się wiedzą o procesach	zaangażowanie pracowników w realizację procesów	współzyskownik wpływu danego celu na strategię	Liczba punktów
		Zarz.jakość	Zarz.jakość	TQM	TQM	Zarz.jakość	TQM	Zarz.jakość	Zarz.jakość	TQM		
FINANSE	0,1											15
wzrost zyskowności (EBIT)	0,15	0,20	0,15	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,15	5	6
wzrost sprzedaży	0,15	0,20	0,15	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,15	4	7
KLIENT	0,3											50
siła marki (ranking)	0,45	0,60	0,45	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,45	5	25
udział w rynku	0,45	0,60	0,45	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,45	5	25
PROCESY	0,4											66
ROE	0,60	0,80	0,60	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,60	5	33
DR	0,60	0,80	0,60	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,60	5	33
PRACOWNIK	0,2											26
satisfakcja pracownika	0,30	0,40	0,30	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,30	5	17
ranking 'najlepszy pracodawca'	0,30	0,40	0,30	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,30	3	10
spr.	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	TOTAL	157

ZKW	SZW			Kult.org.	ZKW	Narzędzia	Kontrolling	Benchm	Zarz.jakos	TQM
	Ludzie/Kultura	Technologia	Procesy/Jakość							
Finanse	14	51	15							
Klient	31	38	50							
Procesy	47	57	66							
Pracownik	50	30	26							
TOTAL	141	177	157	13	18	13	12	13	19	14



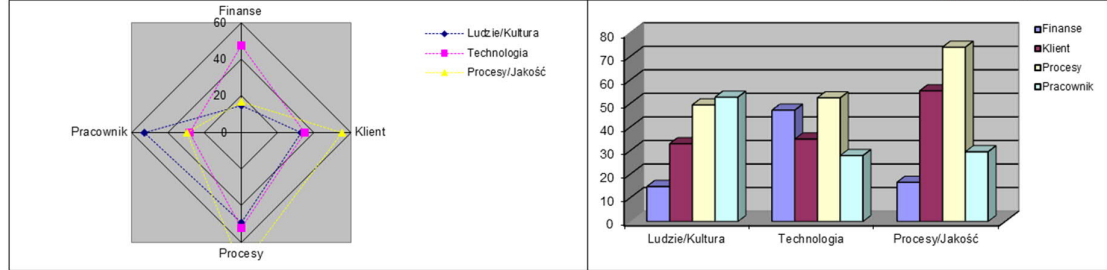
Średnie przedsiębiorstwa farmaceutyczne

Ludzie/Kultura Org. ZKW	FUNKCJONALNOŚĆ SYSTEMU ZARZĄDZANIA WIEDZĄ										Liczba punktów	
	zaangażowanie i kreatywność	zdolności przywódcze kierownicza	zdolność pracowników do ciągłego uczenia się	dzielenie się wiedzą	przekazywanie wiedzy pracownikom przez kierownictwo	tworzenie kultury realizacji celów	przesłanie systemu wartości w przedsiębiorstwie	wykorzystanie indywidualnych cech pracownika	komunikacja	współzyskujący wpływ danego celu na strategię		
FINANSE	0,1											15
wzrost zyskowności (EBIT)	0,20	0,15	0,20	0,20	0,20	0,20	0,15	0,15	0,20		5	8
wzrost sprzedaży	0,20	0,15	0,20	0,20	0,20	0,20	0,15	0,15	0,20		4	7
KLIENT	0,2											33
siła marki (ranking)	0,40	0,30	0,40	0,40	0,40	0,40	0,30	0,30	0,40		5	17
udział w rynku	0,40	0,30	0,40	0,40	0,40	0,40	0,30	0,30	0,40		5	17
PROCESY	0,3											50
ROE	0,60	0,45	0,60	0,60	0,60	0,60	0,45	0,45	0,60		5	25
DR	0,60	0,45	0,60	0,60	0,60	0,60	0,45	0,45	0,60		5	25
PRACOWNIK	0,4											53
satisfakcja pracownika	0,80	0,60	0,80	0,80	0,80	0,80	0,60	0,60	0,80		5	33
ranking 'najlepszy pracodawca'	0,80	0,60	0,80	0,80	0,80	0,80	0,60	0,60	0,80		3	20
spr.	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	TOTAL		150

Nowoczesne technologie ZKW	FUNKCJONALNOŚĆ SYSTEMU ZARZĄDZANIA WIEDZĄ										Liczba punktów	
	gromadzenie i udostępnianie informacji	szybkość dostarczania informacji dla zarządu	dobra jakość danych	optymalna struktura komunikacyjna w dostarczaniu informacji	dobry system planowania, kontroli i kierowania	wysoki poziom analiz	obserwacje "dobrych rozwiązań"	elastyczność w dopasowywaniu się do zmian	wysoki poziom implementacji narzędzi do pomiaru i monitorowania	współzyskujący wpływ danego celu na strategię		
FINANSE	0,3											47
wzrost zyskowności (EBIT)	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,45		5	26
wzrost sprzedaży	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,45		4	21
KLIENT	0,2											35
siła marki (ranking)	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,30		5	18
udział w rynku	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,30		5	18
PROCESY	0,3											53
ROE	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,45		5	26
DR	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,45		5	26
PRACOWNIK	0,2											28
satisfakcja pracownika	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,30		5	18
ranking 'najlepszy pracodawca'	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,30		3	11
spr.	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	TOTAL		163

Procesy/Jakość ZKW	FUNKCJONALNOŚĆ SYSTEMU ZARZĄDZANIA WIEDZĄ										Liczba punktów	
	efektywność w zarządzaniu informacją	szybkość dostarczania informacji	doskonalenie jakości procesów	poprawa jakości wykonywanej pracy	uczestniczenie pracowników w procesach kreowania strategii	ciągłe uczenie się procesów	komunikacja pomiędzy pracownikami	dzielenie się wiedzą o procesach	zaangażowanie pracowników w realizację procesów	współzyskujący wpływ danego celu na strategię		
FINANSE	0,1											17
wzrost zyskowności (EBIT)	0,20	0,25	0,25	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,15		5	9
wzrost sprzedaży	0,20	0,25	0,25	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,15		4	7
KLIENT	0,3											56
siła marki (ranking)	0,60	0,75	0,75	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,45		5	28
udział w rynku	0,60	0,75	0,75	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,45		5	28
PROCESY	0,4											74
ROE	0,80	1,00	1,00	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,60		5	37
DR	0,80	1,00	1,00	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,60		5	37
PRACOWNIK	0,2											30
satisfakcja pracownika	0,40	0,50	0,50	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,30		5	19
ranking 'najlepszy pracodawca'	0,40	0,50	0,50	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,30		3	11
spr.	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	TOTAL		176

ZKW	SZW			Kult.org.	ZKW	Narzędzia	Kontroling	Benchm	Zarz.jakos	TQM
Finanse	15	47	17							
Klient	33	35	56							
Procesy	50	53	74							
Pracownik	53	28	30							
TOTAL	150	163	176	14	19	12	11	12	21	16



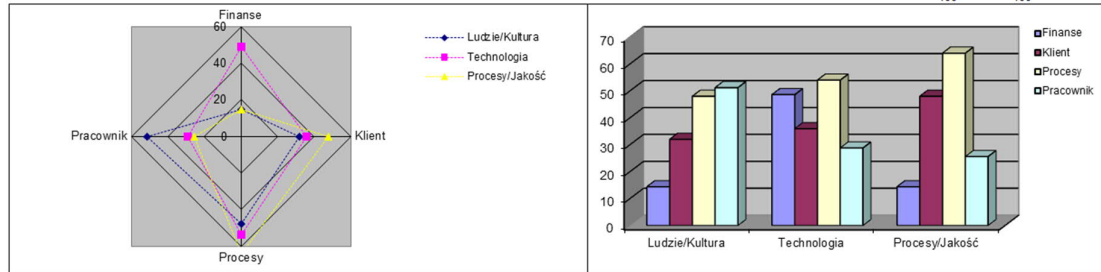
Małe i średnie przedsiębiorstwa farmaceutyczne

Ludzie/Kultura Org. ZKW	FUNKCJONALNOŚĆ SYSTEMU ZARZĄDZANIA WIEDZĄ										Liczba punktów	
	zaangażowanie i kreatywność	zdolności przywódcze kierownicza	zdolność pracowników do ciągłego uczenia się	dzielenie się wiedzą	przekazywanie wiedzy pracownikom przez kierownictwo	tworzenie kultury realizacji celów	przesłanie systemu wartości w przedsiębiorstwie	wykorzystanie indywidualnych cech pracownika	komunikacja	współzyskownik wpływu danego celu na strategię		
FINANSE	0,1											14
wzrost zyskowności (EBIT)	0,15	0,15	0,20	0,20	0,15	0,20	0,20	0,15	0,20		5	8
wzrost sprzedaży	0,15	0,15	0,20	0,20	0,15	0,20	0,20	0,15	0,20		4	6
KLIENT	0,2											32
siła marki (ranking)	0,30	0,30	0,40	0,40	0,30	0,40	0,40	0,30	0,40		5	16
udział w rynku	0,30	0,30	0,40	0,40	0,30	0,40	0,40	0,30	0,40		5	16
PROCESY	0,3											48
ROE	0,45	0,45	0,60	0,60	0,45	0,60	0,60	0,45	0,60		5	24
DR	0,45	0,45	0,60	0,60	0,45	0,60	0,60	0,45	0,60		5	24
PRACOWNIK	0,4											51
satisfakcja pracownika	0,60	0,60	0,80	0,80	0,60	0,80	0,80	0,60	0,80		5	32
ranking 'najlepszy pracodawca'	0,60	0,60	0,80	0,80	0,60	0,80	0,80	0,60	0,80		3	19
spr.	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	TOTAL		146

Nowoczesne technologie ZKW	FUNKCJONALNOŚĆ SYSTEMU ZARZĄDZANIA WIEDZĄ										Liczba punktów	
	gromadzenie i udostępnianie informacji	szybkość dostarczania informacji dla zarządu	dobra jakość danych	optymalna struktura komunikacyjna w dostarczaniu informacji	dobry system planowania, kontroli i kierowania	wysoki poziom analiz	obserwacje "dobrych rozwiązań"	elastyczność w dopasowywaniu się do zmian	wysoki poziom implementacji narzędzi do pomiaru i monitorowania	współzyskownik wpływu danego celu na strategię		
FINANSE	0,3											49
wzrost zyskowności (EBIT)	0,60	0,60	0,75	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,45	5	27
wzrost sprzedaży	0,60	0,60	0,75	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,45	4	22
KLIENT	0,2											36
siła marki (ranking)	0,40	0,40	0,50	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,30	0,30	5	18
udział w rynku	0,40	0,40	0,50	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,30	0,30	5	18
PROCESY	0,3											54
ROE	0,60	0,60	0,75	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,45	5	27
DR	0,60	0,60	0,75	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,45	5	27
PRACOWNIK	0,2											29
satisfakcja pracownika	0,40	0,40	0,50	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,30	0,30	5	18
ranking 'najlepszy pracodawca'	0,40	0,40	0,50	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,30	0,30	3	11
spr.	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	TOTAL		167

Procesy/Jakość ZKW	FUNKCJONALNOŚĆ SYSTEMU ZARZĄDZANIA WIEDZĄ										Liczba punktów	
	efektywność w zarządzaniu informacją	szybkość dostarczania informacji	doskonalenie jakości procesów	poprawa jakości wykonywanej pracy	uczestniczenie pracowników w procesach kreowania strategii	ciągłe uczenie się procesów	komunikacja pomiędzy pracownikami	dzielenie się wiedzą o procesach	zaangażowanie pracowników w realizację procesów	współzyskownik wpływu danego celu na strategię		
FINANSE	0,1											14
wzrost zyskowności (EBIT)	0,20	0,15	0,15	0,20	0,15	0,20	0,20	0,20	0,15	0,15	5	8
wzrost sprzedaży	0,20	0,15	0,15	0,20	0,15	0,20	0,20	0,20	0,15	0,15	4	6
KLIENT	0,3											48
siła marki (ranking)	0,60	0,45	0,45	0,60	0,45	0,60	0,60	0,60	0,45	0,45	5	24
udział w rynku	0,60	0,45	0,45	0,60	0,45	0,60	0,60	0,60	0,45	0,45	5	24
PROCESY	0,4											64
ROE	0,80	0,60	0,60	0,80	0,60	0,80	0,80	0,80	0,60	0,60	5	32
DR	0,80	0,60	0,60	0,80	0,60	0,80	0,80	0,80	0,60	0,60	5	32
PRACOWNIK	0,2											26
satisfakcja pracownika	0,40	0,30	0,30	0,40	0,30	0,40	0,40	0,40	0,30	0,30	5	16
ranking 'najlepszy pracodawca'	0,40	0,30	0,30	0,40	0,30	0,40	0,40	0,40	0,30	0,30	3	10
spr.	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	TOTAL		152

ZKW	SZW			Kult.org.	ZKW	Narzędzia	Kontroling	Benchm	Zarz.jakos	TQM
Finanse	14	49	14							
Klient	32	36	48							
Procesy	48	54	64							
Pracownik	51	29	26							
TOTAL	146	167	152	12	20	13	11	12	18	14



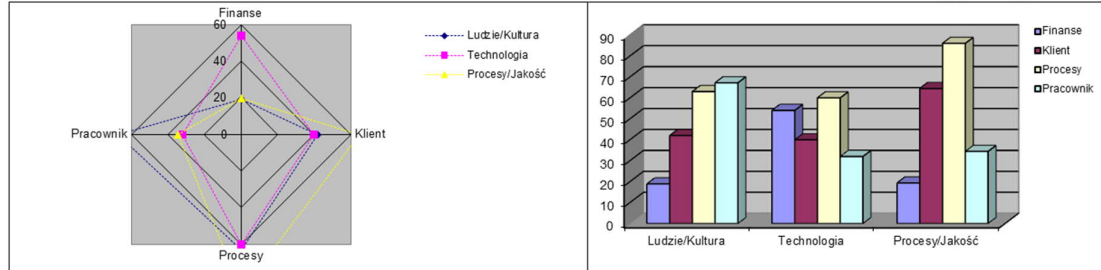
Zarządy

FUNKCJONALNOŚĆ SYSTEMU ZARZĄDZANIA WIEDZĄ											
Ludzie/Kultura Org. ZKW	FUNKCJONALNOŚĆ SYSTEMU ZARZĄDZANIA WIEDZĄ										Liczba punktów
	zaangażowanie i kreatywność	zdolności przywódcze kierownictwa	zdolność pracowników do ciągłego uczenia się	dzielenie się wiedzą	przekazywanie wiedzy pracownikom przez kierownictwo	tworzenie kultury realizacji celów	przeistotnienie systemu wartości w przedsiębiorstwie	wykorzystanie indywidualnych cech pracownika	komunikacja	współczynnik wpływu danego celu na strategię	
FINANSE	0,1										19
wzrost zyskowości (EBIT)	0,25	0,20	0,25	0,25	0,25	0,25	0,20	0,20	0,25	5	11
wzrost sprzedaży	0,25	0,20	0,25	0,25	0,25	0,25	0,20	0,20	0,25	4	8
KLIENT	0,2										42
siła marki (ranking)	0,50	0,40	0,50	0,50	0,50	0,50	0,40	0,40	0,50	5	21
udział w rynku	0,50	0,40	0,50	0,50	0,50	0,50	0,40	0,40	0,50	5	21
PROCESY	0,3										63
ROE	0,75	0,60	0,75	0,75	0,75	0,75	0,60	0,60	0,75	5	32
DR	0,75	0,60	0,75	0,75	0,75	0,75	0,60	0,60	0,75	5	32
PRACOWNIK	0,4										67
satisfakcja pracownika	1,00	0,80	1,00	1,00	1,00	1,00	0,80	0,80	1,00	5	42
ranking 'najlepszy pracodawca'	1,00	0,80	1,00	1,00	1,00	1,00	0,80	0,80	1,00	3	25
spr.	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	TOTAL	191

FUNKCJONALNOŚĆ SYSTEMU ZARZĄDZANIA WIEDZĄ											
Nowoczesne technologie ZKW	FUNKCJONALNOŚĆ SYSTEMU ZARZĄDZANIA WIEDZĄ										Liczba punktów
	gromadzenie i udostępnianie informacji	szybkość dostarczania informacji dla zarządcy	dobra jakość danych	optymalna struktura komunikacyjna w dostarczaniu informacji	dobry system planowania, kontroli i kierowania	wysoki poziom analiz	obserwacje "dobrych rozwiązań"	elastyczność w dopasowywaniu się do zmian	wysoki poziom implementacji narzędzi do pomiaru i monitorowania	współczynnik wpływu danego celu na strategię	
FINANSE	0,3										54
wzrost zyskowości (EBIT)	0,75	0,75	0,75	0,75	0,60	0,75	0,75	0,45	0,45	5	30
wzrost sprzedaży	0,75	0,75	0,75	0,75	0,60	0,75	0,75	0,45	0,45	4	24
KLIENT	0,2										40
siła marki (ranking)	0,50	0,50	0,50	0,50	0,40	0,50	0,50	0,30	0,30	5	20
udział w rynku	0,50	0,50	0,50	0,50	0,40	0,50	0,50	0,30	0,30	5	20
PROCESY	0,3										60
ROE	0,75	0,75	0,75	0,75	0,60	0,75	0,75	0,45	0,45	5	30
DR	0,75	0,75	0,75	0,75	0,60	0,75	0,75	0,45	0,45	5	30
PRACOWNIK	0,2										32
satisfakcja pracownika	0,50	0,50	0,50	0,50	0,40	0,50	0,50	0,30	0,30	5	20
ranking 'najlepszy pracodawca'	0,50	0,50	0,50	0,50	0,40	0,50	0,50	0,30	0,30	3	12
spr.	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	3,00	3,00	TOTAL	186

FUNKCJONALNOŚĆ SYSTEMU ZARZĄDZANIA WIEDZĄ											
Procesy/Jakość ZKW	FUNKCJONALNOŚĆ SYSTEMU ZARZĄDZANIA WIEDZĄ										Liczba punktów
	efektywność w zarządzaniu informacją	szybkość dostarczania informacji	doskonalenie jakości procesów	poprawa jakości wykonywanej pracy	uczestniczenie pracowników w procesach kreowania strategii	ciągłe uczenie się procesów	komunikacja pomiędzy pracownikami	dzielenie się wiedzą o procesach	zaangażowanie pracowników w realizację procesów	współczynnik wpływu danego celu na strategię	
FINANSE	0,1										19
wzrost zyskowości (EBIT)	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,20	0,20	5	11
wzrost sprzedaży	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,20	0,20	4	9
KLIENT	0,3										65
siła marki (ranking)	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,60	0,60	5	32
udział w rynku	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,60	0,60	5	32
PROCESY	0,4										86
ROE	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,80	0,80	5	43
DR	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,80	0,80	5	43
PRACOWNIK	0,2										34
satisfakcja pracownika	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,40	0,40	5	22
ranking 'najlepszy pracodawca'	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,40	0,40	3	13
spr.	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	TOTAL	204

SZW										
ZKW	Ludzie/Kultura	Technologia	Procesy/Jakość	Kult.org.	ZKW	Narzędzia	Kontroling	Benchm	Zarz.jakos	TQM
Finanse	19	54	19							
Klient	42	40	65							
Procesy	63	60	86							
Pracownik	67	32	34							
TOTAL	191	186	204	18	24	15	12	13	24	19



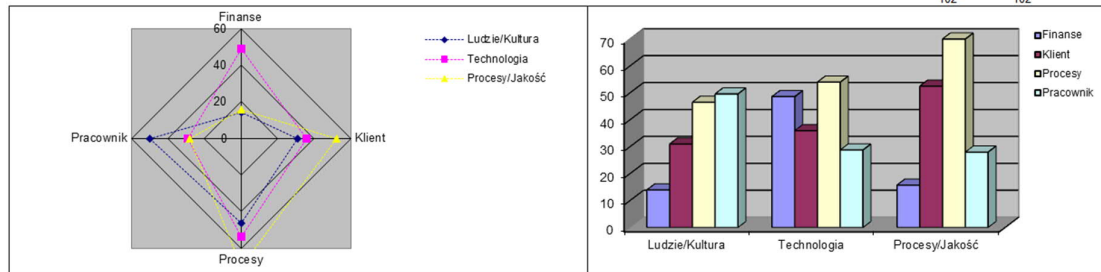
Kierownictwo wyższego szczebla

Ludzie/Kultura Org. ZKW	FUNKCJONALNOŚĆ SYSTEMU ZARZĄDZANIA WIEDZĄ										Liczba punktów	
	zaangażowanie i kreatywność	zdolności przywódcze kierownictwa	zdolność pracowników do ciągłego uczenia się	dzielenie się wiedzą	przekazywanie wiedzy pracownikom przez kierownictwo	tworzenie kultury realizacji celów	przeistotnienie systemu wartości w przedsiębiorstwie	wykorzystanie indywidualnych cech pracownika	komunikacja	współzyskowywanie do realizacji celów na strategię		
	Kult.org	Kult.org	ZKW	ZKW	Kult.org	ZKW	ZKW	Kult.org	ZKW			
FINANSE	0,1											14
wzrost zyskowności (EBIT)	0,20	0,15	0,20	0,15	0,15	0,20	0,20	0,15	0,15	5	8	
wzrost sprzedaży	0,20	0,15	0,20	0,15	0,15	0,20	0,20	0,15	0,15	4	6	
KLIENT	0,2										31	
siła marki (ranking)	0,40	0,30	0,40	0,30	0,30	0,40	0,40	0,30	0,30	5	16	
udział w rynku	0,40	0,30	0,40	0,30	0,30	0,40	0,40	0,30	0,30	5	16	
PROCESY	0,3										47	
ROE	0,60	0,45	0,60	0,45	0,45	0,60	0,60	0,45	0,45	5	23	
DR	0,60	0,45	0,60	0,45	0,45	0,60	0,60	0,45	0,45	5	23	
PRACOWNIK	0,4										50	
satisfakcja pracownika	0,80	0,60	0,80	0,60	0,60	0,80	0,80	0,60	0,60	5	31	
ranking 'najlepszy pracodawca'	0,80	0,60	0,80	0,60	0,60	0,80	0,80	0,60	0,60	3	19	
spr.	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	TOTAL	141	

Nowoczesne technologie ZKW	FUNKCJONALNOŚĆ SYSTEMU ZARZĄDZANIA WIEDZĄ										Liczba punktów	
	gromadzenie i udostępnianie informacji	szybkość dostarczania informacji dla zarządu	dobra jakość danych	optymalna struktura komunikacyjna w dostarczaniu informacji	dobry system planowania, kontroli i kierowania	wysoki poziom analiz	obserwacje "dobrych rozwiązań"	elastyczność w dopasowywaniu się do zmian	wysoki poziom implementacji narzędzi do pomiaru i monitorowania	współzyskowywanie do realizacji celów na strategię		
	Narzędzia	Narzędzia	Narzędzia	Kontrolling	Kontrolling	Kontrolling	Benchmark	Benchmark	Kontrolling			
FINANSE	0,3											49
wzrost zyskowności (EBIT)	0,60	0,60	0,75	0,60	0,75	0,60	0,45	0,45	0,60	5	27	
wzrost sprzedaży	0,60	0,60	0,75	0,60	0,75	0,60	0,45	0,45	0,60	4	22	
KLIENT	0,2										36	
siła marki (ranking)	0,40	0,40	0,50	0,40	0,50	0,40	0,30	0,30	0,40	5	18	
udział w rynku	0,40	0,40	0,50	0,40	0,50	0,40	0,30	0,30	0,40	5	18	
PROCESY	0,3										54	
ROE	0,60	0,60	0,75	0,60	0,75	0,60	0,45	0,45	0,60	5	27	
DR	0,60	0,60	0,75	0,60	0,75	0,60	0,45	0,45	0,60	5	27	
PRACOWNIK	0,2										29	
satisfakcja pracownika	0,40	0,40	0,50	0,40	0,50	0,40	0,30	0,30	0,40	5	18	
ranking 'najlepszy pracodawca'	0,40	0,40	0,50	0,40	0,50	0,40	0,30	0,30	0,40	3	11	
spr.	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	3,00	3,00	4,00	TOTAL	167	

Procesy/Jakość ZKW	FUNKCJONALNOŚĆ SYSTEMU ZARZĄDZANIA WIEDZĄ										Liczba punktów	
	efektywność w zarządzaniu informacją	szybkość dostarczania informacji	doskonalenie jakości procesów	poprawa jakości wykonywanej pracy	uczestniczenie pracowników w procesach kreowania strategii	ciągłe uczenie się procesów	komunikacja pomiędzy pracownikami	dzielenie się wiedzą o procesach	zaangażowanie pracowników w realizację procesów	współzyskowywanie do realizacji celów na strategię		
	Zarz.jakość	Zarz.jakość	TQM	TQM	Zarz.jakość	TQM	Zarz.jakość	Zarz.jakość	TQM			
FINANSE	0,1											16
wzrost zyskowności (EBIT)	0,20	0,15	0,20	0,20	0,25	0,15	0,20	0,20	0,20	5	9	
wzrost sprzedaży	0,20	0,15	0,20	0,20	0,25	0,15	0,20	0,20	0,20	4	7	
KLIENT	0,3										53	
siła marki (ranking)	0,60	0,45	0,60	0,60	0,75	0,45	0,60	0,60	0,60	5	26	
udział w rynku	0,60	0,45	0,60	0,60	0,75	0,45	0,60	0,60	0,60	5	26	
PROCESY	0,4										70	
ROE	0,80	0,60	0,80	0,80	1,00	0,60	0,80	0,80	0,80	5	35	
DR	0,80	0,60	0,80	0,80	1,00	0,60	0,80	0,80	0,80	5	35	
PRACOWNIK	0,2										28	
satisfakcja pracownika	0,40	0,30	0,40	0,40	0,50	0,30	0,40	0,40	0,40	5	18	
ranking 'najlepszy pracodawca'	0,40	0,30	0,40	0,40	0,50	0,30	0,40	0,40	0,40	3	11	
spr.	4,00	3,00	4,00	4,00	5,00	3,00	4,00	4,00	4,00	TOTAL	166	

ZKW	SZW					Kult.org.	ZKW	Narzędzia	Kontrolling	Benchm	Zarz.jakos	TQM
	Ludzie/Kultura	Technologia	Procesy/Jakość									
Finanse	14	49	16									
Klient	31	36	53									
Procesy	47	54	70									
Pracownik	50	29	28									
TOTAL	141	167	166			13	18	13	13	10	20	15



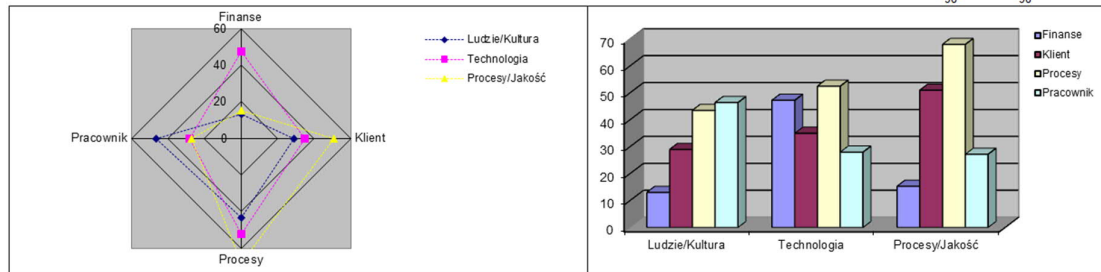
Kierownictwo średniego szczebla

Ludzie/Kultura Org. ZKW		FUNKCJONALNOŚĆ SYSTEMU ZARZĄDZANIA WIEDZĄ										Liczba punktów	
		zaangażowanie i kreatywność	zdolności przywódcze kierownicza	zdolność pracowników do ciągłego uczenia się	dzielenie się wiedzą	przekazywanie wiedzy pracownikom przez kierownictwo	tworzenie kultury realizacji celów	przesiżeganie systemu wartości w przedsiębiorstwie	wykorzystanie indywidualnych cech pracownika	komunikacja	współzyskownik wpływu danego celu na strategię		
Kult.org		Kult.org	ZKW	ZKW	Kult.org	ZKW	ZKW	Kult.org	ZKW	ZKW	ZKW		
FINANSE		0,1										13	
wzrost zyskowności (EBIT)		0,15	0,15	0,20	0,20	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	5	
wzrost sprzedaży		0,15	0,15	0,20	0,20	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	7	
KLIENT		0,2										29	
siła marki (ranking)		0,30	0,30	0,40	0,40	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	5	
udział w rynku		0,30	0,30	0,40	0,40	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	5	
PROCESY		0,3										44	
ROE		0,45	0,45	0,60	0,60	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	5	
DR		0,45	0,45	0,60	0,60	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	5	
PRACOWNIK		0,4										46	
satisfakcja pracownika		0,60	0,60	0,80	0,80	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	5	
ranking 'najlepszy pracodawca'		0,60	0,60	0,80	0,80	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	3	
spr.		3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	TOTAL	132
													29,00

Nowoczesne technologie ZKW		FUNKCJONALNOŚĆ SYSTEMU ZARZĄDZANIA WIEDZĄ										Liczba punktów	
		gromadzenie i udostępnianie informacji	szybkość dostarczania informacji dla zarządu	dobra jakość danych	optymalna struktura komunikacyjna w dostarczaniu informacji	dobry system planowania, kontroli i kierowania	wysoki poziom analiz	obserwacje "dobrych rozwiązań"	elastyczność w dopasowywaniu się do zmian	wysoki poziom implementacji narzędzi do pomiaru i monitorowania	współzyskownik wpływu danego celu na strategię		
Narzędzia		Narzędzia	Narzędzia	Kontrolling	Kontrolling	Kontrolling	Benchmark	Benchmark	Kontrolling	Kontrolling	Kontrolling		
FINANSE		0,3										47	
wzrost zyskowności (EBIT)		0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,45	5	
wzrost sprzedaży		0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,45	4	
KLIENT		0,2										35	
siła marki (ranking)		0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,30	0,30	5	
udział w rynku		0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,30	0,30	5	
PROCESY		0,3										53	
ROE		0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,45	0,45	5	
DR		0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,45	0,45	5	
PRACOWNIK		0,2										28	
satisfakcja pracownika		0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,30	0,30	5	
ranking 'najlepszy pracodawca'		0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,30	0,30	3	
spr.		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	TOTAL	163
													35,00

Procesy/Jakość ZKW		FUNKCJONALNOŚĆ SYSTEMU ZARZĄDZANIA WIEDZĄ										Liczba punktów	
		efektywność w zarządzaniu informacją	szybkość dostarczania informacji	doskonalenie jakości procesów	poprawa jakości wykonywanej pracy	uczestniczenie pracowników w procesach kreowania strategii	ciągłe uczenie się procesów	komunikacja pomiędzy pracownikami	dzielenie się wiedzą o procesach	zaangażowanie pracowników w realizację procesów	współzyskownik wpływu danego celu na strategię		
Zarz.jakość		Zarz.jakość	TQM	TQM	Zarz.jakość	TQM	Zarz.jakość	Zarz.jakość	TQM	TQM	TQM		
FINANSE		0,1										15	
wzrost zyskowności (EBIT)		0,20	0,15	0,15	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	5	
wzrost sprzedaży		0,20	0,15	0,15	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	4	
KLIENT		0,3										51	
siła marki (ranking)		0,60	0,45	0,45	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	5	
udział w rynku		0,60	0,45	0,45	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	5	
PROCESY		0,4										68	
ROE		0,80	0,60	0,60	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	5	
DR		0,80	0,60	0,60	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	5	
PRACOWNIK		0,2										27	
satisfakcja pracownika		0,40	0,30	0,30	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	5	
ranking 'najlepszy pracodawca'		0,40	0,30	0,30	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	3	
spr.		4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	TOTAL	162
													34,00

ZKW	SZW			Kult.org.	ZKW	Narzędzia	Kontrolling	Benchm	Zarz.jakos	TQM
	Ludzie/Kultura	Technologia	Procesy/Jakość							
Finanse	13	47	15							
Klient	29	35	51							
Procesy	44	53	68							
Pracownik	46	28	27							
TOTAL	132	163	162	12	17	12	11	12	19	15
									98	98



Wagi, współczynniki korelacji, regresja wieloraka

	Metoda AHP		Fundamentalna skala porównań parami Saaty'ego				
Ludzie/Kultura Org	Finanse	Klient	Procesy	Pracownik	Waga		
	Finanse	0,13	0,17	0,13	0,11	0,1	0,1 brak przewagi
	Klient	0,13	0,17	0,13	0,22	0,2	0,2 słaby udział
	Procesy	0,25	0,33	0,25	0,22	0,3	0,3 umiarkowany udział
	Pracownik	0,50	0,33	0,50	0,44	0,4	0,4 silny udział
		1,00	1,00	1,00	1,00	1,0	0,5 bardzo silny udział
Technologie	Finanse	Klient	Procesy	Pracownik	Waga		
	Finanse	0,29	0,25	0,44	0,20	0,3	
	Klient	0,29	0,25	0,22	0,20	0,2	
	Procesy	0,14	0,25	0,22	0,40	0,3	
	Pracownik	0,29	0,25	0,11	0,20	0,2	
		1,00	1,00	1,00	1,00	1,0	
Procesy/Jakość	Finanse	Klient	Procesy	Pracownik	Waga		
	Finanse	0,14	0,14	0,13	0,14	0,1	
	Klient	0,29	0,29	0,39	0,14	0,3	
	Procesy	0,43	0,29	0,39	0,57	0,4	
	Pracownik	0,14	0,29	0,10	0,14	0,2	
		1,00	1,00	1,00	1,00	1,0	

ZKW		System Zarządzania Wiedzą					Współczynniki korelacji Pearsona r						
MSP	Strategia	LK	NT	JP	DsW	xy	x2	y2	ZKW/LK	ZKW/NT	ZKW/JP	SZW	DsW, U
	77	14	49	14	4	1115	5991	207	0,68	0,38	0,95	0,67	0,66
	116	32	36	48	8	3712	13456	1024					
	166	48	54	64	12	7968	27556	2304					
	106	51	29	26	13	5407	11151	2621					
	465	146	167	152	37	18201	58154	6157					
M	Strategia	LK	NT	JP	DsW	xy	x2	y2	ZKW/LK	ZKW/NT	ZKW/JP	SZW	DsW, U
	80	14	51	15	3	1117	6416	195	0,66	0,40	0,95	0,67	0,71
	119	31	38	50	6	3674	14042	961					
	170	47	57	66	10	7882	28730	2162					
	106	50	30	26	10	5277	11321	2460					
	475	141	177	157	29	17950	60509	5778					
S	Strategia	LK	NT	JP	DsW	xy	x2	y2	ZKW/LK	ZKW/NT	ZKW/JP	SZW	DsW, U
	79	15	47	17	4	1169	6202	221	0,68	0,36	0,95	0,67	0,66
	124	33	35	56	8	4076	15252	1089					
	176	50	53	74	12	8712	30976	2450					
	110	53	28	30	13	5829	12188	2788					
	489	150	163	176	37	19786	64618	6548					
Delfarma	Strategia	LK	NT	JP	DsW	xy	x2	y2	ZKW/LK	ZKW/NT	ZKW/JP	SZW	DsW, U
	91	19	53	19	5	1718	8263	357	0,71	0,33	0,95	0,66	0,75
	146	42	39	65	10	6111	21170	1764					
	208	63	59	86	16	13073	43056	3969					
	133	67	31	34	16	8924	17636	4516					
	577	191	181	204	47	29826	90125	10606					

1. Kultura organizacyjna

Regresja wieloraka	
Czas analizy	0,47 sek.
Analizowane zmienne	obszar ludzie/kultura organizacyjna
Poziom istotności	0,05
Liczność	86
Liczba zmiennych w modelu	11
R	0,853274
R2	0,728077
R2 skorygowane	0,687656
Błąd standardowy estymacji	0,486358
Resztowa suma kwadratów	17,504276
Całkowita suma kwadratów	64,372093
Wyjaśniona suma kwadratów	46,867817
F	18,012318
Wartość p	<0,000001
MAE (średni błąd bezwzględny)	0,363461
MPE (średni błąd procentowy)	-2,13%
MAPE (średni bezwzględny błąd procentowy)	10,70%

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

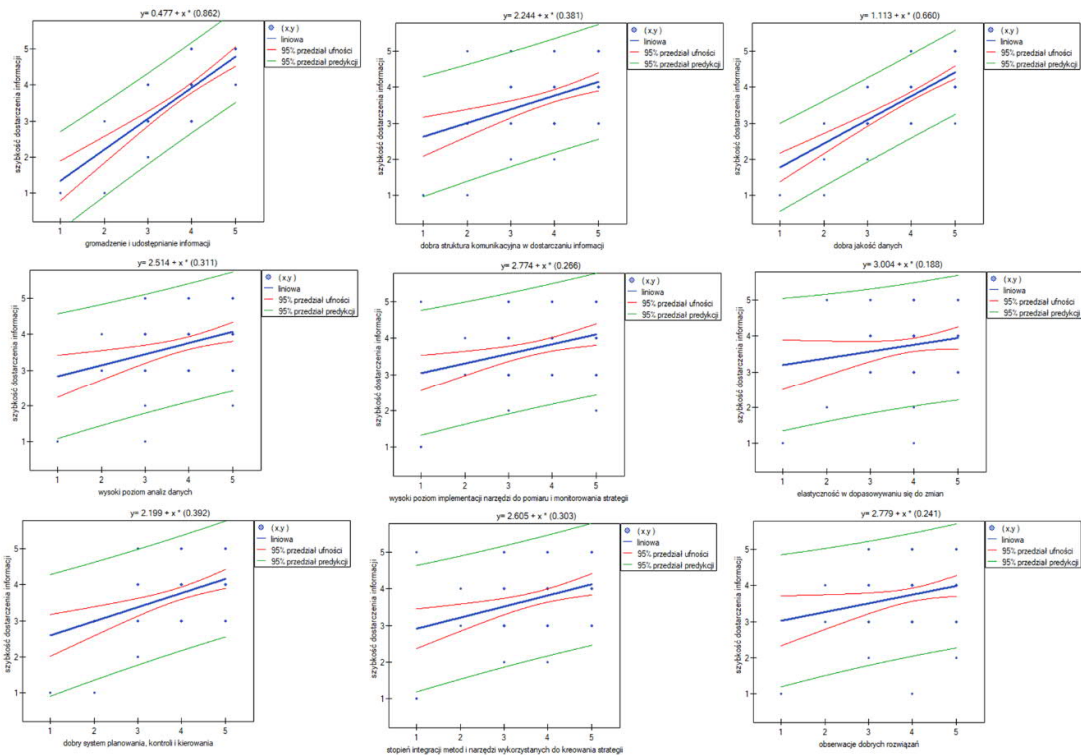
Model	wsp. b	blad b	-95% CI	+95% CI	stat. t	wartosc p	stand. blad	stand. b
szybkość dostarczenia informacji	0,256908	0,373771	-0,487846	1,001662	0,687342	0,494016		
dobra struktura komunikacyjna w dostarczaniu informacji	-0,113004	0,086569	-0,285496	0,059489	-1,305357	0,195815	-0,126534	0,096934
dobry system planowania, kontroli i kierowania	-0,045568	0,105936	-0,256651	0,165514	-0,43015	0,668337	-0,047759	0,111028
wysoki poziom analiz danych	0,110736	0,098038	-0,084609	0,306008	1,129519	0,262327	0,118579	0,104982
obserwacje dobrych rozwiązań	-0,057122	0,097607	-0,251608	0,137365	-0,585219	0,560181	-0,054221	0,09265
elastyczność w dopasowywaniu się do zmian	-0,016286	0,094045	-0,203676	0,171103	-0,173174	0,862988	-0,015133	0,087388
standardyzacja definicji wskaźników opisujących strategiczne cele	-0,026472	0,088557	-0,202926	0,149983	-0,298921	0,765838	-0,026957	0,090182
wysoki poziom implementacji narzędzi do pomiaru i monitorowania strategii	-0,15791	0,092917	-0,343051	0,027231	-1,69948	0,093429	-0,188302	0,1108
stopień integracji metod i narzędzi wykorzystanych do kreowania strategii	0,186984	0,093606	0,002462	0,371505	2,01913	0,047096	0,205658	0,101855
optymalne wykorzystanie możliwości nowoczesnych technologii	-0,122131	0,081555	-0,284633	0,040371	-1,497528	0,13851	-0,124631	0,083225

Macierz korelacji	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
szybkość dostarczenia informacji	1											
gromadzenie i udostępnianie informacji	0,698029	1										
dobra jakość danych	0,748998	0,536992	1									
dobra struktura komunikacyjna w dostarczaniu informacji	0,42621	0,376026	0,683544	1								
dobry system planowania, kontroli i kierowania	0,410885	0,365138	0,599738	0,684492	1							
wysoki poziom analiz danych	0,333327	0,396946	0,357156	0,385665	0,619662	1						
obserwacje dobrych rozwiązań	0,229121	0,343488	0,245034	0,306933	0,343535	0,641898	1					
elastyczność w dopasowywaniu się do zmian	0,174957	0,283681	0,234557	0,278471	0,425122	0,354725	0,510763	1				
standardyzacja definicji wskaźników opisujących strategiczne cele	0,168512	0,295205	0,263238	0,244751	0,363371	0,290216	0,321419	0,583754	1			
wysoki poziom implementacji narzędzi do pomiaru i monitorowania strategii	0,316899	0,461936	0,409046	0,375278	0,388507	0,384493	0,315661	0,321151	0,598579	1		
stopień integracji metod i narzędzi wykorzystanych do kreowania strategii	0,333723	0,429045	0,307948	0,287332	0,347407	0,290483	0,327354	0,266531	0,450118	0,75419	1	
optymalne wykorzystanie możliwości nowoczesnych technologii	0,269058	0,437514	0,333156	0,329606	0,410242	0,474751	0,352824	0,230881	0,399271	0,542111	0,578896	1

Macierz kowariancji	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
szybkość dostarczenia informacji	0,757319	0,428181	0,644049	0,361423	0,326129	0,270315	0,164706	0,123119	0,129959	0,286183	0,277975	0,207934
gromadzenie i udostępnianie informacji	0,428181	0,496854	0,374008	0,258276	0,234747	0,260739	0,2	0,161696	0,184405	0,337893	0,289466	0,273871
dobra jakość danych	0,644049	0,374008	0,976334	0,65814	0,540492	0,328865	0,2	0,187415	0,230506	0,419425	0,291245	0,292339
dobra struktura komunikacyjna w dostarczaniu informacji	0,361423	0,258276	0,65814	0,949521	0,608345	0,350205	0,247059	0,219425	0,211354	0,37948	0,267989	0,285226
dobry system planowania, kontroli i kierowania	0,326129	0,234747	0,540492	0,608345	0,831874	0,526676	0,258824	0,313543	0,293707	0,367715	0,303283	0,332285
wysoki poziom analiz danych	0,270315	0,260739	0,328865	0,350205	0,526676	0,868399	0,494118	0,267305	0,239672	0,371819	0,259097	0,392886
obserwacje dobrych rozwiązań	0,164706	0,2	0,2	0,247059	0,258824	0,494118	0,682353	0,341176	0,235294	0,270588	0,258824	0,258824
elastyczność w dopasowywaniu się do zmian	0,123119	0,161696	0,187415	0,219425	0,313543	0,267305	0,341176	0,653899	0,418331	0,269494	0,206293	0,1658
standardyzacja definicji wskaźników opisujących strategiczne cele	0,129959	0,184405	0,230506	0,211354	0,293707	0,239672	0,235294	0,418331	0,785363	0,550479	0,381806	0,314227
wysoki poziom implementacji narzędzi do pomiaru i monitorowania strategii	0,286183	0,337893	0,419425	0,37948	0,367715	0,371819	0,270588	0,269494	0,550479	0,76881	0,749111	0,49959
stopień integracji metod i narzędzi wykorzystanych do kreowania strategii	0,277975	0,289466	0,291245	0,267989	0,303283	0,259097	0,258824	0,206293	0,381806	0,749111	0,916142	0,492066
optymalne wykorzystanie możliwości nowoczesnych technologii	0,207934	0,273871	0,292339	0,285226	0,332285	0,392886	0,258824	0,1658	0,314227	0,49959	0,492066	0,788646

$y = 2,744 + x * (0,381)$

$y = 1,113 + x * (0,660)$



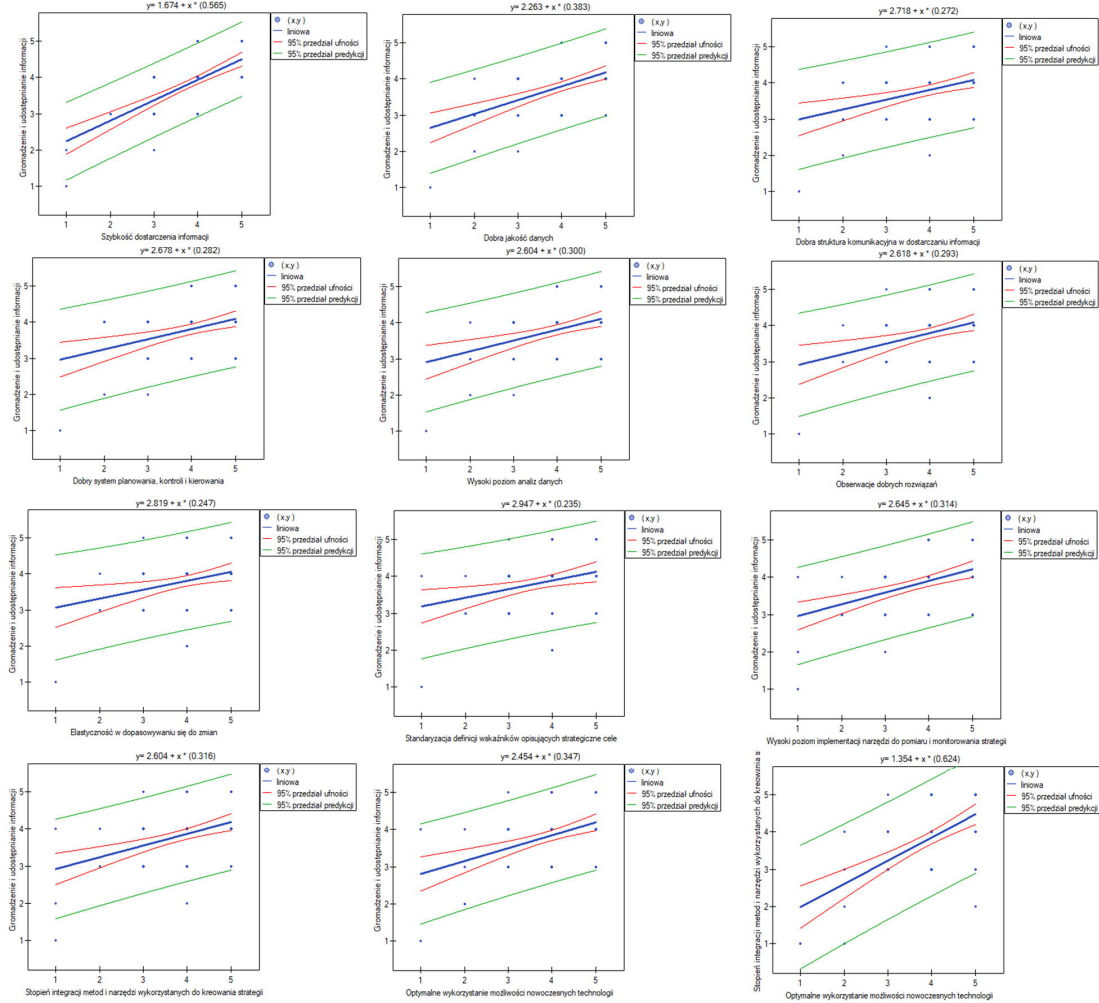
2. Nowoczesne narzędzia i technologie

Regresja wieloraka	
Czas analizy	0.48 sek.
Analizowane zmienne	obszar nowoczesne technologie
Poziom istotności	0,05
Liczność	113
Liczba zmiennych w modelu	11
R	0,771704
R2	0,595527
R2 skorygowane	0,535403
Błąd standardowy estymacji	0,480455
Resztowa suma kwadratów	17,081914
Całkowita suma kwadratów	42,232558
Wyjaśniona suma kwadratów	25,150644
F	9,904934
Wartość p	<0.000001
MAE (średni błąd bezwzględny)	0,352233
MPE (średni błąd procentowy)	-1,89%
MAPE (średni bezwzględny błąd procentowy)	10,26%

Model	wsp. b	błąd b	-95% CI	+95% CI	stat. t	wartolc p	stand. b	ąd stand. b
gromadzenie i udostępnianie informacji	0,72671	0,360648	0,0081	1,44531	2,015	0,047538		
dobra struktura komunikacyjna w dostarczaniu informacji	0,0454	0,086336	-0,1266	0,21743	0,5258	0,600571	0,06276	0,119352
dobry system planowania, kontroli i kierowania	-0,06926	0,104471	-0,2774	0,1389	-0,663	0,509403	-0,0896	0,13518
wysoki poziom analiz danych	0,02987	0,097617	-0,1646	0,22438	0,306	0,760459	0,03949	0,129054
obserwacje dobrych rozwiązań	0,04554	0,0965	-0,1467	0,23782	0,4719	0,638385	0,05337	0,113089
elastyczność w dopasowywaniu się do zmian	0,08239	0,092428	-0,1018	0,26655	0,8913	0,375634	0,09451	0,106034
standaryzacja definicji wskaźników opisujących strategiczne cele	-0,01825	0,08751	-0,1926	0,15612	-0,2085	0,835407	-0,0229	0,110021
wysoki poziom implementacji narzędzi do pomiaru i monitorowania	0,13051	0,092325	-0,0534	0,31448	1,4136	0,161661	0,19214	0,135922
stopień integracji metod i narzędzi wykorzystanych do kreowania str	-0,02633	0,093918	-0,2135	0,1608	-0,2804	0,779969	-0,0358	0,127531
optymalne wykorzystanie możliwości nowoczesnych technologii	0,14411	0,080042	-0,0154	0,3036	1,8004	0,075868	0,18156	0,100843

Macierz korelacji	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
gromadzenie i udostępnianie informacji	1	0,698029	0,53699	0,37603	0,3651	0,396946	0,34349	0,283681	0,29521	0,46194	0,429045	0,437514
szybkość dostarczenia informacji	0,69803	1	0,749	0,42621	0,4109	0,333327	0,22912	0,174957	0,16851	0,3169	0,333723	0,269058
dobra jakość danych	0,53699	0,748998	1	0,68354	0,5997	0,357156	0,24503	0,234557	0,26324	0,40905	0,307948	0,333156
dobra struktura komunikacyjna w dostarczaniu informacji	0,37603	0,42621	0,68354	1	0,6845	0,385665	0,30693	0,278471	0,24475	0,37528	0,347332	0,329606
dobry system planowania, kontroli i kierowania	0,36514	0,410885	0,59974	0,68449	1	0,619662	0,34354	0,425122	0,36337	0,38851	0,347407	0,410242
wysoki poziom analiz danych	0,39695	0,333327	0,35716	0,38567	0,6197	1	0,6419	0,354725	0,29022	0,38449	0,290483	0,474751
obserwacje dobrych rozwiązań	0,34349	0,229121	0,24503	0,30693	0,3435	0,641898	1	0,510763	0,32142	0,31566	0,327354	0,352824
elastyczność w dopasowywaniu się do zmian	0,28368	0,174957	0,23456	0,27847	0,4251	0,354725	0,51076	1	0,58375	0,32115	0,266531	0,230881
standaryzacja definicji wskaźników opisujących strategiczne cele	0,29521	0,168512	0,26324	0,24475	0,3634	0,290216	0,32142	0,583754	1	0,59858	0,450118	0,399271
wysoki poziom implementacji narzędzi do pomiaru i monitorowania	0,46194	0,316899	0,40905	0,37528	0,3885	0,384493	0,31566	0,321151	0,59858	1	0,75419	0,542111
stopień integracji metod i narzędzi wykorzystanych do kreowania str	0,42905	0,333723	0,30795	0,28733	0,3474	0,290483	0,32735	0,266531	0,45012	0,75419	1	0,578896
optymalne wykorzystanie możliwości nowoczesnych technologii	0,43751	0,269058	0,33316	0,32961	0,4102	0,474751	0,35282	0,230881	0,39927	0,54211	0,578896	1

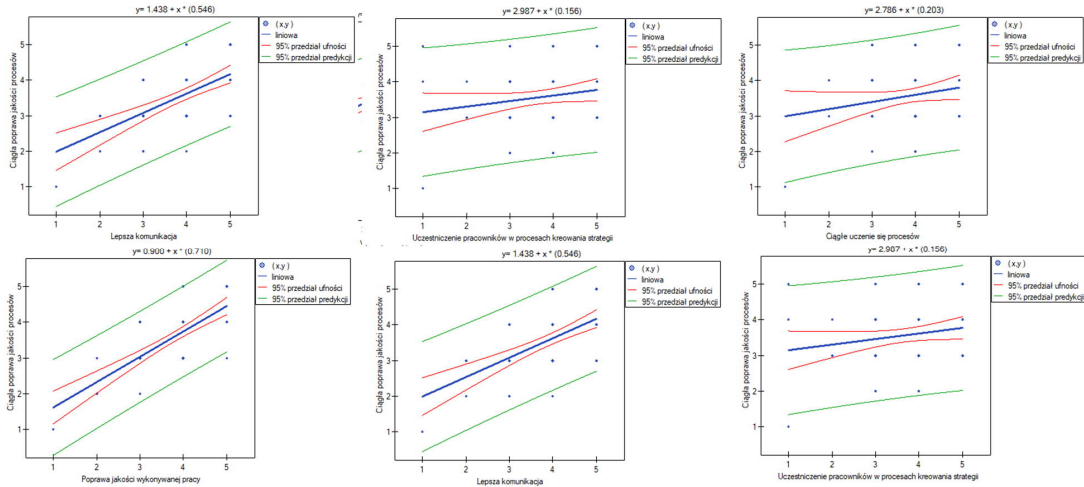
Macierz kowariancji	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
gromadzenie i udostępnianie informacji	0,49685	0,428181	0,37401	0,25828	0,2347	0,260739	0,2	0,161696	0,18441	0,33789	0,289466	0,273871
szybkość dostarczenia informacji	0,42818	0,757319	0,64405	0,36142	0,3261	0,270315	0,16471	0,123119	0,12996	0,28618	0,277975	0,207934
dobra jakość danych	0,37401	0,644049	0,97633	0,65814	0,5405	0,328865	0,2	0,187415	0,23051	0,41943	0,291245	0,292339
dobra struktura komunikacyjna w dostarczaniu informacji	0,25828	0,361423	0,65814	0,94952	0,6083	0,350205	0,24706	0,219425	0,21135	0,37948	0,267989	0,285226
dobry system planowania, kontroli i kierowania	0,23475	0,326129	0,54049	0,60835	0,8319	0,526676	0,25882	0,313543	0,29371	0,36772	0,303283	0,332285
wysoki poziom analiz danych	0,26074	0,270315	0,32887	0,35021	0,5267	0,868399	0,49412	0,267305	0,23967	0,37182	0,259097	0,258824
obserwacje dobrych rozwiązań	0,2	0,164706	0,2	0,24706	0,2588	0,494118	0,68235	0,341176	0,23529	0,27059	0,258824	0,258824
elastyczność w dopasowywaniu się do zmian	0,1617	0,123119	0,18742	0,21943	0,3135	0,267305	0,34118	0,653899	0,41833	0,26949	0,206293	0,1658
standaryzacja definicji wskaźników opisujących strategiczne cele	0,18441	0,129959	0,23051	0,21135	0,2937	0,239672	0,23529	0,418331	0,78536	0,55048	0,381806	0,314227
wysoki poziom implementacji narzędzi do pomiaru i monitorowania	0,33789	0,286183	0,41943	0,37948	0,3677	0,371819	0,27059	0,269494	0,55048	1,07688	0,749111	0,49959
stopień integracji metod i narzędzi wykorzystanych do kreowania str	0,28947	0,277975	0,29125	0,26799	0,3033	0,259097	0,25882	0,206293	0,38181	0,74911	0,916142	0,492066
optymalne wykorzystanie możliwości nowoczesnych technologii	0,27387	0,207934	0,29234	0,28523	0,3323	0,392886	0,25882	0,1658	0,31423	0,49959	0,492066	0,788646



3. Procesy i jakość

Regresja wieloraka	
Czas analizy	0.22 sek.
Analizowane zmienne	obszar procesy i jakość
Poziom istotności	0,05
Liczność	86
Liczba zmiennych w modelu	6
R	0,678104
R2	0,394515
R2 skorygowane	0,364615
Błąd standardowy estymacji	0,587872
Resztowa suma kwadratów	27,993111
Całkowita suma kwadratów	46,232558
Wyjaśniona suma kwadratów	18,239447
F	13,194275
Wartość p	<0.000001
MAE (średni błąd bezwzględny)	0,437578
MPE (średni błąd procentowy)	-2,93%
MAPE (średni bezwzględny błąd procentowy)	12,80%

Model		wsp. b	błąd b	-95% CI	+95% CI	stat. t	wartość p	stand. b	stand. b
efektywność w zarządzaniu informacją		1,11362	0,37564	0,16621	1,861021	2,964585	0,003981		
szybkość dostarczania informacji		0,89134	0,37563	0,53584	0,298771	0,062761	0,000231	0,1111	0,1301
ciągła poprawa jakości procesów		-0,2085	0,83541	-0,66298	0,109502	-0,08962	-0,012941	0,1211	0,1145
poprawa jakości wykonywanej pracy		1,41364	0,16166	0,17005	0,158962	-0,06876	0,392209	0,1064	0,139
lepsz komunikacja		-0,2804	0,77997	-0,27956	0,27654	0,290768	-0,035632	0,11	0,1201
uczestniczenie pracowników w procesach		0,02794	0,09135	-0,15382	0,209712	0,305838	0,002513	0,136	0,1213
zaangażowanie pracowników w procesy		0,37984	0,10329	0,17433	0,38535	3,677424	0,000422	0,3911	0,1064
Macierz korelacji		1	2	3	4	5	6	7	
efektywność w zarządzaniu informacją		1	0,41786	0,49154	0,441505	0,370067	0,538005	0,5388	
szybkość dostarczania informacji		0,41786	1	0,41238	0,567921	0,378381	0,319872	0,2986	
ciągła poprawa jakości procesów		0,49154	0,41238	1	0,348976	0,458751	0,519623	0,4588	
poprawa jakości wykonywanej pracy		0,44151	0,56792	0,34898	1	0,313066	0,360005	0,36	
lepsz komunikacja		0,37007	0,37838	0,45875	0,313066	1	0,398329	0,3983	
uczestniczenie pracowników w procesach		0,53801	0,31987	0,51962	0,360005	0,398329	1	0,5444	
zaangażowanie pracowników w procesy		0,53881	0,29862	0,45879	0,360005	0,398329	0,544403	1	
Macierz kowariancji		1	2	3	4	5	6	7	
efektywność w zarządzaniu informacją		0,54391	0,45679	0,31053	0,293022	0,267305	0,301778	0,3017	
szybkość dostarczania informacji		0,45679	0,39009	0,29492	0,360823	0,418921	0,269125	0,3905	
ciągła poprawa jakości procesów		0,31053	0,29492	0,56197	0,496729	0,571295	0,350891	0,3989	
poprawa jakości wykonywanej pracy		0,29302	0,36082	0,49673	0,558143	0,262654	0,2342	0,2342	
lepsz komunikacja		0,26731	0,41892	0,5713	0,262654	0,511902	0,27223	0,611	
uczestniczenie pracowników w procesach		0,30178	0,26913	0,35089	0,2342	0,27223	0,404925	0,4049	
zaangażowanie pracowników w procesy		0,30171	0,39048	0,39892	0,2342	0,610961	0,404925	0,5767	



Spis ilustracji

Rysunek 1. Zależność pomiędzy strategią planowaną (zdefiniowaną przez cele planowane) a realizowaną (zdefiniowaną przez cele operacyjne)[źródło: opracowanie własne].....	13
Rysunek 2. Trójdzielna struktura nauk o zarządzaniu [źródło:23].....	19
Rysunek 3. Dane wejściowe do opracowania strategii firmy [źródło: D. Waters, op. cit., s.57].....	22
Rysunek 4. Struktura strategii [źródło: materiały internetowe: Istota strategii, http://www.cire.pl/praca/ (20.07.2005)].....	25
Rysunek 5. Podział zasobów przedsiębiorstwa [źródło:A.Sigismund, S. Floyd H Sherman, S. Terjesen, Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe, Wolters Kluwer Business, Warszawa, 2011].....	27
Rysunek 6. Zależności pomiędzy procesami strategicznym, operacyjnym i rozwoju pracowników [źródło: opracowanie własne].....	31
Rysunek 7. Przekładanie misji na pożądane rezultaty [źródło: R. Kaplan, D. Norton, Strategiczna Karta Wyników – Balanced Scorecard – Praktyka, CIM, Warszawa 2001, s. 81].....	32
Rysunek 8. Połączenie strategii z budżetem w procedurze schodzenia w dół [źródło: R. Kaplan, D. Norton, Strategiczna Karta Wyników – Balanced Scorecard..., s. 291].....	33
Rysunek 9. „Teoria Z” jako podstawa tworzenia mapy strategii. [źródło: Pietrzak M., Mapa strategii jako narzędzie wspierające proces opracowania Zrównoważonej Karty Wyników, Benten, Warszawa, 2006].....	34
Rysunek 10. Perspektywa wiedzy i rozwoju [Źródło: R. Kaplan, D. Norton, Strategiczna Karta Wyników, Jak przełożyć strategię na działanie..., s. 102].....	35
Rysunek 11. Przykład prezentacji realizacji strategicznych celów [źródło: Bagiński J., Hatowska D.,Implementacja strategicznego systemu zarządzania w firmie Siemens Sp. z .o.o.,” materiały konferencyjne VII Międzynarodowej Konferencji Naukowej “Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy”, Kazimierz Dolny (2004); autor: D. Hatowska].....	39
Rysunek 12. Przykład prezentacji realizacji strategicznych mierników [źródło: Bagiński J., Hatowska D.,Implementacja strategicznego systemu zarządzania w firmie Siemens Sp. z .o.o.,” materiały konferencyjne VII Międzynarodowej Konferencji Naukowej “Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy”, Kazimierz Dolny (2004); autor: D. Hatowska].....	40
Rysunek 13. Przykład prezentacji graficznej realizacji wartości obrotu [źródło: Bagiński J., Hatowska D.,Implementacja strategicznego systemu zarządzania w firmie Siemens Sp. z .o.o.,” materiały konferencyjne VII Międzynarodowej Konferencji Naukowej “Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy”, Kazimierz Dolny (2004); autor: D. Hatowska].....	40
Rysunek 14. Dekompozycja elementów kształtujących rentowność kapitału własnego na bazie modelu Du Ponta [źródło: na podstawie A. Gawęda, op. cit.].....	44
Rysunek 15. . Przykład struktury mapy strategii [źródło: Bagiński J., Hatowska D., Implementacja strategicznego systemu zarządzania w firmie Siemens Sp. z .o.o., materiały konferencyjne VII Międzynarodowej Konferencji Naukowej “Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy”, Kazimierz Dolny (2004)].....	45
Rysunek 16. . Strategiczny wymiar zarządzania wiedzą [źródło: A. Sobczak, M. Strojny, Zarządzanie wiedzą jako czynnik zwiększania konkurencyjności organizacji gospodarczych,12.04.2004, http://www.egov.pl/index2.php?option=content&do_pdf=1&id=84].....	56
Rysunek 17. . Zarządzanie wiedzą wewnątrz organizacji [źródło: J. Gołuchowski, Technologie informatyczne w zarządzaniu wiedzą w organizacji, Prace naukowe, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, 2007/260].....	57
Rysunek 18.Model zasobowy zarządzania wiedzą [Źródło: D. Leonard-Barton, Wellsprings of Knowledge. Building and Sustaining the Sources of Innovaion, Harvard Business School Press, Boston 1995].....	61
Rysunek 19. Proces tworzenia, kodyfikacji i transferu wiedzy [Źródło: Kłak M., Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa w Kielcach, 2010, s.45-49.].....	62
Rysunek 20. Lokalizacja klastrów i parków naukowo-technologicznych specjalizujących się w farmacji i biotechnologii w Polsce [Źródło: Sektor farmaceutyczny i biotechnologiczny w Polsce, Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A.,materiały Ministerstwa Gospodarki, www.paiz.gov.pl].....	75
Rysunek 21. Mapa procesów realizacji strategii [źródło: opracowanie na bazie analiz literatury, opracowania Mierzejewska B., Czym nie jest zarządzanie wiedzą, 2004; Hakala H., Kohtamaki M., Uusitalo K., Vuorinen T., Mapping the landscape of strategy tools: A review on strategy tools published in leading journals within the past 25 years, 2018 i uwarunkowań praktycznych].....	88
Rysunek 22. Mapa procesów realizacji strategii przedsiębiorstwa uzupełniona o narzędzia i metody wykorzystywane w budowie strategii [źródło: opracowanie na bazie analiz literatury, opracowania Mierzejewska B., Czym nie jest zarządzanie wiedzą, 2004; Hakala H., Kohtamaki M., Uusitalo K., Vuorinen T., Mapping the landscape of strategy tools: A review on strategy tools published in leading journals within the past 25 years, 2018, i uwarunkowań praktycznych].....	89

Rysunek 23. System naprowadzający strategię na zaplanowane wcześniej cele i założenia, wspomagający poprawę realizacji strategii [źródło: opracowanie na bazie analiz literatury, opracowania Mierzejewska B., Czym nie jest zarządzanie wiedzą, 2004; Hakala H., Kohtamaki M., Uusitalo K., Vuorinen T., Mapping the landscape of strategy tools: A review on strategy tools published in leading journals within the past 25 years, 2018, i uwarunkowań praktycznych].....	- 89 -
Rysunek 24. Standardowe ujęcie zależności w perspektywie finansowej [źródło: L. Kocięcki, Zastosowanie systemu zarządzania strategicznego Balanced Scorecard w bankach i instytucjach finansowych, w: Controlling – artykuły, materiały internetowe: http://controlling.in]	- 92 -
Rysunek 25. Model procesu benchmarkingu wewnętrznego [źródło: T. Bendel, L. Boulter, Benchmarking, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Warszawa 2000, s. 221].....	- 98 -
Rysunek 26. Cechy kontrolingu strategicznego [źródło: W. Korsak, Controlling strategiczny, http://www.controlling.info.pl/artyk (19.01.2006)]	- 100 -
Rysunek 27. Procesowe wyrażenie kontrolingu w przedsiębiorstwie [źródło: M. Dłubak, Procesowe ujęcie kontrolingu, www.controlling.info.pl (12.01.2006)].....	- 101 -
Rysunek 28. Architektura systemu kontrolingu opartego na procesach, [źródło: Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sustainability odpowiedzią na kryzys ekonomiczny. Nowe koncepcje przedsiębiorstwa przyszłości. Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ, Warszawa 2011]	- 101 -
Rysunek 29. Pięć zasad Gemba kaizen [źródło: Opracowanie wg Massaki Imai].....	- 103 -
Rysunek 30. Model „balki piaskowej” czynników konkurencyjności przedsiębiorstw [źródło: Z. Zymonik, Jakość i jej rola w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, 2003, s. 19]	- 104 -
Rysunek 31. Procentowy udział w badaniu Zarządów przedsiębiorstw, Kierownictwa wyższego i średniego szczebla [źródło: opracowanie na podstawie badań].....	- 118 -
Rysunek 32. Podział elementów SZW (Ludzie i kultura organizacyjna, Nowoczesne technologie, Jakość i procesy) na cztery perspektywy ZKW (Finanse, Klient, Procesy, Pracownik) [źródło: opracowanie na podstawie przeprowadzonych badań].....	- 135 -
Rysunek 33. Zależność liniowa SZW od realizacji strategii dla małych (M), średnich (S) przedsiębiorstw i Delfarmy [źródło: opracowanie na podstawie badania]	- 136 -
Rysunek 34. Zależność SZW od realizacji strategii na podstawie wyników respondentów zarządów, kierownictwa wyższego i średniego szczebla [źródło: opracowanie na podstawie badania].....	- 136 -
Rysunek 35. Wpływ elementów wszystkich obszarów SZW na realizację strategii MSP [źródło: opracowanie na podstawie badań]	- 137 -
Rysunek 36. Zależność liniowa optymalnego wykorzystania narzędzi w relacji do ich stopnia integracji [źródło: opracowanie na podstawie badań]	- 138 -
Rysunek 37. Zależność liniowa optymalnego wykorzystania narzędzi w relacji do gromadzenia i udostępniania informacji [źródło: opracowanie na podstawie badań].....	- 139 -
Rysunek 38. Wpływ elementów planowania i kontroli na realizację strategii MSP w podziale na małe (M) i średnie (S) przedsiębiorstwa [źródło: opracowanie na podstawie badań]	- 142 -
Rysunek 39. Wpływ poprawy jakości procesów na realizację strategii MSP w podziale na małe (M) i średnie (S) przedsiębiorstwa [źródło: opracowanie na podstawie badań].....	- 142 -
Rysunek 40. Zależność liniowa efektywnego zarządzania informacją w relacji do ciągłego uczenia się procesów [źródło: opracowanie na podstawie badań]	- 143 -
Rysunek 41. Zależność efektywnego zarządzania informacją w relacji do poprawy jakości wykonywanej pracy [źródło: opracowanie na podstawie badań]	- 143 -
Rysunek 42. Wpływ dzielenia się wiedzą na realizację strategii MSP w podziale na małe (M) i średnie (S) przedsiębiorstwa [źródło: opracowanie na podstawie badań].....	- 145 -
Rysunek 43. Wykres skupień odpowiedzi respondentów na temat uczenia się i dzielenia się wiedzą [źródło: opracowanie na podstawie badań]	- 148 -
Rysunek 44. Wypowiedzi zarządów i kierownictwa małych i średnich przedsiębiorstw farmaceutycznych na temat zmian w kulturze organizacyjnej, jako potencjału do rozwoju osobistego i organizacji [źródło: opracowano na podstawie badań]	- 149 -
Rysunek 45. Wykres skupień odpowiedzi respondentów na temat poprawy jakości procesów i komunikacji [źródło: opracowanie na podstawie badań]	- 151 -
Rysunek 46. Zależność elementów SZW od realizacji strategii opracowanej w czterech płaszczyznach [źródło: opracowanie na podstawie przeprowadzonych badań].....	- 154 -

Spis tabel

Tabela 1. Związki pomiędzy problemem, celami i hipotezami procesu naukowego [Źródło: opracowanie własne na podstawie: Sławińska M., Witczak H. „Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych”, PWE, Warszawa 2012, s.96.].....	15 -
Tabela 2. Parametry określające małe i średnie przedsiębiorstwa	17 -
Tabela 3. Rozwój branży farmaceutycznej.....	18 -
Tabela 4. Pięć zadań zarządzania strategicznego [źródło: Arthur A. Jr. Thompson, A. J. Strickland III,	24 -
Tabela 5. Przydatność ZKW do monitorowania strategii wzrostu wartości firmy. [źródło: Opracowanie własne na podstawie praktycznych uwarunkowań].....	37 -
Tabela 6. Strategia zarządzania wiedzą [źródło: R. Kaplan, D. Norton, Strategiczna Karta Wyników, Jak przełożyć ..., s. 104].....	43 -
Tabela 7. Czynniki nowoczesnego zarządzania [źródło: J. Fazlagić, Kapitał intelektualny i aktywa niematerialne w globalnej gospodarce, Polski Przemysł, Marzec 2015 r., s.14-15].....	59 -
Tabela 8. Udział w tworzeniu PKB grup przedsiębiorstw według liczby pracujących w Polsce (wykres – rok 2017, tabela – lata 2008-2017)[Źródło: opracowanie na podstawie danych GUS przygotowanych na potrzeby raportu].....	71 -
Tabela 9. Dynamika rynku farmaceutycznego w podziale na segmenty wartościowo, 2017[Źródło: IQVIA Pharmascope - 2017/11, IQVIA Dane Narodowe - 2017/11, IQVIA ePharmacy Tracker Poland -2017/11]..	75 -
Tabela 10. Największe firmy farmaceutyczne działające w Polsce [Źródło: Wkład innowacyjnego przemysłu farmaceutycznego w rozwój polskiej gospodarki, PwC, 2016]	76 -
Tabela 11. Czynniki określające funkcjonalność systemu SZW [źródło: opracowanie na podstawie analiz literatury].....	120 -
Tabela 12. Tablica do określenia współczynników korelacji pomiędzy czynnikami określającymi funkcjonalność SZW a miernikami określającymi strategiczne cele organizacji w czterech perspektywach ZKW. [źródło: opracowanie na podstawie literatury i uwarunkowań praktycznych].....	122 -
Tabela 13. Tablica do obliczenia wag udziału danego celu strategicznego realizacji strategii w danych obszarach SZW na podstawie metody AHP. [źródło: opracowanie własne na podstawie literatury i uwarunkowań praktycznych] [źródło: opracowanie na podstawie badań].....	123 -
Tabela 14. Wyniki współczynników korelacji Pearsona SZW i strategii małych i średnich przedsiębiorstw łącznie z firmą pilotażową Delfarma i zastosowanego systemu zarządzania wiedzą. [ZWK/LK – współczynnik korelacji obszaru ludzie/kultura organizacyjna i strategii.....	124 -
Tabela 15. Regresja wieloraka, parametry statystyczne modelu dla obszaru ludzie i kultura organizacyjna [źródło: opracowanie na podstawie badań]	125 -
Tabela 16. Macierze korelacji i kowariancji pomiędzy czynnikami obszaru ludzie i kultura organizacyjna (numery od 1 do 12 odzwieczają poszczególne czynniki) [źródło: opracowanie na podstawie badań]	126 -
Tabela 17. Regresja wieloraka, parametry statystyczne modelu dla obszaru narzędzia i nowoczesne technologie [źródło: opracowanie na podstawie badań]	126 -
Tabela 18. Macierze korelacji i kowariancji pomiędzy czynnikami obszaru narzędzia i nowoczesne technologie (numery od 1 do 12 odzwieczają poszczególne czynniki) [źródło: opracowanie na podstawie badań]	127 -
Tabela 19. Regresja wieloraka, parametry statystyczne modelu dla obszaru procesy i jakość [źródło: opracowanie na podstawie badań]	127 -
Tabela 20. Macierze korelacji i kowariancji pomiędzy czynnikami obszaru procesy i jakość (numery od 1 do 7 odzwieczają poszczególne czynniki) [źródło: opracowanie na podstawie badań]	128 -
Tabela 21. Analiza błędów i odchylenia standardowe w obszarze ludzie i kultura organizacyjna [źródło: opracowanie na podstawie badań].....	129 -
Tabela 22. Analiza błędów i odchylenia standardowe w obszarze nowoczesne technologie [źródło: opracowanie na podstawie badań].....	130 -
Tabela 23. Analiza błędów i odchylenia standardowe w obszarze procesy i jakość [źródło: opracowanie na podstawie badań]	131 -
Tabela 24. Rozkłady normalne odpowiedzi respondentów w obszarze ludzie i kultura organizacyjna [źródło: opracowanie na podstawie badań]	132 -
Tabela 25. Rozkłady normalne odpowiedzi respondentów w obszarze nowoczesne technologie [źródło: opracowanie na podstawie badań]	133 -
Tabela 26. Rozkłady normalne odpowiedzi respondentów w obszarze procesy i jakość [źródło: opracowanie na podstawie badań].....	134 -
Tabela 27. Punktowy wpływ elementów SZW na realizację strategii w podziale na małe (M), średnie (S) przedsiębiorstwa, Delfarmę, zarząd (Zarząd) i kierownictwo wyższego (Kier.W.) i średniego szczebla (Kier.N.) [źródło: opracowanie na podstawie badań]	137 -
Tabela 28. Wypowiedzi zarządów i kierownictwa małych i średnich przedsiębiorstw farmaceutycznych na temat systemu zarządzania wiedzą [źródło: opracowano na podstawie badań]	140 -

Tabela 29. Zależność pomiędzy wykorzystaniem integracji elementów SZW z pomiarem realizacji strategii [źródło: opracowanie na podstawie badań]	141 -
Tabela 30. Procentowy udział wypowiedzi respondentów, [źródło: opracowanie na podstawie badań].....	144 -
Tabela 31. Wypowiedzi zarządów i kierownictwa małych i średnich przedsiębiorstw farmaceutycznych na temat korzystnych konsekwencji dzielenia się wiedzą [źródło: opracowano na podstawie badań].....	144 -
Tabela 32. Wypowiedzi zarządów i kierownictwa małych i średnich przedsiębiorstw farmaceutycznych na temat wpływu mentoringu na rozwój organizacji [źródło: opracowano na podstawie badań].....	146 -
Tabela 33. Wypowiedzi zarządów i kierownictwa małych i średnich przedsiębiorstw farmaceutycznych na temat niekorzystnych konsekwencji dzielenia się wiedzą [źródło: opracowano na podstawie badań]	150 -
Tabela 34. Zestawienie wskaźników statystycznych dla badanego modelu systemu zarządzania wiedzą w podziale na 3 obszary proponowanego SZW [źródło: opracowanie na podstawie badań]	155 -
Tabela 35. Zestawienie współczynników korelacji Pearsona dla badanego modelu systemu zarządzania wiedzą w podziale na MSP, małe M, średnie S i Delfarmę [źródło: opracowanie na podstawie badań].....	155 -
Tabela 36. Zestawienie współczynników korelacji Pearsona dla czynnika dzielenie się wiedzą, uczenie się i realizacji realizacji strategii w podziale na MSP, małe M, średnie S i Delfarmę [źródło: opracowanie na podstawie badań]	156 -

Bibliografia

1. Aboelmegeed, M. (2018). *Knowledge sharing through enterprise social network (ESN) systems: Motivational drivers and their impact on employees productivity*, Journal of Knowledge Management, 22(2), strony 362-383.
2. Abualosh, S., Alrowwad, A., Batainch, K. i Masa'deh, R. (2018), *The role of knowledge management process and intellectual capital as intermediary variables between knowledge management infrastructure and organization performance*. Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and Management, 13, strony 290-298.
3. Ahmad, S. i Simonovic, S. (2011), *A three dimensional fuzzy methodology for flood risk analysis*, Journal of Flood Risk Management, 4, strony 53-74.
4. Albers, J. A. (2009), *A Practical Approach To Implementing Knowledge Management*, Journal of Knowledge Management Practice.
5. Ali, N., Tretiakov, A., Whiddett, D. i Hunter, I. (2017), *Knowledge management, system success in healthcare: Leadership matters*, International Journal of Medical Informatics, 97, strony 331-340.
6. Allard, S. (2003), *Knowledge creation in in Holsappe C., W (Eds)*, Handbook of Knowledge Management, 1(1), strony 367 – 379.
7. Ammar EL, C. (2020), *iBalanced Scorecard: An effective Strategy Implementation in Lebanese Government Authorities*, Review of International Comparative Management, 21(2), strony 146-164.
8. Anning-Dorson, T. (2021), *Organizational culture and leadership as antecedents to organizational flexibility: implications for SME competitiveness*, Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies.
9. Arisha, A. i Ragab, M. (2013), *Knowledge Management and Measurement: a Critical Review*, Dublin: Dublin Institute of Technology.
10. Asad, M., Islam, T. i Khan, M. (2019), *Workplace Spirituality in South Asian Context: The Role of Learning Culture, Organizational Support and Knowledge Sharing*, A Research Journal of South Asian Studies, 34(1), strony 195 – 212.
11. Babafemi, I. D. (2015), *Corporate Strategy, Planning and Performance Evaluation: A Survey of Literature*, Journal of Management Policies and Practices, 3(1), strony 43-49.
12. Bagiński, J. i Hatowska, D. (2004). *Implementacja strategicznego systemu zarządzania Balanced Scorecard w firmie Siemens Sp. z o.o.* Kazimierz Dolny: Materiały konferencyjne VII Międzynarodowej Konferencji Naukowej „Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy”.
13. Bagiński, J. i Hatowska, D. (2019), *Budowanie strategii rozwoju w małych i średnich przedsiębiorstwach – pojęcia podstawowe*, Acta Poligraphica(13), strony 1-6.
14. Bagiński, J. i Hatowska, D. (2019), *Budowanie strategii rozwoju w małych i średnich przedsiębiorstwach – wybrane narzędzia*, Acta Poligraphica(13), str. 6.
15. Balcerzyk, R. (2019), *Knowledge management and intellectual capital of the organization*, Scientific Papers of Silesian University of Technology, Organization and Management Series, 138, strony 15-16.
16. Bank, J. (1999), *Zarządzanie przez jakość*, Warszawa: Felberg SJA.
17. Bartzak, K., Danielak, W. i Mierzwa, D. (2017), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce, Szanse i zagrożenia rynkowe*, Wydawnictwo Exante, Exante Conferencies&Publications Sp. z o.o.
18. Baruk, J. (2016), *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
19. Bell, C. (2002), *Manager as Mentor. second editio.*, San Francisco: Berretkoehler.
20. Bellamy, L., Amoo, N., Mervyn, K. i Hiddlestone-Mumford, J. (2019), *The use of strategy tools and frameworks by SMEs in the strategy formation process*, International Journal of Organizational Analysis, 27(2), strony 337-367.
21. Belle, S. (2020), *Reflections. Mentoring in knowledge management for development*, Knowledge Management for Development Journal, 15(1), strony 109-115.
22. Bencsik, A., Juchasz, T. i Machova, R. (2014), *Mentoring practice on behalf of Knowledge sparing in the light of Educatio*, Acta Polytechnica Hungarica, 11(9), str. 99.
23. Bendel, T. i Boulter, L. (2000), *Benchmarking*, Warszawa: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
24. Bensch, A., Juhasz, T. i Machowa, R. (2009), *Mentorin Practice on Behalf of Knowledge Sharing in the light of Education*, Acta Polytechnica Hungaria, 11(9), strony 104-105.
25. Bitkowska, A. (2019), *The relationship between business process management and knowledge management – selected aspects from a study of companies in Poland*, Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation.
26. Bossidy, L. i Charan, R. (2002), *Execution: The discipline of getting things done*, Random House Business Books.

27. Bourne, D. J. (2012), *Zarządzanie zmianą i badanie wartości organizacji z użyciem techniki siatki repertuaru*. w: K. M. Glinka B., *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*. Oficyna Wolters Kluwer business.
28. Brendzel-Skowrya, K. (2017), *Współpraca instytucji naukowych i przedsiębiorstw, przypadek regionu częstochowskiego*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, 75(4), strony 121-138.
29. Brzostek, K. i Michna, A. (2015), *Wdrożenie systemu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach sektora MSP*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie.
30. Cardoni, A., Zanin, F., Corazza, G. i Paradisi, A. (2020), *Knowledge management and performance systems for SMEs economic sustainability*, Sustainability, 12(2594), strony 1-27.
31. Catling, T. i Davies, M. (2008), *Mentoring the objective support that Managers need*, British Journal of Administrative Management, strony 22-23.
32. Centobelli, P., Cerchione, R. i Esposito, E. (2018), *Aligning enterprise knowledge and knowledge management systems to improve efficiency and effectiveness performance: A three-dimensional Fuzzy based decision support system*, Expert Systems with Applications Journal, 91, strony 107-126.
33. Centobelli, P., Cerchione, R. i Esposito, E. (2019), *Efficiency and effectiveness of knowledge management systems in SMEs*, Production Planning&Control, 30(9), strony 779-791.
34. Cerchione, R. i Esposito, E. (2017), *Using knowledge management systems: A taxonomy of SME strategies*. International Journal of Information Management, 37, strony 1551-1562.
35. Chai, Y., Gao, T. i Liu, Y. (2018), *A review of knowledge management about theoretical conception and designing approach*, International Journal of Crowd Science, 2(1), strony 42-51.
36. Chmielewska-Muciek, D. (2016), *Diagnosis of Knowledge management, process in Companies*. International Journal of Synergy and Research, 5, strony 113-123.
37. Devenport, T. i Prusak, L. (2000), *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*, Boston: Harvard Business School Press.
38. Dayan, R., Heisig, P. i Matos, F. (2017), *Knowledge management as a factor for the formulation and implementation of organization strategy*, Journal of Knowledge Management, 21(2), strony 308-329.
39. Desouza, K. i Evaristo, J. (2006), *Project Management Offices: A Case of Knowledge-based Archetypes*, International Journal of Information Management, 26, strony 414-423.
40. Desouza, K. i Awazu, Y. (2006), *Knowledge management at SMSs: five peculiarities*, Journal of Knowledge Management, 10(1), strony 32-43.
41. Drucker, P. (2016), *Zarządzanie w XXI wieku-wyzwania*. Warszawa: MT Biznes.
42. Drucker, P. (2017), *The Theory of Business*, Harvard Business Review Classics.
43. Durst, S. i Edvardsson, I. (2012), *Knowledge Management in SMEs; A Literature review*, Journal of Knowledge Management, 16(6), strony 879-903.
44. Durst, S. i Wilhelm, S. (2011), *Knowledge management in practice: Insights into a medium sized enterprise's exposure*, Prometheus Critical Studies in Innovation, 29(1), strony 23-38.
45. Durst, S., Edvardsson, I. i Bruns, G. (2013), *Knowledge creation in small construction firms*. Journal of Innovation Management, 1(1), strony 125 – 142.
46. Edvinson, L. i Malone, M. (2001), *Kapitał intelektualny*. Warszawa: PWN.
47. Ehigie, B., Okang, G. i Ibode, F. (2011), *Mentoring and Organizational Behaviour*, IFE Psychological Supplement, strony 398-411.
48. Fazlagic, J. (2014), *Innowacyjne zarządzanie wiedzą*, Warszawa: Wydawnictwo Difin SA.
49. Fazlagić, A. (2006, 02 20). *Strategia przedsiębiorstwa usługowego w gospodarce opartej na wiedzy*. Pobrano z lokalizacji www.fazlagic.egov.pl
50. Fazlagić, A. (2017), *Edukacja na rzecz rozwoju kreatywności jako czynnik prorozwojowy*, Journal Optimum Economic Studies(85), strony 49-64.
51. Ferreira de Castro, V. i Morosini Frazon, E. (2017), *Benchmarking of best practices: an overview of the academic literature*, Benchmarking: An International Journal, Emerald Insight, 24(3), strony 750-774.
52. Fic, M. (2005), *Gospodarka oparta na Wiedzy*, w: D. Kopycińska, *Teoretyczne aspekty Gospodarowania* (str. 95). Szczecin: Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego.
53. Flaszewska, S. (2017), *Istota i znaczenie procesu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN.
54. Flaszewska, S. i Zakrzewska –Bielawska, A. (2013), *Organizacja z perspektywy zasobów – ewolucja w podejściu zasobowym*, w: A. Adamik, *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, (strony 224-225). Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer.
55. Gajda, D. (2015), *Wykorzystanie benchmarkingu w badaniach efektywności pracy zespołowej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach (230).
56. Gawęda, A. (2019), *Międzysektorowa detekcja stymulant stóp zwrotu kapitału własnego w oparciu o 7-czynnikowy model Du Ponta*, Zarządzanie i Finanse Journal of Management and Finance, 17(1), strony 146-147.

57. Gelard, P., Boroumand, Z. i Mohammadi, A. (2014), *Relationship between transformational leadership and knowledge management*, International Journal of Information Science and Management, 12(2), strony 67-82.
58. Glinka, B. i Kosera, M. (2016), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu : Organizacje, konteksty, procesy zarządzania*. Warszawa: Uniwersytet Warszawski, Wolters Kluwer.
59. Goh, S. (2003), *Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implication*, Journal of Knowledge Management, 6(1), strony 23-30.
60. Graetz, F. (2002), *Strategic Thinking versus Strategic Planning: Towards Understanding the Complementaries*, Management Decision, 40(5), strony 456-462.
61. Griffin, R. (2017), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa: PWN.
62. Grochowski, K. (2018), *Analiza gotowości małych i średnich przedsiębiorstw do implementacji strategicznej karty wyników*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie, 127, strony 73-82.
63. Grudzewski, W. i Hejduk, I. H. (2002), *Zarządzanie strategiczne*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej.
64. Grudzewski, W. i Hejduk I. H. (2004), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Warszawa: Difin.
65. Grudzewski, W. i Hejduk, I. H. (2002), *Kreowanie systemów zarządzania wiedzą podstawą dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstwa*. w: Grudzewski W.i Hejduk I.H., *Przedsiębiorstwo przyszłości-wizja strategiczna* (str. 17). Warszawa: Difin.
66. Gruszczyńska-Malec, G. i Rutkowska, M. K. (2013), *Strategie zarządzania wiedzą*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
67. Gubik, A. i Bartha, Z. (2017), *The effect of business knowledge on the internationalisation of small and medium enterprises* [w:] The role of knowledge and Innovations of organizational growth, The WBS University Poznań Research Jurnal, 75(4), str. 44.
68. Hakala, H., Kohtamaki, M., Uusitalo, K. i Vuorien, T. (2018), *Mapping the landscape of strategy tools: A review on strategy tools published in leading journals within the past 25 years*, Long Range Planning Journal, 51, strony 586-605.
69. Hall, R. (2003), *Knowledge Management in the New Business Environment*, Acirt, The University of New Sydney.
70. Handzic, M. (2006), *Knowledge Management in SMEs, practical guidelines*, Knowledge Management Research Group, School of Information Systems, Technology & Management The University of New South Wales, Australia, CACCI Journal, 1, str. 9.
71. Harvey, M., McIntyre, N., Heames, J. i Moeller, M. (2009), *Mentoring Global Female Managers in the GlobaMarketplace: Traditional, Reverse and Reciprocal Mentoring*, The International Journal of Human Resource Management, 20(6), strony 1344-1361.
72. Hatowska, D., Kluczek, A. i Bagiński, J. (2021), *A proposal of multi-faced approach for building knowledge management-based strategy in small and medium companies*. artykuł wysłany do redakcji Journal of Knowledge Management.
73. Haushild, S. (2003), *Creating a knowledge culture*, The McKinsey Quaterly(1), strony 74-81.
74. Haynes, R. i Gosh, R. (2008), *Mentoring and Succession Management; An evaluative Approach to the Strategic Collaboration Model*, Review of Business(28), strony 2-12.
75. Heisig, P., Suraj, O. A., Kianto, A., Kemboi, C., Arrau, G. P. i Easa, N. F. (2016), *Knowledge management and business performance: global experts' views on future research needs*, Journal of Knowledge Management, 20(6), strony 1169-1198.
76. Hejduk, I. (2003), *W drodze do przyszłości*. w: R. J., *Przedsiębiorstwo przyszłości – nowe paradygmaty zarządzania europejskiego* (strony 58-59), Warszawa: Wyd. Instytutu Organizacji i Zarządzania „ORGMASZ”.
77. Hislop, D., Swan, J., Newel, I. S. i Scarbrough, H. (2013), *Knowledge Management and Innovation*, Journal of Knowledge Management, 3(4).
78. Holsapple, C. i Joshi, K. (2003), *An Investigations of factors that influence the management of knowledgein organizations*, Journal of Strategic Information Systems, 9(2/3), strony 235-61.
79. Inzer, L. i Crawford, C. B. (2005), *A Review of Formal and Informal Mentoring: Processes, Problems, and Design*, Journal of Leadership Education, 4(1), strony 46-47.
80. Jabłoński, A. i Jabłoński, M. (2005), *Praktyczne doświadczenia związane z wdrożeniem Strategicznej Karty Wyników*, Controlling i Rachunkowość Zarządcza(9), str. 23.
81. Jagielski, M. (2018), *Rola i znaczenie zarządzania wiedzą dla przedsiębiorstw z sektora MSP*, Acta Universitatis Nicolai Copernici, Zarządzanie, XLV(2), strony 104-109.
82. Jakóbczyk, J. (2003), *Rola zarządzania zmianą w procesie zarządzania wiedzą*, materiały konferencyjne Andersen Business Consulting.

83. Jakubik, M. (2008), *Experiencing collaborative knowledge creation processes*, The Learning Organization, 15(1), strony 5-25.
84. Janik, W., Paździor, A. i Paździor, M. (2014), *Analiza i diagnozowanie kondycji finansowej przedsiębiorstwa*, Lublin: Politechnika Lubelska.
85. Jaskanis, A. (2016), *Organizacyjne uczenie się i zarządzanie wiedzą*, w: K. Klincewicz, *Zarządzanie, Organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
86. Jurevicius, O. (2013), *McKinsey 7s model*. Pobrano z lokalizacji <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/mckinsey-7s-model-framework.html>
87. Kamaludin, A., Shaalan, K., Mezhuyev, V., Al-Emran, M., (2018), *The impact of knowledge management processes on information systems: A systematic review*, International Journal of Information Management, 43:173-187.
88. Kaplan, R. i Norton, D. (2001), *Strategiczna Karta Wyników – Balanced Scorecard – Praktyka*, Warszawa: CIM.
89. Kaplan, R. i Norton, D. (2006), *Strategiczna Karta Wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
90. Kaplan, R. i Norton, D. (2009), *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*, Boston, Harvard Business School Press.
91. Kaplan, R. i Norton, D. P. (2008), *Mastering the management system*, Harvard Business Review, 86(1), strony 62-77.
92. Kardas, M. (2016), *Wkład Michaela M. Portera w rozwój teorii zarządzania*, w K. Klincewicz, *Zarządzanie, Organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
93. Karwala, S. (2007), *Mentoring – Strategia rozwoju organizacji uczącej się*, Zakopane: VI Seminarium młodych pracowników nauki, doktorantów i adiunktów.
94. Karwala, S. (2009), *Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty*, Nowy Sącz : Wyższa Szkoła Biznesu, National Louis University.
95. Kisielnicki, J. (2004), *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*. w: B. Łopusiewicz, *Zarządzanie wiedzą w systemach informacyjnych*, Wrocław, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
96. Kister, A. (2004), *Efektywność w systemie zarządzania jakością*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H, Oeconomia 38, strony 331-334.
97. Klincewicz, K. (2008), *Cele zarządzania wiedzą*, Warszawa, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
98. Klincewicz, K. (2013), *Zarządzanie wiedzą i technologiami*, w: J. Bogdanienko i W. Piotrowski, *Zarządzanie. Tradycja i nowoczesność*, Warszawa, PWE.
99. Klincewicz, K. (2016), *Zarządzanie technologiami – perspektywa organizacji –użytkownika. Negatywne konsekwencje technologii*, w: K. Klincewicz, *Zarządzanie, Organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych* (str. 120), Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
100. Klincewicz, K. i Splik, A. (2016), *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne*, w: B. Glinka i M. Koseira, *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu : organizacje, konteksty, procesy zarządzania*, Warszawa, Uniwersytet Warszawski, Wolters Kluwer.
101. Kłak, M. (2010), *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa.
102. Koenig, M. E. i Mcinerney, C. R. (2011), *Knowledge Management (KM) Processes in Organizations: Theoretical Foundations and Practice (Synthesis Lectures on Information Concept*, Morgan & Claypool Publishers.
103. Kordel, P., Kornecki, J., Kowalczyk, A., Krawczyk, K., Pylak, K. i Wiktorowicz, J. (2010), *Inteligentne Zarządzanie Wiedzą i Kompetencjami Pracowników*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii i Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy, PARP.
104. Kozarkiewicz-Chlebowska, A. (2005, 12 01), *Koncepcja zarządzania wiedzą – jej geneza, zastosowania i perspektywy*. Pobrano z lokalizacji AGH, Kraków: www.egov.pl
105. Koźmiński, A. i Piotrowski, W. (2013), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa: PWN.
106. Koźmiński, K. (1999), *Zarządzanie międzynarodowe*, Warszawa: PWE.
107. Koźuch, B. i Lenart-Gansiniec, R. (2016), *Uwarunkowania skutecznego dzielenia się wiedzą na uczelni*. Zarządzanie publiczne, 4(36), strony 303-320.
108. Krawiec, F. (2003), *Strategiczne myślenie w firmie*, Warszawa: Difin.
109. Krupski, R. (2011), *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, Wałbrzych: Prace Naukowe Wałbrzyskiej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości.

110. Krupski, R. (2009), *Ewolucja rozumienia strategii organizacji*, Studia i materiały. Miscellanea Oeconomicae(2), strony 93-97.
111. Laloux, F. (2015), *Pracować inaczej, Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*, Wydawnictwo Studio EMKA.
112. Lee, H. i Choi, B. (2003), *Knowledge management enablers, processes and organizational performance: an integrative view and empirical examination*, Journal of Management & Data Systems, 20(1), strony 179-228.
113. Lee, J., Shine, Y. i Chen, C. (2016), *Examining the impacts of organizational culture and top management support of knowledge sharing on the success of software process improvement*, Computers in Human Behaviour, 54, strony 462-474.
114. Letmathe, L., Schweitzer, M. i Zieliński, M. (2012), *How to learn new tasks, Shop Flor Performance Effects of Knowledge Transfer and Performance feedback*, Journal of Operations Management(30), strony 221-236.
115. Lin, I., Seidel, R., Shekar, A., Shahbazpour, M. i Howell, D. (2012), *Knowledge sharing differences between engineering functional teams: An empirical investigations*, Journal of Information and Knowledge Management, 11(3), strony 1-14.
116. Logan, J., Hegarty W, H. i Newman, W. H. (1988), *Strategy: A Multi-Level Integrative Approach*. Ohio, South-Western Publishing.
117. Łobos, K. i Stańczyk, E. (2018), *Czy warto zarządzać nowocześnie? Wpływ wybranych zmiennych z obszaru zarządzania na rozwój polskich przedsiębiorstw klasy MSP*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, XIX(11), strony 131-142.
118. Mahoney, J. (2005), *Economic foundations of strategy*, Thousand Oaks-London-New Dehli: Sage Publications.
119. Majewski, R. (2005), *Ewolucja definiowania małych i średnich przedsiębiorstw w Unii Europejskiej*. Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
120. Malheiro, A., Ribeiro, F., Jamil, L., Rascao, J. P. i Mealha, O. (2018), *Handbook of Research on Knowledge Management for Contemporary Business Environments*, Hershey: IGI Global.
121. Marciniak, S. (2004), *Controlling, filozofia, projektowanie*, Warszawa: Difin.
122. Markowski, P. i Mielcarek, P. (2017), *Efektywność realizacji projektów strategicznych polskich przedsiębiorstw*, Nauki o Zarządzaniu, Management Science, 2(31), strony 18-24.
123. Martensson, M. (2000), *A critical review of knowledge management as a management tool*, Journal of Knowledge Management, 4(3), strony 204 – 216.
124. Matusiak, B. E., Matejun, N. i Różańska-Bińczyk, I. (2020), *Koncepcja zrównoważonego rozwoju jako środowisko implementacji praktyk green HR we współczesnych przedsiębiorstwach*, w: M. Urbaniak i A. Tomaszewski, *Wyzwania społeczne i technologiczne a nowe trendy w zarządzaniu współczesnymi organizacjami* (strony 111-124), Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
125. Mierzejewska, B. (2004), *Czym nie jest zarządzanie wiedzą*. E-Mentor, 1(3).
126. Mięka, B., Pietruszka-Ortyl, A. i Potocki, A. (2002), *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Warszawa: Difin.
127. Mintzberg, H. (2013), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York, The Free Press.
128. Mitchell, R. i Boyle, B. (2010), *Knowledge creation measurement methods*, Journal of Knowledge Management, 10(1), strony 67-82.
129. Miżejewska, E. (2016), *Pomiar kapitału intelektualnego i zrównoważona karta wyników*, w: K. Klincewicz, *Zarządzanie, Organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
130. Mohajan, H. (2017), *The impact of knowledge management models for the development of organizations*, Journal of Environmental Treatment Techniques, 5(1), str. 31.
131. Morton, J. i Amrollahi, A. (2018), *Open strategy intermediaries? A framework for understanding the role of facilitators in open strategy-making*, Portsmouth: Proceedings of the twenty sixth European Conference of Information Systems (ECIS).
132. Murray, P. i Moses, M. (2005), *The centrality of teams in the organizational learning process*, Management Decision, 43(9), str. 189.
133. Navimipour, N. J. i Charband, Y. (2016), *Knowledge sharing mechanism and techniques in projects teams: Literature review, classifications and current trends*, Computers in human behavior, 62, strony 730-742.
134. Noblet, J. i Simon, E. (2012), *The role of disseminative capacity in knowledge sharing: Which model can be applied to SMEs*, Problems and Perspectives in Management, 10(3), strony 57-66.
135. Nonaka, I. i Takeuchi, H. (2000), *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Warszawa: Poltex.
136. Nonaka, I. i Takeuchi, T. (1995), *Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Creates Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.

137. Norashikin, A., Tretiakov, A., Whiddett, D., (2017), *Knowledge management systems success in healthcare: Leadership matters*, International Journal of Medical Informatics, 97:331-340.
138. Oblój, K. (2002), *Tworzywo skutecznych strategii*, Warszawa: PWE.
139. Oblój, K. (2007), *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Warszawa, Wyd. II zmienione, PWE.
140. Oblój, K. (2011), *Strategia sukcesu firmy*, Warszawa: PWE.
141. Ohmae, K. (2000), *The Invisible Continent. Four Strategic Imperatives of the New Economy*, New York, Harper Business.
142. Olejniczak, K., Rok, J. i Płoszaj, A. (2012), *Organizacyjne uczenie się i zarządzanie wiedzą - przegląd koncepcji, Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe Scholar.
143. Ologbo, A. i Nor, K. (2015), *The 7-Circle Model: A practical and coherent KM model for managing organizational knowledge*, Mediterranean Journal of Social Sciences, 6(4), strony 120-128.
144. Omotayo, F. (2015), *Knowledge: Management as an important tool in Organizational Management: A review of Literature*, University of Nebraska, Libraries of University of Nebraska-Lincoln.
145. Parsloe, E. i Wra, M. (2002), *Trener i mentor*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
146. Pawłowski, J. (2014), *Efektywność przedsięwzięć gospodarczych*, Katowice, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
147. Perechuda, K. (2005), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Warszawa: PWN.
148. Peters, T. i Waterman, R. (2011), *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Seria Złota Kolekcja. Klasyka Zarządzania.
149. Pietrzak, M. (2006), *Mapa strategii jako narzędzie wspierające proces opracowania Zrównoważonej Karty Wyników*, Warszawa: Benten.
150. Porter, M. (1996), *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*. Warszawa, PWE.
151. Probst, G., Raub, S. i Romhardt, K. (2002), *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Kraków: Oficyna ekonomiczna.
152. Probst, G., Raub, S. i Romhardt, K. (2004), *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Warszawa: Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer.
153. Quinn, J. B. (2008), *Strategies for change*, w: B. Quinn J, H. Mintzberg i R. M. Jones, *The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases*, Prentice Hall, Englewood Cliffs N.J.
154. Rok, B. (2005, 07 20), *System społecznej odpowiedzialności- wizja, misja, strategia*, *Forum odpowiedzialnego biznesu*, Pobrano z lokalizacji <http://www.fob.org.pl/roi/z/wiedza>
155. Rokita, J. (2003), *Przedsiębiorstwo Przyszłości. Nowe paradygmaty zarządzania europejskiego*. Warszawa: Wyd. Instytutu Organizacji i Zarządzania „ORGMASZ”.
156. Rummler, G. A. i Brache A, P. (2000), *Podnoszenie efektywności organizacji*, Warszawa, PWE.
157. Russel, J. i Adams, D. M. (1997), *The changing nature of Mentoring in Organizations*, Journal of Vocational Behaviour(51), strony 1-14.
158. Schiemann, W. i Lingle, J. (2005), *Bullseye! Hitting Your Strategic Targets Through High-Impact Measurements*, New York, The Free Press.
159. Serafin, K. (2015), *Kultura Organizacyjna jako element wspierający realizację strategii przedsiębiorstwa*, *Zeszyty naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*(222), strony 98-99.
160. Sharp, D. (2003), *Knowledge management today: challenges and opportunities*, Information Systems Management, 20(2), strony 32-7.
161. Skawińska, E. i Zalewski, R. (2016), *Konkurencyjność – kluczowe czynniki sukcesu przedsiębiorstw XXI wieku*, *Przegląd Organizacji*(3), str. 22.
162. Skrzypek, A. (2015), *Zarządzanie wiedzą w ujęciu teoretyków oraz w opinii przedsiębiorstw – laureatów Polskiej Nagrody Jakości*, *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej*, 1(26), strony 153-167.
163. Skrzypek, E. (2002), *Jakość i efektywność*, Lublin, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
164. Skyrme, D. (2007), *Knowledge Networking. Creating the Collaborative Enterprise*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
165. Sławińska, M. i Witczak, H. (2012), *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych*, Warszawa: PWE.
166. Sobocka-Szczapa, H. (2016), *Zarządzanie wiedzą w organizacji uczącej się*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* (Tomy XVII, Zeszyt 9, Część II). Wydawnictwo SAN.
167. Sołoducho-Pelc, L. (2017), *Dobre praktyki w procesie wdrażania strategii*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 3, strony 12-23.
168. Soniewicki, M. (2017), *Knowledge management, market orientation and competitiveness of service industry companies*, *Modern Management Review*, 22(24), strony 135-140.

169. Soto-Acosta, P., Popa, S. i Martinez-Conesa, I. (2018), *Information technology, knowledge management and environmental dynamism as drivers of innovation ambidexterity*, Journal and Knowledge Management, 22(4), strony 931-947.
170. Stabryła, A. (2015), *Koncepcja zarządzania wiedzą i rozwojem przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, 26(1), str. 177.
171. Stańczyk-Hugiet, E. (2018), *Dyfuzyja wiedzy*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* nr 10.w: D. Chmielewska-Muciek, *Proces zarządzania wiedzą w świetle literatury* (str. 34), Annales Universitatis Curie-Skłodowska, Sectio H Oeconomia, 1/2018.
172. Strauss, A. (2017), *Qualitative Analysis For Social Scientists*, Cambridge, Cambridge University Press.
173. Sunner, A. i Ates, A. (2019), *Open strategy: a review and research agenda*, British Academy of Management, BAM 2019 Conference Proceedings
174. Swacha, J. (2015), *Gamification in knowledge management: motivating for knowledge sharing*, Polish Journal of Management Studies, str. 12.
175. Świdarska, G. (2003), *Informacja zarządcza w procesie formułowania i realizacji strategii firmy – wyzwanie dla polskich przedsiębiorstw*, Warszawa: Difin.
176. Tabaszewska-Zajbert, E. (2017), *Rola kadry kierowniczej w implementacji systemu zarządzania wiedzą*, Zeszyty Naukowe „Organizacja i Zarządzanie Politechniki Łódzkiej”, z 53. w: S. Flaszewska, *Projektowanie organizacyjne w zarządzaniu wiedzą* (str. 25), Wydawnictwo Naukowe PWN.
177. Tarnawa, A. i Zadura-Lichota, P. (2015), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013–2014*, Radom: Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB.
178. Tolstoy, D. (2009), *Knowledge Combination and Knowledge Creation in a Foreign market Network*, Journal of Small Business Management, 47(2), strony 202-220.
179. Tuamsuk, K. i Silwattananusarn, T. (2012), *The Data Mining and Its Applications for Knowledge Management: A Literature Review from 2007 to 2012*, International Journal of Data Mining & Knowledge Management Process, 2(5), str. 15.
180. Ueki, H., Ueki, M., Linowes, R. i Mroczkowski, T. (2011), *A comparative study of enablers of knowledge creation in Japan and US – based firm*, Asian Business & Management, 10(1), strony 113 – 132.
181. Urbanowska-Sojkin, E. i Weinert, A. (2020), *Otwarte formułowanie strategii z wykorzystaniem kolektywnej inteligencji przedsiębiorstwa*, w: S. Gregorczyk i G. Urbanek, *Zarządzanie strategiczne w dobie cyfrowej gospodarki sieciowej*, Łódź: WUŁ.
182. Van Glinow, M. (2015), *Organizational Behaviour*, New York: McGraw-Hill Higher Education.
183. Vollmuth, H. (2007), *Controlling. Planowanie, kontrola, kierowanie*, Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
184. Wasilewska, A. i Ziarkowska, E. (2008), *50+ mentoring*, Gdańsk, Centrum Techniki Okrętowej S.A.
185. Waters, D. (2001), *Operations Management. Producing Goods and Services*, Wydawnictwo Naukowe PWN.
186. Watson, G. H. (2009), *Strategy Realization through Collaborative Action*. Gregory H. Watson, ETM-5111.
187. Wawrzyniak, B. (2001), *Zarządzanie zmianami w organizacji*. w: A. K. Koźmiński i W. Piotrowski, *Zarządzanie: teoria i praktyka*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
188. Wawrzyniak, B. (2003), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Warszawa: Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Warszawie.
189. Wiatrak, A. (2005), *Wiedza i kapitał intelektualny jako źródła nierówności gospodarczych i społecznych*, Warszawa, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Instytut rozwoju wsi i rolnictwa, PAN.
190. Witek-Crabb J.L., A., Piórkowska, K., R. T., Wilczyński, M. i Wrona, S. (2020), *Ciągłość i zmiana we wzorcach myślenia strategicznego - wyniki badań*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK), Przegląd Organizacji, 7(966), strony 3-11.
191. Wong, K. (2005), *Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises*, Journal of Knowledge Management, 105(3), strony 270-273.
192. Wong, K. i Aspinwall, E. (2003), *Is knowledge management equivalent to information technology? effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications*, Proceeding of the fourth European Conference on Knowledge Management, strony 23-30.
193. Zairi, M. (2006), *The art of benchmarking: using customer feedback to establish a performance gap*. Total Quality Management, 3(2), strony 177–188.
194. Zakrzewska-Bielawska, A. (2014), *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, w: R. Krupski, *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, (Tom 27, strony 9-29). Wałbrzych: Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości.
195. Zakrzewska-Bielawska, A. (2015), *Strategie przedsiębiorstw w sieci. Wyniki badań firm high-tech*. Prace Naukowe WWSZiP, 32(2), strony 440-456.

196. Zakrzewska-Bielawska, A. (2017), *Wybory strategiczne w relacyjnej orientacji przedsiębiorstwa*, Handel Wewnętrzny, 3(368).
197. Zakrzewska-Bielawska, A. i Fisiak, W. (2018), *Efekty realizacji strategii relacyjnej – Świadomość i postrzeganie przez polskich menedżerów*, *Economic Science Review*(29/2018), strony 11-24.
198. Zarębska, A. (2007), *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie*, Warszawa: Difin.
199. Żukowska, J. (2012), *Naukowe ujęcie coachingu*, w: P. Wachowiak, *Człowiek w organizacji, teoria i pratyka*, Warszawa: SGH.

Pozostałe pozycje literatury oraz inne źródła

1. *Szkoły strategii*. (2005, 07 21), *Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Katedra Zarządzania*, Pobrano z lokalizacji <http://www.wspiz.edu.pl/resources>
2. Ansoff, I. (1987), *Corporate Strategy*. London: Penguin Books.
3. Applehans, W., Globe, A. i Laugero, G. (1999), *Managing Knowledge. A Practical Web-Based Approach*, Addison-Wesley.
4. Augustyniak, G. (2005, 12 9). Pobrano z lokalizacji <http://www.cxo.pl/artykuly/26310>.
5. Benten. (2003, 02 24). *Mapa strategii jako narzędzie wspierające proces opracowania Zrównoważonej Karty Wyników*. Pobrano z lokalizacji Materiały internetowe firmy „Benten”: www.beneten.com.pl
6. Bukowitz, W. i Wiliams, R. (1999), *The Knowledge Management Fieldbook*, London : Prentice Hall.
7. Crosby, P. (1988), *The Eternally Successful Organization*. New York : New American Library.
8. Davenport, T. i Prusak, L. (1988). *Working Knowledge – How Organisations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
9. Deming, W. (1982). *Out of the Crisis*. Cambridge: MIT Press.
10. Dłubak, M. (2006, 01 12). *Procesowe ujęcie kontrolingu*. Pobrano z lokalizacji www.controlling.info.pl
11. Epstein, M. i Manzoni, J. (1998), *Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards*. *European Management Journal*, 16(2), str. 193.
12. Faulkner, D. i Bowman, C. (1997), *Strategie konkurencji*, Warszawa: Gebethner & Ska.
13. Ferling, R. (1993). Quality in 3D: EVA, CVA and Employees. *Financial Executives*(4), str. 9.
14. Globerson, S. (1985), *Issues in Developing a Performance Criteria Systems for an Organisation*, *International Journal of Production Research*, 23(4), strony 639–646.
15. Itami, H. (1991), *Mobilising Invisible Assets*, Cambridge Massachusetts: Harvard University Press.
16. Kister, A. *Zarządzanie procesowe i TQM jako czynniki sukcesu przedsiębiorstwa*, Materiały konferencyjne VII Międzynarodowej Konferencji Naukowej „Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa”.
17. Kłak, M. *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie, praca naukowa współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego oraz ze środków budżetu państwa i budżetu województwa podkarpackiego, w ramach projektu Wzmocnienie instytucjonalne*.
18. Kocięcki, L. (2003, 03 27). *Zastosowanie systemu zarządzania strategicznego Balanced Scorecard w bankach i instytucjach finansowych*. Pobrano z lokalizacji <http://controlling.info.pl/artyk/>
19. Kotler, P. (1999), *Marketing - analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Warszawa: Felberg SJA.
20. Kram, K. (1985), *Mentoring AT work*, Boston: Scott Foresman.
21. Leonard-Barton, D. (1995), *Wellsprings of Knowledge*, Boston, Harvard Business School Press.
22. Lip, P. (1999), *Narzędzia oceny kondycji finansowej firmy*, *Poradnik Gazety Prawnej*, 36(114), 27.
23. Machaczka, J. (1998), *Zarządzanie rozwojem organizacji*, Warszawa: PWN.
24. Maskell, B. (1999), *Performance Measures of World Class Manufacturing*, Productivity Press.
25. Mavrinac M.V., S. i Hauser, M. (1994), *New Process/Financial Scorecard: A Strategic performance Measurement System*, *Planning Review*.
26. Pietrzak, M. (2006, 02 24), *Mapa strategii jako narzędzie wspierające proces opracowania Zrównoważonej Karty Wyników*, Pobrano z lokalizacji www.controlling.info.pl
27. Watkins, K. E. i Marsick, V. J. (1993), *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systematic change*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
28. Zack, M. H. (1999), *Knowledge and Strategy*, British Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.

29. Kapitał Ludzki, Narodowa Strategia Spójności. (2013). *Mentoring w praktyce Polskich Przedsiębiorstw, analiza danych i dokumentów zastanych*. Polskie Stowarzyszenie mentoringu.
30. *Ileksykone Infar*. (2005, 11 06). Pobrano z lokalizacji http://www.infar.com.pl/rozw_controlling.html
31. Encyklopedia Zarządzania: <https://mfiles.pl/pl/index.php/Kaizen>, (2019, 9 1)
32. American Heritage . (1993). *The American Heritage College Dictionary*. Houghton Mifflin: Houghton Mifflin Company.
33. *Czynniki kulturowe a style przywództwa w biznesie, Oficyna Ekonomiczna Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych*. (2006, 01 15). Pobrano z lokalizacji <http://nowoczesnafirma.wp.pl/artykuly/>
34. *Definicja małych i średnich przedsiębiorstw (SME)*. (2017, 10 13). Pobrano z lokalizacji http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_pl
35. *Gospodarka oparta na wiedzy*. (2007, 4 1). Pobrano z lokalizacji <http://www3.uj.edu.pl/alma/alma/47/01/03.html>
36. Grupa PFR, Wydanie 1, Warszawa lipiec 2018, s.8. (2018). *PAPR* (Tom Wydanie 1). Warszawa: Grupa PFR.
37. IMS Health&Quintiles. (2018). *Rynek farmaceutyczny w 2017 roku.*, Warszawa: IMS Health&Quintiles.
38. *Istota strategii*. (2005, 20 07). Pobrano z lokalizacji <http://www.cire.pl/praca/>
39. *Istota strategii*. (2005, 07 20). Pobrano z lokalizacji <http://www.cire.pl/praca/>
40. PARP. (2019). *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*. Warszawa: PARP.
41. *Priorytet II - Rozwój zasobów ludzkich i potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw oraz poprawa stanu zdrowia osób pracujących*. (2017, 10 13). Pobrano z lokalizacji <http://www.kapitalludzki.gov.pl/o-programie/priorytet-ii>
42. *Strategiczna karta wyników definicje i pojęcia*. (2006, 02 06). Pobrano z lokalizacji <http://technologie.nf.pl/artykuly/>
43. *Synergia, Wikipedia, Wolna Encyklopedia*. (2006, 01 23). Pobrano z lokalizacji <http://pl.wikipedia.org/wiki/Synergia>
44. www.uslugirozwojowe.parp.gov.pl. (2019, 09 1).