

Aneta MICHALAK, Jarosław ZAGÓROWSKI
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Ekonomii i Informatyki
aneta.michalak@polsl.pl

UWARUNKOWANIA TRANSFERU ZASOBÓW WIEDZY W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Streszczenie. Celem artykułu jest analiza uwarunkowań determinujących transfer wiedzy w przedsiębiorstwie. Za główne czynniki determinujące transfer wiedzy w organizacji uznano cechy charakterystyczne wiedzy, lokujące ją pośród najważniejszych zasobów przedsiębiorstwa, rodzaj wiedzy oraz rodzaj kanału transferu wiedzy, koszty pozyskania i zagospodarowania wiedzy, a także klimat organizacyjny. Artykuł ma charakter studium teoretyczno-poznawczego. Badania oparte zostały na metodzie *systematic review* – systematycznego przeglądu literatury, na podstawie której sporządzono syntezę podejmowanego problemu badawczego.

Słowa kluczowe: transfer wiedzy, zarządzanie wiedzą, zasoby wiedzy

THE CONDITIONS OF KNOWLEDGE TRANSFER IN A COMPANY

Abstract. The purpose of the paper is to present the conditions that determine knowledge transfer in a company. The main factors determining knowledge transfer in an organization are thought to be the characteristic features of knowledge that place it among the most important corporate resources, type of knowledge and type of knowledge transfer, cost of knowledge acquisition and management, and also organizational climate. The paper is of a character of theoretical and cognitive study. The research is based on a method of systematic review – literature was used to conduct the synthesis of the undertaken research problem.

Keywords: knowledge transfer, knowledge management, knowledge resources

1. Wprowadzenie

W obecnym świecie, zarówno w skali globalnej, jak i lokalnej, zachodzą przemiany w kierunku kształtowania nowego typu organizacji, opartej na wiedzy. Rosnąca rola zasobów niematerialnych, takich jak wiedza, sprawiła, że XXI wiek został nazwany wiekiem opartym na wiedzy. Inwestowanie w te niematerialne składniki zasobów przedsiębiorstwa staje się głównym czynnikiem wzrostu gospodarczego i rozwoju przedsiębiorstw. Wiedza wraz z jej praktycznym zastosowaniem zawsze stanowiła istotny element rozwoju społeczno-gospodarczego i warunkowała postęp cywilizacyjny. W przeszłości gospodarowanie opierało się jednak przede wszystkim na efektywnym wykorzystaniu zasobów ziemi, pracy i kapitału, przy uzupełniającej roli wiedzy. Obecnie relacje pomiędzy tymi zasobami odwracają się. Wiedza staje się ważniejsza niż zasoby materialne przedsiębiorstwa, coraz częściej decydując w większym stopniu niż majątek rzeczowy o wartości przedsiębiorstwa i jest najważniejszym składnikiem w procesie produkcji. Zasoby wiedzy muszą być umiejętnie włączane w proces produkcyjny i komponowane z tradycyjnymi czynnikami wytwórczymi. Rodzaj i poziom wiedzy podporządkowany jest w dużej mierze wymaganiom rynku. Przedsiębiorstwo zorientowane na rynek, funkcjonujące w gospodarce opartej na wiedzy jest organizacją uczącą się. W tym kontekście można mówić o przedsiębiorstwie inteligentnym, tj. przedsiębiorstwie wykorzystującym posiadane możliwości, zdolności do osiągnięcia stałych sukcesów w warunkach ciągłych zmian w otoczeniu, traktującym te zmiany jako szanse dla rozwijania nowej działalności, a nie jako zagrożenia¹. Inteligencja przedsiębiorstwa wiąże się ściśle z wiedzą, która tkwi w umysłach pracowników oraz w ich zdolnościach. Przedsiębiorstwo, które chce osiągnąć sukces, powinno pozyskiwać nową wiedzę, rozpowszechniać ją szeroko w całej organizacji i przekształcać w nowe technologie i produkty. Umiejętność pozyskiwania tej wiedzy jest zadaniem szczególnie złożonym. Przede wszystkim należy określić, czy wiedzę będziemy pozyskiwać z zewnątrz przedsiębiorstwa, czy też będziemy ją tworzyć w jego wnętrzu. Kolejnym elementem jest wybór kanału, za pomocą którego dokonamy transferu wiedzy do przedsiębiorstwa lub dokonamy jej alokacji wewnątrz przedsiębiorstwa. Następnie należy zbadać, czy transfer wiedzy będzie efektywny z uwzględnieniem kosztów pozyskania i dostosowania wiedzy oraz fizycznie przeprowadzić proces transferu i wreszcie zastosować zaimplementowaną wiedzę w działalności przedsiębiorstwa. Celem niniejszego artykułu jest analiza podstawowych uwarunkowań determinujących transfer wiedzy w przedsiębiorstwie. Zaliczono do nich cechy charakterystyczne wiedzy, lokujące ją pośród najważniejszych zasobów przedsiębiorstwa, rodzaj wiedzy oraz rodzaj kanału transferu wiedzy, koszty pozyskania i zagospodarowania wiedzy, a także klimat organizacyjny.

¹ Skrzypek E.: Efektywne zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, [w:] Kłos Z. (red.): Zarządzanie jakością, środowiskiem, wiedzą, bezpieczeństwem. Politechnika Poznańska, Poznań 2004, s. 278.

2. Zasoby wiedzy na tle pozostałych zasobów przedsiębiorstwa

Zarządzanie zasobami przedsiębiorstwa stało się wszechobecne we współczesnej gospodarce. Każde przedsiębiorstwo, dążąc do osiągnięcia swojego celu, stara się optymalnie wykorzystywać posiadane zasoby ludzkie, finansowe, materialne czy informacyjne. Tematyka zarządzania zasobami poza klasycznymi ich rodzajami coraz częściej dotyka zasobów wiedzy. Wiedza umiejscowiona jest na ogół pośród zasobów niematerialnych, choć niektórzy podkreślają, że wiedza staje się jedynym zasobem ekonomicznym, podczas gdy pozostałe zasoby są sprowadzane do roli uzupełniających ją czynników wytwórczych². Traktują oni kapitał rzeczowy i finansowy tylko jako narzędzie kapitału ludzkiego. Kapitał ludzki jest określany jako wszelkie umiejętności, wiedza i doświadczenie pracowników. Zasoby wiedzy są utożsamiane z doświadczeniem, technologiami organizacyjnymi, stosunkami z klientami i umiejętnościami zawodowymi, które generują przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa i generują wartość przedsiębiorstwa³.

Wiedza ucieleśniona w kapitale ludzkim jest najważniejszym kapitałem przedsiębiorstwa, bo nakłada się na wszystkie pozostałe obszary i elementy funkcjonowania organizacji. Wszystko ma swój początek w umysłach ludzi, postawach, preferencjach, wrażliwości, ograniczeniach poznawczych, kompetencjach i systemie motywacyjnym.

Poszukując definicji wiedzy w literaturze, natrafić można na różne jej ujęcia. Według Davenporta wiedza definiowana jest jako płynne połączenie doświadczenia, ocen wartości, informacji, które gwarantuje ramy dla oceny i włączania nowych doświadczeń i informacji. Wskazuje on ponadto, że wiedza organizacji wywodzi się i jest charakterystyczna dla umysłów ludzi⁴. Wiedza postrzegana jest również jako ogół wiarygodnych, zorganizowanych w szczególny sposób informacji o rzeczywistości oraz umiejętności ich wykorzystywania⁵. Na wiedzę patrzy się również jako na pełne wykorzystanie informacji, danych połączonych z potencjałem ludzkich umiejętności, możliwości, pomysłów, zaangażowania i motywacji⁶. Warto tu jednak podkreślić, że wiedza jest na ogół traktowana jako coś więcej niż informacja. Jest zdolnością do wykorzystania informacji, zdolnością do działania. Wiedza, w odróżnieniu od informacji, jest ucieleśniona w ludziach, stanowi domenę człowieka, a nie maszyny. Nośnikiem informacji jest np. komputer, podczas gdy zdobywać wiedzę, doskonalić, przetwarzać i przekazywać innym potrafi człowiek.

² Ibidem, s. 283.

³ Edvinson L., Malone M.S.: Kapitał intelektualny. PWN, Warszawa 2001, s. 34.

⁴ Davenport T., Prusak L.: Working Knowledge. Harvard Business School Press, Boston 1998, p. 35.

⁵ Por. Hargreaves D.: Produkcja, przesyłanie i użycie wiedzy w różnych sektorach, [w:] Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie uczącym się. Centrum Badań nad Edukacją i Innowacją OECD, 2000; Koźmiński A.K.: Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych. PWN, Warszawa 2004, s. 94.

⁶ Buszko A.: Kreowanie wiedzy w przedsiębiorstwie budowlanym. Dom Organizatora, Warszawa 2010, s. 15.

R. Huseman twierdzi, że wiedza jest zbudowana z pięciu elementów⁷:

- doświadczenia, które stanowi historyczną perspektywę wiedzy, zasobów intelektualnych skumulowanych z przeszłości,
- prawdy, która stanowi stan rzeczy uznany za prawdziwy,
- osądu, czyli zdolności oceny nieznannej sytuacji w kontekście obranego systemu wartości,
- intuicji, czyli zdolności do podejmowania decyzji przy braku pełnej informacji,
- systemu wartości kulturowych i etycznych, które wpływają na zachowania i utrwalone nawyki.

Wiedza jest nierozzerwalnie związana z pracownikami, a jej wykorzystanie zależy od kultury organizacyjnej, w którą jest wpisane odpowiednie motywowanie pracowników⁸. Z praktyki działalności przedsiębiorstw wynika, że wiedzę należy odpowiednio zarządzać. W zarządzaniu wiedzą bardzo ważne jest efektywne połączenie procesów przetwarzania informacji z kreatywnością i innowacyjnością pracowników. By wiedza przyniosła oczekiwane efekty, pracownicy muszą zrozumieć politykę organizacji, jej cele, zadania oraz utożsamiać się z nią, rozumiejąc swoje miejsce i rolę w organizacji.

W literaturze istnieje wiele definicji zarządzania wiedzą jako zasobem przedsiębiorstwa. Według jednego z ujęć polega ono na identyfikowaniu wiedzy, przekształcaniu wiedzy w działanie, rozwijaniu wiedzy i infrastruktury informatycznej⁹. Inne ujęcie definicyjne wskazuje, że zarządzanie wiedzą stanowi zespół złożonych i wzajemnie ze sobą powiązanych procesów lokalizowania, pozyskiwania i rozwijania wiedzy, wykorzystywania jej, dzielenia się wiedzą, rozpowszechniania jej i trwałego zachowania w organizacji¹⁰. Zarządzanie zasobami wiedzy rozumiane może być jako ogół procesów związanych z lokalizowaniem, pozyskiwaniem, tworzeniem, transferem, wykorzystaniem i retencją wiedzy¹¹. W szerszym ujęciu zarządzanie wiedzą ujmowane jest jako procesy: tworzenia wiedzy, odkrywania wiedzy, organizacji wiedzy, wartościowania wiedzy, dzielenia się wiedzą, ponownego wykorzystania wiedzy, pozyskiwania wiedzy, ochrony wiedzy¹².

Zarządzanie wiedzą występuje w każdym obszarze działalności przedsiębiorstwa i polega na tym, że wszystkie procesy w przedsiębiorstwie postrzegane są jako procesy związane z wiedzą. Coraz częściej w przedsiębiorstwach stawiane jest pytanie: „Jak wykorzystujemy wiedzę istniejącą w naszej firmie, w każdym obszarze jej działalności?”. Prezes Hewlett-

⁷ Huseman R.C., Goodman J.P.: *Leading with Knowledge*. Sage Publication, London 1999, p. 108-115.

⁸ Nycz M., Owoc M.: *Pozyskiwanie wiedzy i zarządzanie wiedzą*. Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2006, s. 180.

⁹ Skrzypek E.: *op.cit.*, s. 285.

¹⁰ Probst G., Raub S., Romhardt K.: *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Oficyna Wydawnicza, Kraków 2002, s. 41.

¹¹ Szerzej w: Grudzewski W.M., Hejduk I.K.: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*. Difin, Warszawa 2004.

¹² Fazlagić J.: *Innowacyjne zarządzanie wiedzą*. Difin, Warszawa 2014, s. 12.

Packard zasłynął nawet stwierdzeniem: „Gdyby HP wiedziało, co wie, osiągałoby trzy razy większe zyski”¹³.

3. Cechy wiedzy

Umiejętne korzystanie z wiedzy wymaga uwzględnienia jej cech charakterystycznych, które odróżniają ją od tradycyjnych czynników produkcji. Wiedza, w przeciwieństwie do innych dóbr, nie zużywa się przez wykorzystanie. Jej zasoby podczas użytkowania nie zmniejszają się, lecz wzrastają dzięki procesom podnoszenia kwalifikacji i generowania nowych pomysłów. Ze względu na zdolność do samopomnażania się wiedza jest podatna na efekty synergiczne, pojawiające się na skutek współdziałania w środowisku wewnątrz-organizacyjnym, jak i w otoczeniu przedsiębiorstwa. Na proces ciągłego przyrostu wiedzy nakłada się proces starzenia. Wiedza jest zasobem ulegającym dezaktualizacji, wymaga więc ciągłego uzupełniania. Należy przy tym zaznaczyć, że wiedza nie jest dobrem wolnym. Jej pozyskanie wiąże się na ogół z nakładami i dlatego istotnym zagadnieniem jest pomiar efektywności wiedzy, określanej również jako produktywność wiedzy¹⁴. Zagadnienie to wykracza jednak poza ramy niniejszego opracowania i zostanie podjęte w innych publikacjach.

4. Rodzaje wiedzy

Wiedza może występować w różnej postaci: jako informacja zawarta we wszelkiego rodzaju opisach (publikacje, dokumentacja), jako umiejętności ludzi lub jako informacja uprzedmiotowiona w różnego rodzaju urządzeniach itd. W literaturze wymienia się różne kategorie wiedzy, ale najstarszą typologię, która do dziś nie straciła na swej aktualności, przedstawił Arystoteles, wyróżniając cztery podstawowe typy wiedzy¹⁵:

- wiedzę „co” (*know-what*) – jest to wiedza o faktach, uporządkowanych i wyjaśnionych wartościach, jest bardzo bliska informacji, np. liczba mieszkańców, skład substancji itp.;

¹³ Evans C.: Zarządzanie wiedzą. PWE, Warszawa 2005, s. 21.

¹⁴ Cyrek M.: Wiedza jako podstawowy czynnik konkurencyjności we współczesnej gospodarce, [w:] Makarski S. (red.): Transfer wiedzy i działań innowacyjnych w obszarze agrobiznesu. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2007, s. 15.

¹⁵ Fazlagić J.: op.cit., s. 74.

- wiedzę „dlaczego” (*know-why*) – jest to wiedza wyjaśniająca rzeczywistość, która koresponduje z naukowym ujęciem zasad i praw natury. Ten rodzaj wiedzy jest bardzo istotny w przemyśle, umożliwia postęp techniczny;
- wiedzę „jak” (*know-how*) – to wiedza obejmująca umiejętności ludzi i zdolności do działania;
- wiedzę „kto” (*know-who*) – jest to wiedza o tym, kto posiada interesującą nas wiedzę z pierwszych trzech kategorii, umożliwia ona dostęp do ekspertów i efektywne wykorzystanie ich wiedzy. Ten typ wiedzy koresponduje bezpośrednio z kapitałem ludzkim.

Na podstawie czterech powyższych kategorii wiedzy tworzone są kolejne, nowe odmiany wiedzy, uzależnione od branży, stopnia szczegółowości czy indywidualnych potrzeb przedsiębiorstwa. Przykładowo może to być wiedza „gdzie” (*know-where*), oznaczająca wiedzę o tym, gdzie kupić, sprzedać, przewieźć towar, dokonać przeładunku itp. Innym przykładem może być wiedza „kiedy” (*know-when*), oznaczająca wiedzę o tym, kiedy dokonać kolejnego zamówienia, kiedy rozpocząć akcję promocyjną. Możemy mieć również do czynienia z wiedzą „jeśli” (*know-if*), która dotyczy tego, co należy zrobić, jeśli nastąpi poważna awaria maszyny, jeśli spadnie liczba zleceń, pojawi się nowa konkurencja itp.

Odpowiedniego rodzaju wiedza zastosowana we właściwy sposób ma bardzo duży wpływ na efektywne funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Poszukując możliwości wspomagania zarządzania zasobami wiedzy w celu zwiększania efektywności przedsiębiorstwa, należy skoncentrować się w następnej kolejności na zjawisku transferu wiedzy, czyli przenoszenia wiedzy poprzez różne kanały.

5. Rodzaje kanałów wiedzy

Przez kanał wiedzy rozumie się sposób przenoszenia wiedzy z jednego miejsca do drugiego. Określa się go mianem transferu wiedzy, a kanały, poprzez które dokonuje się tego przenoszenia, kanałami transferu. Charakter kanału determinuje m.in. rodzaj transmitowanej wiedzy, koszty jej transferu i odbioru, szybkość jej praktycznego wykorzystania przez odbiorcę itp. Do podstawowych kanałów transferu wiedzy, jakie mogą być wykorzystywane w przedsiębiorstwie, należą: publikacje, ruchy kadrowe, licencje, kooperacja badawczo-rozwojowa, usługi doradcze, obrót maszynami i urządzeniami, bezpośrednie inwestycje zagraniczne i inne.

Publikacje to kanał transferu wiedzy, na który składają się wszelkie publikacje o charakterze naukowym, takie jak: książki, artykuły, referaty, komunikaty itp., oraz o charakterze pozanaukowym, takie jak: prospekty, opisy urządzeń, procesów lub procedur,

instrukcje montażu, obsługi itp. Istotnym elementem tego kanału są ponadto opisy patentowe. Cechą charakterystyczną tego kanału jest niski koszt transferu. Kanał ten dostarcza z reguły wiedzy niemającej cech towaru, tzn. niebędącej przedmiotem transakcji kupna-sprzedaży. Kanałem tym nie przekazuje się jednak wiedzy o dużym znaczeniu praktycznym (z wyjątkiem opisów patentowych). Jest to raczej wiedza z pogranicza wiedzy naukowej i technicznej. Wynika to m.in. z silnego utajnienia wiedzy technicznej oraz obejmowania jej prawami wyłączności ze względu na jej strategiczną rolę w procesie gospodarowania. Dodatkową cechą tego kanału jest stosunkowo niewielka skuteczność procesy transferu. Wiedza techniczna transferowana za pomocą tego kanału spełnia raczej funkcje inspirujące w stosunku do zaplecza badawczo-rozwojowego oraz pozwala szybko zorientować się w aktualnych kierunkach rozwoju techniki. Publikacje są uważane za nośnik wiedzy względnie najnowszej, dla jej skutecznego odbioru muszą jednak być spełnione pewne warunki. Jednym z nich jest posiadanie przez odbiorcę wiedzy odpowiednio rozwiniętej sfery badawczo-rozwojowej, zdolnej do transformacji uzyskanej wiedzy technicznej.

Ruchy kadrowe to kanał wiedzy, do którego zaliczamy bezpośrednio zatrudnienie pracowników posiadających określoną wiedzę, ale również wszelkiego rodzaju praktyki, szkolenia, seminaria, konferencje. Koszty stosowania tego kanału są już znacznie wyższe niż w przypadku publikacji.

Licencje to zezwolenia na wykorzystanie określonego rozwiązania technicznego, udzielone przez jego właściciela innemu podmiotowi. Materialnym nośnikiem informacji może być w tym przypadku dokumentacja techniczna. Przedmiotami licencji mogą być patenty, wzory użytkowe, znaki towarowe itp. Jest to odpłatny kanał transferu, dostarczający z reguły wiedzę o charakterze operatywnym, tj. nadającą się do zastosowania bez dodatkowego procesu transformacji. Licencje mogą służyć do przenoszenia wiedzy o różnym stopniu nowości. Przeważnie jednak wiedza objęta licencją znalazła już pierwotne zastosowanie u licencjodawcy i ma średni stopień nowości. Zaletą tego kanału jest szybkie zaspokojenie określonej potrzeby. Licencje są kanałem o charakterze odpłatnym. Licencjodawca otrzymuje określone wynagrodzenie z tytułu podzielenia się określoną wiedzą z licencjobiorcą. Koszty są na ogół wysokie.

Kooperacja naukowo-badawcza jest to współdziałanie w zakresie badań i rozwoju dwóch lub więcej podmiotów, mogące przybierać różne formy, np. wymiany informacji, realizacji wspólnych badań, tworzenia wspólnych zespołów lub instytucji badawczych. W każdym z tych przypadków następuje transfer wiedzy z jednego ośrodka do drugiego. Z reguły tego typu kanały transferu służą do transmisji najnowszej wiedzy, znajdującej się na etapie procesu badawczego. Kanał tego typu może mieć charakter odpłatny lub nieodpłatny. Charakterystyczną cechą tego kanału jest to, że partnerzy procesu transferu występują tu w podwójnej roli, tzn. są równocześnie dawcami i biorcami wiedzy. Szczególną formą tego kanału jest transfer wiedzy ze świata nauki do gospodarki. Współpraca tych dwóch środowisk

jest coraz powszechniejsza i zacieśnia się, zyskuje zupełnie nowe formy, coraz częściej znajduje też wsparcie ze strony państwa czy instytucji unijnych.

Usługi doradcze mogą obejmować doradztwo ekonomiczne, techniczne projektowanie przemysłowe itp. Jest to kanał transferu wiedzy technicznej na wszystkich etapach prac, od rozwojowych do produkcji. Cechuje go duża komunikatywność. Kanał ten jest obsługiwany przez wyspecjalizowane firmy. Koszty stosowania tego kanału transferu są zróżnicowane w zależności od rodzaju świadczonych usług.

Obrót maszynami i urządzeniami jest to dotychczas najszerzej stosowany kanał transferu wiedzy, głównie technicznej. Dostarczana za jego pomocą wiedza techniczna występuje w postaci uprzedmiotowionej. Wiedza ta może być natychmiast wykorzystywana, jednak nie ma możliwości dalszej jej transformacji. Biorca ma jedynie możliwość posługiwania się nią. Z tego powodu korzystanie z tego kanału transferu wiedzy bez jednoczesnego wykorzystywania innych kanałów i bez rozwoju własnego zaplecza badawczo-rozwojowego daje krótkotrwałe efekty gospodarcze. Obrót maszynami i urządzeniami jest kanałem transferu wiedzy technicznej łatwym do wykorzystania przez biorcę. Służy do transferu wiedzy zarówno mało znanej, jak i powszechnej, znajdującej ucieleśnienie w narzędziach pracy. Koszty korzystania z tego kanału są na ogół wysokie, ze względu na materialną postać przybieraną tu przez wiedzę. Ponadto mogą wystąpić znaczne koszty implementacji nowo nabytej wiedzy zawartej w maszynach i urządzeniach, które mogą nie być w pełni kompatybilne z dotychczas stosowanymi¹⁶.

Zagraniczne inwestycje bezpośrednie jest to kanał transferu służący do przenoszenia wiedzy znajdującej się praktycznie na każdym etapie rozwoju, cechujący się dużą sprawnością i skutecznością. Dawca wiedzy – inwestor bezpośredni jest zaangażowany w pomyślne przeprowadzenie procesu transferu, gdyż ma udział w zyskach realizowanych przez biorcę wiedzy i udział w procesie zarządzania biorcą.

Duża różnorodność istniejących kanałów transferu wiedzy stawia zarówno dawcę, jak i biorcę wiedzy przed problemem wyboru właściwego rozwiązania. Pomiędzy poszczególnymi kanałami transferu wiedzy istnieją zasadnicze różnice. Inna jest nośność informacyjna, stopień nowości dostarczanej wiedzy, jej operacyjność, zakres, charakter współpracy stron (dawcy i biorcy wiedzy), różne są koszty transferu w poszczególnych kanałach oraz różny charakter uzyskiwanych korzyści. Dużym utrudnieniem jest to, że większości wymienionych parametrów nie można określić precyzyjnie, gdyż mogą się one różnie kształtować w poszczególnych przypadkach. Ich charakterystyki są zatem dość płynne i znacznym zakresie umowne.

¹⁶ Szerzej w: Truskolaski S.: Znaczenie transferu wiedzy w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw. Difin, Warszawa 2014.

6. Kosztowe i organizacyjne uwarunkowania transferu wiedzy

Koszty pozyskania wiedzy zależne są od wielu czynników, m.in. od rodzaju kanału transferu, źródła wiedzy (wewnętrzne, zewnętrzne), rodzaju przekazywanej wiedzy i jej stopnia zaawansowania, siły przetargowej dawcy i biorcy wiedzy. Koszty te mogą być różne w przypadku wiedzy przekazywanej w postaci licencji, urządzeń czy obiektów przemysłowych. Ogólnie można je podzielić na bezpośrednie i pośrednie. Koszty bezpośrednie obejmują wydatki poniesione na uzyskanie dostępu do danej wiedzy, zakup praw do jej wykorzystania, koszty badania rynku, negocjacji, transportu itp. Koszty pośrednie to koszty zagospodarowania nabytej wiedzy, obejmujące nakłady pieniężne związane z doprowadzeniem pozyskanej wiedzy do jej produkcyjnego wykorzystania. Nazywane są często kosztami adaptacji. Są one m.in. związane z rozpowszechnieniem nabytej wiedzy wśród pracowników, zmianami w organizacji i fizycznych komponentach produkcji. Koszty te są tym wyższe, im niższy jest poziom operacyjności przekazywanej wiedzy. Na jednym biegunie znajdują się więc maszyny i urządzenia, na drugim publikacje naukowe.

Mówiąc o czynnikach oddziałujących na transfer zasobów wiedzy, nie sposób przecenić roli klimatu organizacyjnego dla transferu wiedzy. Poprzez pojęcie klimatu organizacyjnego dla transferu wiedzy rozumie się rolę organizacji oraz otoczenia organizacyjnego (bliższego i dalszego) w procesie pozyskiwania oraz implementacji wiedzy w przedsiębiorstwie. O efektywnym transferze wiedzy nie decyduje wyłącznie jeden czynnik, powodujący pozyskanie wiedzy, np. zatrudnienie pracownika czy pracowników posiadających określoną wiedzę, zakup wiedzy czy inny kanał jej pozyskania. Należy zwrócić również uwagę na organizacyjne uwarunkowania procesu transferu wiedzy. To one w dużej mierze mogą decydować o efektywności transferu. Docenienie znaczenia uwarunkowań organizacyjnych i zrozumienie konieczności kształtowania kultury organizacyjnej wspierającej transfer wiedzy zaowocowały w ostatnim czasie dużym zainteresowaniem specjalistów od zarządzania¹⁷. W literaturze przedmiotu pojawiają się kluczowe cechy klimatu organizacyjnego sprzyjającego efektywnemu transferowi wiedzy. Są to: poczucie bezpieczeństwa, jasne cele, orientacja na działanie, wsparcie dla innowacji, wolność (autonomia), wyzwanie (praca, która stawia wyzwania), wystarczające zasoby, wsparcie przełożonych, wsparcie współpracowników (współpraca w zespole), zaufanie i otwartość, możliwość debaty/dyskusji, skłonność do ryzyka.

¹⁷ Włodarczyk M.: Klimat dla innowacji i transferu wiedzy w krajach wysokorozwiniętych, [w:] Transfer wiedzy w praktyce – rozwiązania w Finlandii i w Polsce. PTE i Wyższa Szkoła Gospodarki, Bydgoszcz 2010, s. 18.

7. Podsumowanie

Transfer wiedzy jest siłą napędową współczesnej gospodarki. Nowoczesne przedsiębiorstwa to organizacje oparte na wiedzy, w których występuje nieustanny transfer wiedzy. Transfer ten może przybierać różne formy, od przepływu wiedzy wewnątrz przedsiębiorstwa, pomiędzy poszczególnymi jego komórkami i pracownikami, po przepływy wiedzy pomiędzy przedsiębiorstwem a jego otoczeniem, bliższym i dalszym.

Podstawowym problemem badawczym podjętym w artykule było ustalenie podstawowych uwarunkowań determinujących transfer wiedzy w przedsiębiorstwie. Celem artykułu uczyniono ich analizę z uwzględnieniem siły wpływu na transfer wiedzy w przedsiębiorstwie. Za główne czynniki determinujące transfer wiedzy w organizacji uznano cechy charakterystyczne wiedzy, lokujące ją pośród najważniejszych zasobów przedsiębiorstwa, rodzaj wiedzy oraz rodzaj kanału transferu wiedzy, koszty pozyskania i zagospodarowania wiedzy, a także klimat organizacyjny. Artykuł nie wyczerpuje podjętego problemu badawczego, stanowi jedynie przyczynek do dalszych badań nad tym złożonym procesem, jakim jest transfer wiedzy w przedsiębiorstwie.

Bibliografia

1. Buszko A.: Kreowanie wiedzy w przedsiębiorstwie budowlanym. Dom Organizatora, Warszawa 2010.
2. Cyrek M.: Wiedza jako podstawowy czynnik konkurencyjności we współczesnej gospodarce, [w:] Makarski S. (red.): Transfer wiedzy i działań innowacyjnych w obszarze agrobiznesu. Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2007.
3. Davenport T., Prusak L.: Working Knowledge. Harvard Business School Press, Boston 1998.
4. Edvinson L., Malone M.S.: Kapitał intelektualny. PWN, Warszawa 2001.
5. Evans C.: Zarządzanie wiedzą. PWE, Warszawa 2005.
6. Fazlagić J.: Innowacyjne zarządzanie wiedzą. Difin, Warszawa 2014.
7. Grudzewski W.M., Hejduk I.K.: Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach. Difin, Warszawa 2004.
8. Hargreaves D.: Produkcja, przesyłanie i użycie wiedzy w różnych sektorach, [w:] Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie uczącym się, Centrum Badań nad Edukacją i Innowacją OECD, 2000.
9. Huseman R.C., Goodman J.P.: Leading with Knowledge. Sage Publication, London 1999.

10. Koźmiński A.K.: Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych. PWN, Warszawa 2004.
11. Nycz M., Owoc M.: Pozyskiwanie wiedzy i zarządzanie wiedzą. Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2006.
12. Probst G., Raub S., Rombardt K.: Zarządzanie wiedzą w organizacji. Oficyna Wydawnicza, Kraków 2002.
13. Skrzypek E.: Efektywne zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, [w:] Kłos Z. (red.): Zarządzanie jakością, środowiskiem, wiedzą, bezpieczeństwem. Politechnika Poznańska, Poznań 2004.
14. Truskolaski S.: Znaczenie transferu wiedzy w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw. Difin, Warszawa 2014.
15. Włodarczyk M.: Klimat dla innowacji i transferu wiedzy w krajach wysokorozwiniętych, [w:] Transfer wiedzy w praktyce – rozwiązania w Finlandii i w Polsce. PTE i Wyższa Szkoła Gospodarki, Bydgoszcz 2010.