

**INNOVATION IN THE MANAGEMENT
OF THE KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATIONS
INNOWACYJNOŚĆ W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJAMI
OPARTYMI NA WIEDZY**

Zygmunt Domański

Wyższa Szkoła Gospodarki Euroregionalnej w Józefowie
zdomanski@gmail.com

ABSTRACTS

The paper concerns innovative changes in the modern knowledge management and knowledge-based organizations. The necessity of innovative management in rapid development of the market competitiveness is substantiated in this article. The influence of technological changes, information technology and communication on methods and forms of modern management is presented. Furthermore, there are conditions shown which knowledge based organization must meet. Its characteristic features, principles and concepts were underlined as well. There were examples of knowledge-based organization provided: net, fractal and virtual. The necessity of changes in the management of organizations which aspire to gaining success and competitive advantage on the market. In this article there are important factors presented for modern management as well as the role and tasks of management in this range. The article presents the functions and instruments of knowledge-based organization system. The role of the progress leader and knowledge workers in creating positive image of organization is emphasized. The importance of creativeness and innovativeness in facilitating management is discussed. The author presents dependence of the success of organization on creative and initiative workers and active managers. In the centre of attention are advantage of innovation in management and difficulties in their introduction into life. There is the comparison between traditional management and innovation based management too.

Celem opracowania jest przedstawienie innowacyjnych zmian w nowoczesnym zarządzaniu wiedzą i organizacjami opartymi na wiedzy. W artykule uzasadniono niezbędność wprowadzania innowacyjnego

zarządzania w okresie szybkiego rozwoju konkurencyjności rynkowej. Wykazano wpływ zmian technologicznych, informatycznych i komunikacyjnych na metody i formy współczesnego zarządzania. Ponadto przedstawiono warunki jakie powinna spełniać organizacja oparta na wiedzy. Ukazano jej cechy charakterystyczne, zasady i koncepcje. Podano przykłady związanych z wiedzą organizacji: sieciowych, fraktalnych i wirtualnych. Pokazano konieczność zmian w zarządzaniu organizacjami, pragnącymi uzyskać sukces i przewagę konkurencyjną na rynku. Zaprezentowano czynniki istotne w nowoczesnym zarządzaniu oraz rolę i zadania kierownictwa w tym zakresie. Ukazano funkcje i instrumenty systemu zarządzania organizacjami opartymi na wiedzy. Podkreślono rolę lidera postępu i pracowników wiedzy w kreowaniu wizerunku organizacji. Omówiono znaczenie kreatywności i innowacyjności w usprawnieniu zarządzania. Zobrazowano zależność sukcesu organizacji od kreatywnych i pełnych inicjatyw pracowników i sprawnych menadżerów. Zwrócono również uwagę na zalety innowacji w zarządzaniu i trudności w ich wprowadzaniu w życie. Dokonano porównania między zarządzaniem tradycyjnym a zarządzaniem opartym o innowacje.

KEYWORDS:

knowledge, knowledge management, creativity, innovation, the organizations based on the knowledge, network organizations

wiedza, zarządzanie wiedzą, kreatywność, innowacje, organizacje oparte na wiedzy, organizacje sieciowe

WSTĘP

Konsekwencją powstania nowoczesnej gospodarki jest rozwój organizacji opartych na wiedzy. Współczesne czynniki, które zdeterminowały konkurencyjność rynkową to idee, wiedza, kompetencje i doświadczenie.

W środowisku konkurencji rynkowej dominują te przedsiębiorstwa, które mają umiejętność przystosowania się do otoczenia, charakteryzując się elastycznością w nawiązywaniu współpracy z innymi, a także umiejętnością nowoczesnego zarządzania, a poza tym posiadają zdolność pozyskiwania najlepszych specjalistów z interesujących dziedzin, sprawnie zarządzających posiadaną wiedzą. Wiedzę analizuje się w wielu aspektach, dokonując jej podziału pod względem różnych kryteriów. Pionierem w tej

dziedzinie był węgierski filozof Michael Polanyi, który po raz pierwszy w pracy „*The Tacit Dimension*” (Polanyi, 1967) wprowadził termin *tacit knowledge* (wiedza ukryta, milcząca, bierna), czyli taka, o jakiej nie wiemy, że ją posiadamy. Znaczenie wiedzy w zarządzaniu spopularyzowali japońscy uczeni Ikujiro Nonaka i Hirotaka Takeuchi. W swojej książce (1995), „*The Knowledge – creating Company – How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*” przedstawili pomysł tworzenia wiedzy, koncentrującej się na wykorzystaniu i powstawaniu nowej wiedzy w organizacji, w oparciu o zgromadzoną wiedzę istniejącą już w danej organizacji. Obieg wiedzy jest mniej istotny od tworzenia nowej. Koncepcja obu autorów stanowi inne spojrzenie zarówno na dziedzinę zarządzania wiedzą, jak i na teorię innowacji.

W teorii i praktyce zarządzania brakuje ogólnie przyjętej i akceptowanej definicji zarządzania wiedzą. Wpływają na to dwa czynniki – po pierwsze stosunkowo krótki okres jej funkcjonowania, niepozwalający na usystematyzowanie zgromadzonych danych i informacji, a po drugie – nadmiar różnych określeń, koncepcji i teorii często sprzecznych.

Przyjmuje się, że początkiem koncepcji zarządzania wiedzą jest rok 1987. W Stanach Zjednoczonych doszło wtedy do pierwszej konferencji pt. *Managing the knowledge assets into 21 st. century*, zorganizowanej wspólnie przez Uniwersytet Purdue z siedzibą w West Lafayette w stanie Indiana i firmę DEC (Digital Equipment Corporation). W tym czasie w Szwecji zawiązała się tzw. Grupa Konrada pod kierownictwem Karla Erika Sveibyego, która zainicjowała prace nad „zarządzaniem kapitałem intelektualnym”.

Odtąd zauważa się sukcesywny rozwój idei wiedzy w zarządzaniu przedsiębiorstwami. Próby definiowania pojęcia zarządzanie wiedzą zrodziły się w roku 1997 w uczelniach i wielkich korporacjach. Szczególne zasługi mają w tym zakresie uczeni współpracujący z międzynarodowymi koncernami, świadczącymi usługi doradcze i audytorskie, należącymi do tzw. wielkiej czwórki: Ernst&Young, PricewaterhouseCoopers (PwC), Deloitte i KPMG (nazwa KPMG powstała od pierwszych liter nazwisk partnerów czterech spółek założycielskich, które połączyły się 1987 r., Klynveld, Peat, Marwick, Goerdeler).

W koncernie Ernst & Young, zarządzanie wiedzą określa się jako system zaprojektowany, aby pomóc przedsiębiorstwu w zdobywaniu, analizowaniu, wykorzystaniu (ponownym wykorzystaniu) wiedzy, w celu podejmowania szybszych, mądrzejszych i lepszych decyzji, dzięki czemu może ono osiągnąć przewagę konkurencyjną.

W firmie audytorsko-doradczej KPMG, zarządzanie wiedzą to: systematyczna i zorganizowana próba wykorzystania wiedzy wewnątrz organizacji tak, aby przetworzyć jej umiejętności gromadzenia i wykorzystania wiedzy na efekty rynkowe. Zarządzanie wiedzą obejmuje tu zbiór procesów zarządzania i inicjatyw zaprojektowanych tak, aby organizacje sprawnie i skutecznie wykorzystywały dane, wiedzę (zarówno formalną, jak i cichą, indywidualną lub wspólną, zapisaną lub niezapisaną) do wspierania swojej działalności.

W globalnym przedsiębiorstwie PrincewaterhouseCoopers, definiowano zarządzanie wiedzą jako „sztukę przetwarzania informacji i innych aktywów intelektualnych w trwałą wartość dla klientów i pracowników organizacji”.

W amerykańskiej firmie analityczno-doradczej GartnetGroup, zarządzaniem wiedzą nazywana jest: „dyscyplina, która promuje kompleksowe podejście do tworzenia, dzielenia i zastosowania wszystkich zasobów informacyjnych przedsiębiorstwa. Zarządzanie wiedzą obejmuje rozwijanie, wprowadzanie i utrzymywanie odpowiedniej infrastruktury technicznej i organizacyjnej, która umożliwi dzielenie się wiedzą. Elementem dodatkowym jest wybór odpowiedniej technologii i dostawców, którzy umożliwiliby stworzenie tych infrastruktur”.

W polskiej literaturze także zdefiniowane jest pojęcie zarządzania wiedzą w organizacjach. Wiesław M. Grudzewski i Irena K. Hejduk przedstawiają zarządzanie wiedzą w organizacjach jako systematyczne tworzenie, organizowanie i upowszechnianie kapitału intelektualnego organizacji, czyli zbioru informacji, założeń, doświadczeń, związków, procesów, innowacji oraz odkryć. (Grudzewski, Hejduk, 2004).

ORGANIZACJE OPARTE NA WIEDZY

W zmieniającej się rzeczywistości społecznej i gospodarczej, zaistniała konieczność innego podejścia do gospodarowania i zarządzania przedsiębiorstwami. Uzyskanie przewagi konkurencyjnej na rynku wymagało przekształcenia tradycyjnego przedsiębiorstwa w nowoczesną organizację, opartą na wiedzy. Koncepcja takiej organizacji upowszechniła się jako alternatywa dla modelu przedsiębiorstwa opartego na kapitale materialnym. Zmiana profilu przedsiębiorstwa generuje potrzebę opracowania systemowych rozwiązań i stworzenia warunków do transferu wiedzy i możliwości jej praktycznego wykorzystania.

Cechą charakterystyczną takiej organizacji według Karla E. Sveiby'ego (Sveiby, 1997) jest zatrudnianie wysoko wykwalifikowanych specjalistów, tzw. *knowledge workers*, którzy potrafią przekształcać posiadane i zdobywane informacje na konkretną wiedzę, niezbędną do budowania wysokiej pozycji w gospodarce światowej.

Bogusz Mikuła (Mikuła, 2006) wyróżnia kilka cech organizacji opartych na wiedzy, np.:

- odrzucenie tradycyjnych struktur działalności;
- inwestycje w zasoby niematerialne;
- wysoki poziom przedsiębiorczości;
- umiejętność zarządzania wiedzą;
- budowanie partnerskich relacji z otoczeniem;
- odpowiednia struktura i kultura organizacyjna;
- zmiana ról i zakresu pracy pracowników;
- ciągle uczenie się.

Organizacje oparte na wiedzy nazywane są często organizacjami inteligentnymi lub samouczącymi się, gdyż są otwarte na zmiany i umożliwiają uczenie się wszystkich jej członków. Organizacja inteligentna posiada umiejętność rozpoznawania i dostosowywania się do warunków otoczenia, gdyż poprzez kontakt z otoczeniem zdobywa potrzebną wiedzę. Ma również zdolność do wyprzedzania tych zmian i aktywnego kształtowania swego otoczenia oraz tworzenia nowatorskich pomysłów i szybkich przystosowań, w których na pierwszy plan wysuwa się gromadzenie i rozwój potencjału ludzkiego. (Domański Z., 2014)

Organizacje oparte na wiedzy nie muszą mieć dużych zasobów materialnych, natomiast ich potencjał budują zasoby o charakterze niematerialnym. Zasoby niematerialne przedsiębiorstwa to jego cechy, wiedza, kompetencje, zdolności i wartości zatrudnionych pracowników, zwane w literaturze przedmiotu kapitałem ludzkim. Inwestycje w zasoby niematerialne przedsiębiorstwa oznaczają nakłady na doskonalenie i kształcenie pracowników, które przyniosą w przyszłości przedsiębiorstwu wymierne korzyści ekonomiczne. Organizacje takie powinny posiadać umiejętność skutecznego motywowania pracowników do uczestnictwa w procesie uczenia się, kreatywności i tworzenia innowacji. Proces uczenia się powinien być świadomy i ciągły, zaplanowany i zorganizowany.

Na pierwszy plan organizacji opartych na wiedzy wysuwają się przedsiębiorstwa sektora usługowego, opierające swoją działalność na umiejętnościach i kompetencjach pracowników, wspomaganych szerokim

zastosowaniem systemów informatycznych. Przedsiębiorstwa przemysłowe także mogą stać się organizacjami opartymi na wiedzy, jeśli spełnią odpowiednie warunki, tj. poznają znaczenie wiedzy w przemyśle i sposoby jej wykorzystania w kreowaniu wartości niezbędnych do wzmocnienia pozycji rynkowej przedsiębiorstwa oraz będą umiejętnie zarządzać tą wiedzą. Nie mogą skupiać się wyłącznie na własnej działalności, lecz powinny tworzyć powiązane sieci współpracy z innymi organizacjami. Sieciowość jest atrybutem gospodarki opartej na wiedzy.

Organizacje powiązane w sieci wzajemnie się przenikają, oddziałują na siebie i tworzą swoiste warunki konkurencji i współpracy. Współdziałanie organizacji sieciowych określają zawarte umowy oraz normy i przepisy prawne. Podstawą współpracy są powiązania partnerskie, odejście od hierarchicznej zależności, swobodny sposób przepływu informacji, elastyczność organizacyjna, kolektywne podejmowanie decyzji oraz wspólna ideologia i wzajemne zaufanie. W organizacjach sieciowych są ściśle określone role i odpowiedzialność członków sieci, pozwalająca na odmienne zarządzanie i przywództwo.

Organizacje oparte na wiedzy mogą powstawać w każdym sektorze gospodarki, jeśli spełnią określone reguły. Przyszłością tych organizacji są struktury wirtualne i fraktalne. Organizacje wirtualne są siecią przedsiębiorstw, tworzących platformę współpracy z pomocą telekomunikacji. Czynnikiem spajającym pracę takiej organizacji jest przepływ informacji – i to ona musi być głównym produktem kooperacji, gdyż jedynie dobra niematerialne mogą być swobodnie przesyłane za pomocą sieci teleinformatycznych.

Istotą organizacji tego typu jest wykorzystanie tkwiącego w nich potencjału gospodarczego, intelektualnego oraz organizacyjnego, występującego w różnych miejscach na świecie, który wychodzi poza ramy i schematy tradycyjnej działalności biznesowej.

Podstawą funkcjonowania organizacji wirtualnych jest telepraca, wpływająca na obniżenie kosztów działalności. Struktury wirtualne już funkcjonują w takich dziedzinach, jak ubezpieczenia (brokerzy), w przemyśle rozrywkowym (agencje), w biurach podróży, firmach konsultingowych, sklepach i giełdach internetowych, firmach edukacyjnych itp.

Kolejnym przykładem organizacji opartych na wiedzy są organizacje fraktalne. Nazwa pochodzi od matematycznej figury przestrzennej zwanej fraktalem, której części są podobne do całości (fraktal z łac. *fractus* – złamany, cząstkowy, ułamkowy). Tadeusz Kotarbiński zdefiniował organizację fraktalną, jako „pewien rodzaj całości, ze względu na stosunek do niej

własnych elementów, mianowicie taka całość, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości”.

Charakterystyczną cechą organizacji fraktalnych jest realizowanie przez nie jedynie części zadań wykonywanych w klasycznych przedsiębiorstwach. Pozostałe czynności, które mogą być wykonane lepiej lub taniej, zostają zlecone na zewnątrz (*outsourcing*).

Ogniwa sieci charakteryzują się samodzielnością w decyzjach handlowych, finansowych i organizacyjnych, natomiast funkcję koordynującą jednostki sprawuje centralna jednostka, o uznanej reputacji i pozycji.

Organizacje fraktalne tworzone są w formie organizacji sieciowych (*networking, network organization*), które odchodzą od hierarchii pionowej na rzecz stosunków i komunikacji poziomej. Organizacje sieciowe poprzez efekt sieci zmieniają tradycyjne oblicze działalności gospodarczej. W organizacjach sieciowych następuje zniesienie zwyczajowych barier przestrzenno-czasowych i ograniczeń, wynikających z położenia geograficznego oraz barier między sektorami gospodarczymi. Wejście na rynek lub nowe rynki, przestaje być wyłącznie funkcją zaangażowanego kapitału, a stanie się przede wszystkim funkcją dostępu do wiedzy. Przedsiębiorstwa fraktalne można traktować jako jeden z istotnych instrumentów budowy gospodarki sieciowej, opartej na wymianie wartości niematerialnych, takich jak kapitał intelektualny, kluczowe kompetencje, wiedza i umiejętności pracowników. Przykładami organizacji fraktalnej mogą być: Auchan, McDonalds, Żabka, stacje paliw Statoil, Shell i inne.

ZARZĄDZANIE ORGANIZACJAMI OPARTYMI NA WIEDZY

Coraz więcej współczesnych organizacji przechodzi na model zarządzania wiedzą. Istotnymi elementami tego typu zarządzania są ludzie i zastosowany system motywacyjny oraz informatyczne systemy wspomagania zarządzania. Od sposobu motywowania pracowników i rozwoju kultury organizacyjnej, podporządkowanej wiedzy, zależy sukces organizacji i jej pozycja na rynku. Najważniejszą wartością dla organizacji opartej na wiedzy stanowią kompetentni pracownicy, którzy dysponują znaczną wiedzą i pod sprawnym kierownictwem potrafią ją odpowiednio wykorzystać.

Umiejętne zarządzanie kapitałem intelektualnym organizacji i troska o jego powiększanie, prowadzi do wzrostu innowacyjności i kreatywności, poprawy relacji z klientami i dostawcami, polepszenia wizerunku firmy

oraz do zmiany postaw pracowników. Końcowym rezultatem takich działań jest wzrost efektywności i konkurencyjności organizacji oraz jej nieustanny rozwój.

Zwierzchnictwo organizacji opartej na wiedzy może sprostać rosnącym wymaganiom i zbudować odpowiedni system zarządzania wiedzą, jako kluczowym aktywem organizacji. Wymaga to jednak sprawnego procesu szkolenia kadr w zakresie znaczenia wiedzy dla dobra organizacji i wynikających z tego korzyści dla pracowników.

Kolejnym zadaniem kierownictwa jest tworzenie kultury organizacyjnej, atmosfery zaufania, otwartości i bezpieczeństwa oraz przyjaznych stosunków międzyludzkich.

Ważnym elementem w pracy kierownictwa jest tworzenie infrastruktury zarządzania wiedzą, czyli wybór właściwych narzędzi wspomagających to zarządzanie, stosownych technologii informatycznych i oprogramowania, umiejętność sprawnego wykorzystania mediów oraz zdolności efektywnej komunikacji i kooperacji.

Niemniej ważną sprawą jest nadzór nad wykorzystaniem wiedzy do celów ekonomicznych, opracowanie i wdrożenie metod oraz narzędzi pomiaru efektywności jej zastosowania.

Jak widać, zadania kierownictwa organizacji w zakresie zarządzania są trudne i złożone.

Według Toma Lamberta (Lambert, 2000), nowoczesne kierowanie to proces sterowania zachowaniem ludzi, koordynowania ich działań i stymulowania wysiłków po to, żeby sprawnie oraz skutecznie osiągać cele organizacji. Istotą takiego kierowania jest przywództwo, rozumiane jako zdolność do wykorzystania potencjału, który tkwi w innych ludziach oraz skupienie wiedzy, talentów i zdolności. Takie podejście umożliwia pracownikom zaspokojenie potrzeb, które są tożsame, bądź zbieżne z celami firmy.

Obecnie odchodzi się od tworzenia przyszłości przedsiębiorstwa w oparciu o charyzmę lidera czy też nakazy menadżera, na rzecz otwartości, kreatywności i czynnego uczestnictwa w zarządzaniu wszystkich pracowników. Jednak rola kierownictwa w nowoczesnym zarządzaniu jest nadal istotna i polega na umiejętności ukazywania misji i wizji organizacji, sposobów przełamywania wewnętrznych oporów i ograniczeń oraz lęku przed przyszłością, a także zachęcania do łamania przestarzałych schematów i stereotypów.

Sens współczesnego zarządzania organizacją określiła Elżbieta Jędrych (Jędrych, 2007), twierdząc, że „nowoczesne kierowanie nie oznacza

rozkazywania, a siły nie czerpie się już z władzy i stanowiska, lecz z wiedzy i autorytetu budowanego na wyróżniających umiejętnościach”.

Funkcje i instrumenty systemu zarządzania organizacją opartą na wiedzy, obejmują trzy obszary:

- zarządzanie działalnością intelektualną pracowników;
- zarządzanie zasobami wiedzy zgromadzonymi w organizacji;
- wspomaganie informacyjne zarządzania organizacją.

W systemie zarządzania organizacją opartą na wiedzy, istotnym elementem jest zarządzanie zasobami ludzkimi i związana z tym kultura organizacyjna, czyli zrozumienie, wsparcie kierownictwa, odpowiednie programy zachęt oraz rozwijanie wzajemnych kontaktów wśród pracowników. Pracownicy, ich umiejętności i zaangażowanie, stanowią zasadniczy potencjał organizacji. Proces budowania bazy wiedzy w przedsiębiorstwie jest poważnym wyzwaniem dla kierownictwa, szczególnie, że zachęcanie pracowników do dzielenia się posiadaną wiedzą jest utrudnione z powodu wiele barier utrwalonych w dawnych strukturach organizacyjnych, takich jak:

- rywalizacja między pracownikami;
- konkurencja między poszczególnymi działami w organizacji;
- przekonanie, że wiedza to element władzy;
- niewydolność struktury informatycznej.

Większość osób zatrudnionych w organizacji, w sposób świadomy lub nieświadomy buduje swoje własne bazy wiedzy. Nawet jeśli taka wiedza jest przekazywana dalej, to ze względu na jej niestandardowy charakter jest ona bardzo często zmieniana i spłykana. Pracownik szczebla podstawowego najczęściej nie wie, jak posiadana przez niego wiedza zostanie wykorzystana i kto będzie czerpał z tego faktu korzyści. Bardzo często ludzie, którzy przekazali wiedzę innym, obawiają się, że zostaną zwolnieni lub przesunięci na inne stanowisko, gdyż zmieniła się wartość ich osoby dla organizacji. Z tego powodu, wiedza konieczna do podejmowania decyzji powinna być gromadzona na szczeblu najwyższym i dlatego istotny jest w tym względzie właściwy dla danej organizacji system zarządzania. Odpowiednie szkolenia, wysoka kultura organizacji, uzmysłowienie wszystkim pracownikom wspólnych celów i wspólnej odpowiedzialności za wyniki, powoduje powstawanie wśród nich silnych więzi międzyludzkich. Wówczas dzielą się oni chętnie wiedzą i wspólnie rozwiązują zaistniałe problemy, mając świadomość, że taka współpraca przyczynia się do wzrostu znaczenia przedsiębiorstwa i ich własnego rozwoju.

Japońscy uczeni Ikujiro Nonaka i Hirotaka Takeuchi (Nonaka, Takeuchi, 2000,) przeprowadzili analizę doświadczeń organizacji japońskich i amerykańskich w zastosowaniu systemu zarządzania wiedzą. Wyróżnili następujące trzy modele zarządzania w aspekcie tworzenia wiedzy:

- „góra – dół», gdzie najwyższy szczebel zarządzania tworzy wiedzę i przekazuje ją pracownikom do realizacji;
- „dół – góra», w którym wiedza jest tworzona przez tzw. przedsiębiorczą jednostkę na dole organizacji;
- „środek – góra – dół», w którym wiedza jest tworzona przez cały zespół ze średnią kadrą w roli twórców wiedzy, następnie przekazywana zarządcom, którzy tę wiedzę wdrażają.

Stosując pierwszy model zarządzania („góra – dół»), gromadzi się i przekazuje wiedzę dostępną. W drugim modelu („dół – góra»), udaje się zgromadzić wiedzę ukrytą, natomiast w trzecim («środek – góra – dół»), który można też określić mianem systemu zdecentralizowanego, następuje zgromadzenie wiedzy zarówno dostępnej, jak i ukrytej. Nasuwa się wniosek, że trzeci model zarządzania jest najbardziej właściwy do budowy organizacji opartej o wiedzę. Jednak nie należy zapominać, że wybór modelu zarządzania jest zależny od wielu innych czynników i każda organizacja powinna znaleźć własną, indywidualną drogę jego tworzenia. Zarządzanie organizacją opartą na wiedzy jest to proces, dzięki któremu przedsiębiorstwa niezależnie od wielkości mogą przybrać taką postać, która pozwoli im na stanie się w pełni konkurencyjnymi, na stale zmieniającym się globalnym rynku.

Proces dostosowania polega na bardzo szybkim procesie uczenia się, w wyniku czego następuje dostosowanie się organizacji do nowych wymagań otoczenia. Dokonuje się to poprzez zmiany struktury organizacyjnej, jak i profilu produkcji lub usług. Działania kierownicze mają polegać na realizacji zadań przedsiębiorstwa poprzez stymulowanie i koordynowanie wspólnych wysiłków na rzecz tworzenia możliwie najefektywniejszej współpracy.

Odejście od hierarchicznego sposobu zarządzania wymaga od menadżera pełnienia roli animatora i koordynatora, który traktuje pracownika podmiotowo i całościowo, uwzględniając jego uzdolnienia, poziom motywacji, emocje i zaangażowanie.

Skuteczne zarządzanie polega na udzielaniu wsparcia pracownikowi i zachęcaniu do samodzielności w rozwiązywaniu problemów. Należy podkreślać ważność pracownika dla organizacji, budując w ten sposób jego lojalność i przywiązaną. Ponadto kierownictwo powinno zapewnić

pracownikowi poczucie bezpieczeństwa i możliwość rozwoju zawodowego poprzez nieustanne uczenie się i doskonalenie. Organizacja oparta na wiedzy zwiększa swój potencjał intelektualny poprzez organizowanie szkoleń i warsztatów, gdyż każda forma pogłębiania wiedzy pracowników poszerza ich umiejętności, które mogą być wykorzystane do wydajniejszej pracy. Niezbędnym działaniem kadry kierowniczej, zmierzającym do podniesienia sprawności funkcjonowania organizacji opartej na wiedzy, jest kształtowanie środowiska pracy przyjaznego wprowadzaniu innowacji oraz wzmacnianiu stopnia kreatywności pracowników, m.in. poprzez budowanie odpowiednich relacji.

INNOWACJE W ZARZĄDZANIU

Współczesne organizacje napotykać na szereg zjawisk, które powodują, że zarządzanie nimi staje się coraz większym wyzwaniem dla ich kadry kierowniczej. Przede wszystkim organizacje stają się coraz bardziej uzależnione od swoich konsumentów, co oznacza konieczność dokonania zmian w systemie zarządzania w celu sprostania oczekiwaniom. W wyniku tego procesu, organizacje niejako automatycznie odpowiadają na wyzwania klientów w procesie podejmowania decyzji na wszystkich szczeblach organizacji.

Innym zjawiskiem, które zdecydowanie utrudnia proces zarządzania, jest nieoczekiwana i często znaczna zmienność otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego organizacji, co powoduje, że coraz trudniejszy staje się proces planowania, przy czym podjęte decyzje mogą się szybko dezaktualizować i wymagać bieżących korekt. Dodatkowo, we współczesnych organizacjach, mamy do czynienia ze stałym wzrostem wiedzy i kwalifikacji pracowników, co powoduje, że możliwe oraz konieczne staje się stosowanie takich systemów zarządzania, które zarówno korzystają z wiedzy swoich pracowników, jak i dają im poczucie realnego wpływu na losy organizacji. Sukces i przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa budują kreatywni i pełni inicjatyw pracownicy pod kierownictwem sprawnych menadżerów, wykorzystujących nowoczesne formy i narzędzia komunikacji międzyludzkiej, służące do odkrywania nowych rozwiązań. Pracownik kreatywny posiada zdolność do tworzenia rzeczy nowych, dotychczas nieznanych, nigdzie niestosowanych, czyli innowacji. Innowacyjność polega na wdrażaniu w życie pomysłów i koncepcji pracowników jako nowych produktów, nowych rynków zbytu czy nowych metod produkcji. Innowacyjność jest zatem wynikiem kreatywności, a kreatywność

i innowacyjność jest ściśle powiązana z komunikacją międzyludzką. Bez wzajemnego komunikowania się, nie może być mowy o sprawnym zarządzaniu czy tworzeniu nowych projektów i wdrażaniu ich do produkcji.

Pojęcia komunikacja, komunikowanie i komunikowanie się pochodzą od łacińskiego słowa *communicatio*, oznaczającego uczestnictwo, współudział, łączność, związek, wspólnotę. Obecnie pojęcie to zostało rozszerzone i oznacza: „transmisję”, „przekaz”, „przekazywanie wiadomości”, więc obrazuje sens współczesnych stosunków w przedsiębiorstwie.

W organizacji opartej na wiedzy, komunikacja dotyczy relacji pomiędzy pracownikami i jest związana z rozpowszechnianiem wiedzy. Wiedza, kreowana i rozpowszechniana w przedsiębiorstwie, stała się wartością niematerialną, w znacznym stopniu decydującą o jej możliwościach i wynikach. W efekcie stosowania nowych technik i metod wykorzystywania wiedzy w zarządzaniu przedsiębiorstwami, dochodzi do znacznego przyspieszenia tempa rozwoju różnego rodzaju pomysłów i idei o charakterze organizacyjnym, finansowym, produktowym i technologicznym. Tworzeniu nowoczesnego przedsiębiorstwa sprzyja zarządzanie przez innowacje. Implikuje ono konieczność podejmowania wysiłku na rzecz wdrażania zupełnie nowych rozwiązań w zakresie organizacji i metod pracy. Innowacje prowadzą do pożądanых zmian jakościowych. Służą doskonaleniu pracy oraz budowaniu twórczego potencjału organizacji poprzez rozwój zasobów ludzkich.

Innowację można zdefiniować jako „wprowadzanie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu lub procesu, nowej metody marketingowej, lub nowej metody organizacji działalności gospodarczej, nowej organizacji wewnątrz firmy lub relacji zewnętrznych firmy” (Janasz, Koziół, 2007).

W potocznym rozumieniu innowacja oznacza coś nowego i innego od dotychczasowych rozwiązań; kojarzy się z potrzebną zmianą na lepsze. Słowo to pochodzi od łacińskiego *innovatio*, czyli odnowienie. Innowacyjność w przedsiębiorstwie można określić jako zdolność i motywację firmy do ustawicznego poszukiwania i wykorzystywania w praktyce wyników badań naukowych, nowych koncepcji, pomysłów i wynalazków.

Przedsiębiorstwo zorientowane na innowacje (Jasiński, 1992) to takie, które:

- prowadzi w szerokim zakresie prace badawczo-rozwojowe (lub dokonuje zakupów nowych produktów czy technologii);
- przeznaczona na tę działalność stosunkowo wysokie nakłady finansowe;
- systematycznie wdraża nowe rozwiązania naukowo-techniczne;

- reprezentuje duży udział nowości (wyrobów i technologii) w zakresie produkcji i usług;
- stale wprowadza innowacje na rynek.

W przedsiębiorstwie opartym na wiedzy, zorientowanym na innowacje, rośnie znaczenie nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi. Jest ono definiowane jako proces, składający się z logicznie powiązanych czynności, ukierunkowanych na zapewnienie organizacji, w określonym czasie i miejscu, wymaganej liczby pracowników o odpowiednich kwalifikacjach, a także tworzenie warunków stymulujących ich rozwój. Myślą przewodnią nowoczesnego zarządzania jest wzrost zaangażowania wszystkich członków personelu w działaniu na rzecz osiągnięcia celów strategicznych firmy, co ma zostać zrealizowane przede wszystkim poprzez zmianę podejścia kierownictwa do podwładnych. Ideę wprowadzenia innowacji w zarządzaniu zaprezentował amerykański teoretyk zarządzania Joseph Juran na kursie dla kierowników działów planowania i kontroli zorganizowanym przez Amerykańskie Stowarzyszenie do spraw Zarządzania. Dotychczasowy autorytarny styl kierowania zastąpiono partnerskim, dzięki czemu pracownicy mogą się wykazać kreatywnością i innowacyjnością. Koncepcja zarządzania przez innowacje zmierza do rozwoju organizacji poprzez wdrożenie szeroko zakrojonych zmian w kluczowych dziedzinach jej działalności. Jest to ofensywny styl zarządzania, doskonale sprawdzający się w gospodarce wolnorynkowej i w warunkach nasilenia walki konkurencyjnej. Dotychczasowe zachowawcze strategie, prowadzące do impasu w przedsiębiorstwie, muszą być zmienione, gdyż obniżają jego pozycję na rynku. Umiejętność efektywnego zarządzania zmianami i nieustannej adaptacji otoczenia wewnętrznego firmy do niejednostajnych warunków działania w środowisku międzynarodowym, pozwala osiągać sukcesy w rywalizacji z konkurentami.

Takie podejście wymaga promowania udoskonaleń oraz przełamywania schematów skostniałego postępowania, nadal dominującego w wielu przedsiębiorstwach. W praktyce oznacza to stałą gotowość do wprowadzania szeroko zakrojonych zmian.

Obecnie, szanse na rozwój mają jedynie organizacje ukierunkowane na permanentne poszukiwanie możliwości innowacyjnych i wychwytywanie okazji rynkowych. Rozwój organizacji wymaga odrzucenia postawy wygodnictwa, bierności i opóźnionego reagowania na zmiany na rzecz postawy proaktywnej, w ramach której wdrożenie zarządzania przez innowacje staje się absolutną koniecznością. Wprowadzanie innowacji w zarządzaniu, wiedzie do maksymalizacji efektywności organizacji,^a

jednocześnie wymaga podejmowania stałego wysiłku do monitorowania działań konkurencji oraz oczekiwań klientów. Najważniejszą rolę w koncepcji zarządzania przez innowacje odgrywa kierownictwo, przeświadczone o nieodzowności wdrażania innowacji, co wymaga uzmysłowienia sobie, iż na sukces rynkowy liczyć mogą wyłącznie jednostki nowatorskie i przedsiębiorcze. Zarządzający organizacją muszą wykazywać chęć wspierania pomysłowości każdego z pracowników, przełamywania stereotypów i utartych schematów postępowania oraz kreowania klimatu i kultury organizacyjnej, sprzyjającej innowacyjności, takiej jak np. tworzenie kół jakości, forów dyskusyjnych czy zespołów zadaniowych. Kierownictwo powinno być otwarte na propozycje podwładnych, dotyczące usprawnień nie tylko technologicznych, ale także organizacyjnych, doceniać twórczą inwencję pracowników i zarazem umiejętnie przełamywać opór tych, którzy mają negatywne podejście do zmian. Do zadań kierownictwa należy udzielanie kompetencyjnego i psychologicznego wsparcia jednostkom kreatywnym, troska o nieustanne podnoszenie poziomu umiejętności personelu, dobór szkoleń i pomoc w samorozwoju jednostek, ponieważ tylko wysokie kwalifikacje mogą być źródłem postępu. Zarząd ma sprzyjać nowoczesnemu modelowi organizacji „uczącej się”, reagującej twórczo na sygnały z otoczenia zewnętrznego i umiejącej podjąć wyzwania rynkowych konkurentów. Innowacją w nowoczesnym zarządzaniu jest zmiana w pojmowaniu przywództwa dotychczas zastrzeżonego dla osób zajmujących formalnie utworzone stanowisko kierownicze. Obecnie liderem przedsięwzięcia może być osoba podejmująca się tej roli z racji posiadanej wiedzy i umiejętności jej wykorzystania w praktyce, jeśli zostanie zaakceptowana przez pracowników. Tak wyłoniony lider nie kieruje bezpośrednio działaniami ludzi, ale pracuje z nimi, aby osiągnąć założone cele. Współuczestniczy w rozwiązywaniu problemów, nie poucza tylko trenuje, stymuluje działanie poprzez stawianie pytań, nie podejmuje samodzielnych decyzji, lecz zwiększa autonomię i władzę współpracowników w ten sposób umacniając swój wpływ na nich. Nie ingeruje w procesy operacyjne, gdyż jego miejsce nie jest na szczycie organizacji, lecz w jej środku.

Rolę lidera postępu, w nieustannie doskonalącej się organizacji, może objąć kierownictwo najwyższego szczebla, które samo wykazywać się będzie pomysłowością, by nie zdawać się wyłącznie na innowacyjne podejście podwładnych, a jednocześnie stale będzie wymagać od wszystkich pracowników konstruktywnych koncepcji, usprawniających funkcjonowanie firmy. Warto przy tym stworzyć warunki do kreatywnej „burzy mózgów”, gdyż tego typu eksplozja pomysłów może okazać się niezwykle

przydatna w szybkim rozwoju przedsiębiorstwa. Dając każdemu pracownikowi okazję do zaangażowania się w proces tworzenia strategii firmy, podnosi się jego pozycję w przedsiębiorstwie, pozwala osiągać satysfakcję z pracy i zadowolenie z dokonań.

Jednak innowacje mogą zakłócać stabilność i równowagę przedsiębiorstwa, zmniejszając poczucie bezpieczeństwa pracowników z powodu wzrostu obciążenia pracą, naruszenia więzi międzyludzkich, zmian dotychczasowych norm i wartości oraz ewentualnego obniżenia zarobków.

Wdrażanie innowacji powinno więc być poprzedzone kalkulacją strat i zysków oraz wnikliwą analizą skutków. W proces innowacji muszą być zaangażowani wszyscy pracownicy, którym przypisane będą jasno określone role i zadania oraz zdefiniowane oczekiwania. Przed rozpoczęciem realizacji procesu innowacyjnego należy sformułować listę kluczowych problemów, dotyczących celowości planowanych innowacji, przewidywanych korzyści i ram czasowych.

Planowanie rozwiązań innowacyjnych polega na przewidywaniu opłacalności projektu, spodziewanych efektów, utrudnień w realizacji, ewentualnych negatywnych konsekwencji, wpływu na nastroje pracownicze. Ważnym elementem w planowaniu innowacyjności jest stworzenie skutecznych metod zachęcania pracowników do kreatywnego myślenia i postępowania.

Wprowadzanie innowacji nie jest procesem łatwym i wymaga dużej wiedzy, a przede wszystkim wytrwałości i cierpliwości ze strony przedsiębiorców.

Procedura posługiwania się koncepcją zarządzania przez innowacje składa się z kilku etapów, a mianowicie:

1. **Zainicjowanie** zmian gwarantujących długofalowy rozwój organizacji;
2. Dokonanie **diagnozy** posiadanych zasobów przedsiębiorstwa i stanu otoczenia;
3. Sporządzenie **listy problemów** wymagających rozwiązania w chwili obecnej i w przyszłości;
4. Przygotowanie **koncepcji innowacji** pozwalających podnieść efektywność działania organizacji;
5. Wykonanie analizy **opłacalności ekonomicznej** innowacji;
6. **Zastosowanie bodźców motywacyjnych** wobec kadry kierowniczej wszystkich szczebli;
7. Identyfikacja potencjalnych **czynników oporu** przed zmianami w organizacji;
8. Prognozowanie **źródeł** ewentualnych **konfliktów** z powodu planowanych zmian;

9. Ostrożna **implementacja innowacji**;
10. **Monitoring** zachowań i postaw pracowników;
11. Ustanowienie systemu **wczesnego ostrzegania** w razie niepożądanych reakcji konkurentów lub odbiorców;
12. **Bieżąca kontrola i ewentualna korekta działań innowacyjnych.**

Zaletą zarządzania przez innowacje jest stymulowanie postępu, aktywizacja i rozwój osobisty pracowników przez permanentne samokształcenie. Kluczową wadą takiego zarządzania są trudności związane z pokonaniem oporów, przyzwyczajęń, tradycyjnych sposobów myślenia i działania pracowników (Karcz, 2009).

Porównanie zarządzania tradycyjnego i zarządzania nowoczesnego z zastosowaniem innowacji obrazuje poniższa tabela.

Tabela. 1. Porównanie zarządzania tradycyjnego i zarządzania nowoczesnego z zastosowaniem innowacji

	ZARZĄDZANIE TRADYCYJNE	ZARZĄDZANIE PRZEZ INNOWACJE
STYL ZARZĄDZANIA	Autorytarny	Partnerski
STOSUNEK DO ZMIAN	Brak reakcji na zmiany lub opóźniona reakcja	Otwartość na zmiany
STRATEGIA	Zachowawcza, bierna	Proaktywna, kreatywna
CEL	Dążenie do maksymalnych zysków	Rozwój kapitału intelektualnego
SPOSOBY DZIAŁANIA	Stabilne, ustrukturalizowane, stereotypowe	Odrzucenie stereotypów, szybkie dostosowanie się do zaistniałej sytuacji
ŹRÓDŁO WŁADZY KIEROWNICTWA	Umieszczenie w hierarchii organizacyjnej	Posiadana wiedza i kompetencje
STRUKTURA KIEROWNICTWA	Hierarchiczna	Heterarchiczna (horyzontalna)
RELACJE Z PRACOWNIKAMI	Wysoka zależność od kierownictwa	Duża autonomia pracownicza oparta na wiedzy i profesjonalizmie
KOMUNIKACJA W ORGANIZACJI	Pionowa, sformalizowana	Pozioma, horyzontalna, nieformalna

Źródło: Opracowanie własne.

Zastosowanie innowacji w nowoczesnym zarządzaniu organizacją opartą na wiedzy przynosi wymierne korzyści, gdyż wymusza postęp, bez którego organizacja, działająca na wysoce konkurencyjnym rynku, skazana byłaby na porażkę. Ponadto aktywizuje pracowników, integrując ich wokół wspólnych celów i tworząc kulturę opartą o określone wartości. Daje pracownikom szerokie możliwości osobistego rozwoju i doskonalenia zawodowego. Innowacje zajmują szczególne miejsce wśród czynników sukcesu współczesnych przedsiębiorstw, gdyż przynoszą każdej organizacji wiele korzyści w różnych obszarach. W dobie rosnącej konkurencyjności, innowacje są uznawane za najbardziej skuteczny środek zdobywania, utrzymania i wzmacniania pozycji firmy na rynku, które pozwalają poprzez wykorzystanie jej zasobów zwiększać możliwości rozwoju. Zastosowane w przedsiębiorstwie innowacje mogą poszerzać jego zdolności produkcyjne, zmniejszać koszty produkcji i zagrożenie dla środowiska, zwiększać wydajność i zalety wyrobów, zapewniać oszczędności materiałów, chronić przed utratą pozycji na rynku.

Do korzyści z innowacji można zaliczyć również ułatwienia w pracy, wzrost jej jakości i wydajności, polepszanie i unowocześnianie procesów wytwórczych. Ponadto innowacje przyczyniają się do zwiększenia zdolności eksportowych i możliwości realizacji celów strategicznych, usprawnienia organizacji i metod pracy oraz poprawy warunków bezpieczeństwa pracy, likwidacji barier i aktywizacji zasobów oraz zwiększenie ogólnej sprawności i efektywności działań. Często zauważa się również lepsze przystosowanie organizacji do otoczenia oraz podniesienie jakości wyrobów i konkurencyjności ich sprzedaży. Na podkreślenie zasługuje korzystne ekonomicznie wprowadzanie innowacji organizacyjnych. Celem wdrażania przez przedsiębiorstwa innowacji organizacyjnych jest zwiększenie sprawności ich funkcjonowania poprzez redukcję kosztów administracyjnych czy zaopatrzenia, wzrost wydajności pracy, wynikający z usprawnienia stanowiska pracy, lepszy dostęp do baz wiedzy wewnątrz organizacji i poza nią. Innowacje organizacyjne przyczyniają się do zintensyfikowania wymiany informacji w obrębie przedsiębiorstwa i z jego otoczeniem zewnętrznym oraz do poprawy zdolności firmy do uczenia się i wykorzystywania nowej wiedzy i technologii. Istotne korzyści przynoszą organizacji innowacje z zakresu zarządzania. Wprowadzenie po raz pierwszy systemów zarządzania produkcją, projektami, wiedzą, jakością i czasem, przyczyniają się do rozwoju przedsiębiorstwa poprzez wymuszenie postępowych zmian w skostniałych strukturach tradycyjnego zarządzania. Efektywne wykorzystanie nowych sposobów zarządzania

jednoczy wszystkich członków organizacji i skupia ich wokół wspólnego celu, jakim jest wzrost konkurencyjności na rynku.

Innowacyjność przedsiębiorstw buduje innowacyjność całej gospodarki, przyczyniając się do jej konkurencyjności, a w efekcie do wzrostu Produktu Krajowego Brutto (PKB).

ZAKOŃCZENIE

Początek XXI wieku jest związany z radykalnym przyspieszeniem zmian technologiczno-cywilizacyjnych, które w powiązaniu ze wzmożonymi procesami globalizacji tworzą zupełnie nowe jakościowo warunki funkcjonowania rynków, państw, jednostek i całych społeczeństw. Nowe technologie, prowadzące do zupełnie odmiennych metod działania, stają się możliwe dzięki szybkiemu pomnażaniu wiedzy, umiejętnościom docierania do niej i wykorzystywania jej w celu osiągnięcia oczekiwanych rezultatów.

Organizacje oparte na wiedzy mogą rozwijać się obecnie w państwach o gospodarkach najwyżej rozwiniętych. Kraje mniej rozwinięte muszą dopiero przystąpić do budowy **gospodarki opartej na wiedzy**, tzn. tworzenia warunków sprzyjających powstawaniu i rozwojowi przedsiębiorstw, które **opierają na wiedzy swoją działalność i rozwój**. Wychoząc z założenia, że zasoby niematerialne, takie jak: informacja, wiedza i kapitał intelektualny, stanowią jednocześnie zasoby strategiczne przedsiębiorstw, można stwierdzić, że dzięki racjonalnemu ich pozyskiwaniu i wykorzystaniu możliwy jest stały rozwój organizacji.

Realizacja przyjętej strategii zarządzania przedsiębiorstwem wymaga określenia potencjalnych szans i zagrożeń, związanych z pozyskiwaniem odpowiedniej wiedzy. Źródeł rozwoju należy szukać we wszystkich działaniach, podejmowanych przez organizację również w jej otoczeniu. Na podstawie powyższych rozważań można skompletować obszary aktywności współczesnych organizacji opartych na wiedzy, które koncentrują się na:

- współdziałaniu z otoczeniem w taki sposób, aby jednym z głównych przedmiotów wymiany była wiedza, tkwiąca w ludziach oraz strukturach zewnętrznych i wewnętrznych;
- budowaniu struktur wewnątrz organizacji, zorientowanych na tworzenie nowej wiedzy i jej efektywne zagospodarowanie;
- oparciu systemów polityki personalnej na podejściu, w myśl którego wiedza ma charakter zasobu strategicznego;
- przekształceniu kultury tradycyjnej w taką, której podstawami stają się wiedza i sposoby jej wykorzystania.

Wysoka pozycja zarządzania wiedzą wynika z widocznego na każdym kroku wyścigu technologicznego o nowe produkty, metody wytwarzania i wyposażenie. Kadra kierownicza przedsiębiorstw powinna zdawać sobie dobrze sprawę z daleko idących przemian, zachodzących w globalnej gospodarce światowej. Dotyczy to powstania globalnej konkurencji i rynku, wprowadzenia globalnych produktów i usług, wykorzystywania globalnego marketingu i dystrybucji. Innowacje mogą i powinny stanowić podstawowy czynnik sukcesu organizacji pod warunkiem, że organizacje te będą chciały, mogły i potrafiły tworzyć innowacje oraz efektywnie je wykorzystywać.

Organizacje, poprzez swoich kierowników, powinny wykazywać zdolność do prowadzenia racjonalnych działań ukierunkowanych na innowacje, do metodycznego przewyższania wszelkiego rodzaju ograniczeń, racjonalnego podejścia do zarządzania działalnością innowacyjną, opartego na wypracowanych przez naukę modelach.

Kierownictwo organizacji opartych na wiedzy, powinno dążyć do świadomego tworzenia środowiska doświadczeń, sprzyjającego wzajemnym interakcjom z indywidualnymi klientami, wnoszącymi swoją wiedzę niezbędną do tworzenia wartości, systemowego sięgania po zasoby rozproszone w różnych częściach świata, a które są niezbędne do sprawnego tworzenia innowacji. Strategie takich organizacji powinny być ukierunkowane na tworzenie i wykorzystanie różnych form innowacji: radykalnych, usprawniających, przyrostowych, doraźnych i sformalizowanych – z jednej strony, z drugiej zaś – innowacji zamkniętych, innowacji opartych na współpracy, innowacji otwartych.

Podstawowym warunkiem sprawnego zarządzania działalnością innowacyjną jest więc zrozumienie przez zarządzających czym są innowacje, jak się dzielą, jak powstają, jaką spełniają rolę w rozwoju każdej organizacji, we wzroście jej konkurencyjności. Następnym krokiem jest opracowanie strategii działalności innowacyjnej, adekwatnej do wewnętrznych i zewnętrznych warunków funkcjonowania organizacji, strategii uwzględniającej odpowiednie sposoby pozyskiwania poszczególnych kategorii innowacji i ich efektywnego wykorzystania. W pozyskiwaniu innowacji szczególną rolę powinni spełniać klienci, którzy w określonym środowisku doświadczeń dzieliliby się własną wiedzą, wspomagającą tworzenie wartości zmaterializowanych w innowacjach.

Można więc stwierdzić, iż rola innowacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem opartym na wiedzy jest kluczowa.

REFERENCES

- Antoszkiewicz, J. D. (2008). *Innowacje w firmie. Praktyczne metody wprowadzania zmian*. Warszawa: Wydawnictwo Poltex.
- Bieniok, H. (1999). *Metody sprawnego zarządzania*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- Czubasiewicz, H. (2001). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie.
- Domański z. (2014) *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Journal of Modern Science 3/22/2014 Józefów , Wydawnictwo WSGE, ISSN 1734-2032
- Drucker, P. F. (1974). *Skuteczne zarządzanie*. Warszawa: Wydawnictwo PWN.
- Dworczyk, M. i Szlasa, R. (2001). *Zarządzanie innowacjami: wpływ innowacji na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej.
- Grudzewski, W. i Hejduk, I. (2004). *Zarządzanie wiedzą w organizacjach*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Janasz W. (red.) (2009). *Innowacje w strategii rozwoju organizacji w Unii Europejskiej*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Janasz, W. i Kozioł, K., (2007). *Determinanty działalności innowacyjnej Przedsiębiorstw*. Warszawa: Wydawnictwo PWE.
- Jasiński, A. (1992). *Przedsiębiorstwo innowacyjne na rynku*. Warszawa: Wydawnictwo KiW.
- Jędrzych, E. (red.) (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menedżerów średniego szczebla*. Kraków: Wydawnictwo Oficyna Wolters Kluwer business.
- Kłak, M. (2010). *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*. Kielce: Wydawnictwo WSEiP.
- Lambert, T. (2000). *Problemy zarządzania*. Warszawa: Dom Wydawniczy ABC.
- Mikuła, B. (2006). *Organizacje oparte na wiedzy*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Nonaka, I. i Takeuchi, H. (2000). *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*. Warszawa: Wydawnictwo Polska Fundacja Promocji Kadr.
- Penc, J. (1999). *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Placet.
- Proctor, T. (1998). *Zarządzanie twórcze*. Warszawa: Wydawnictwo Gebethner & Ska.

Sveiby, K. E. (1997). *The New Organizational Wealth*. San Francisco: Berrett-Koehle Publishers.

West, M, A. (2000). *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.