

dr Daria Sikorska

Kujawsko-Pomorska Szkoła Wyższa w Bydgoszczy

dr Izabela Wielewska

Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi

## **WIEDZA I INNOWACYJNOŚĆ W SEKTORZE MSP W REJONIE CHOJNICKIM**

### **Abstrakt**

Małe i średnie przedsiębiorstwa pełnią znaczącą rolę w polskiej gospodarce. Integrują one lokalne zasoby gospodarcze z małymi zespołami ludzkimi. W ten sposób wyzwalają różne formy przedsiębiorczości. Dzięki sektorowi MSP powstają efektywne procesy gospodarcze. Jednak tak znakomita efektywność drobnej przedsiębiorczości nie byłaby możliwa bez odpowiedniej wiedzy posiadanej przez właścicieli firm i ich pracowników oraz wzmoczonych procesów wprowadzania innowacji. Odpowiednia wiedza nabywana jest w różny sposób.

Celem artykułu jest sprecyzowanie konkretnych sposobów nabywania wiedzy przez właścicieli i pracowników sektora MSP oraz określenie stopnia wdrażania procesów innowacyjnych w tym sektorze w różnych branżach. W tym celu przedstawione zostaną wyniki badań przeprowadzonych w październiku 2006 roku w celowo wybranych przedsiębiorstwach powiatu chojnickiego prowadzących działalność w różnych branżach.

### **Wstęp**

Transformacja ustrojowa zapoczątkowana w Polsce w 1989 roku przyniosła ze sobą liberalizację warunków tworzenia nowych firm. Prywatni przedsiębiorcy intensywnie zaczęli rozwijać małe i średnie firmy. Wynikało to z faktu, iż było wiadomo, że to właśnie mała i średnia przedsiębiorczość stanie się podstawą nowego systemu ekonomicznego opartego na zasadach wolnorynkowych.

Dłuższe funkcjonowanie każdej firmy wiąże się z ustawicznym poszerzaniem wiedzy kierowników i pracowników oraz otwarciem na różnego typu zmiany wynikające z postępu technologicznego, wymogów stawianych przez konsumentów oraz koniecznością nie tylko podążania, ale również wyprzedzania konkurencji. Wiedza posiadana przez personel zakładu jest zawarta i wykorzystywana we wdrażanych procesach i rozwiązaniach technologicznych.

## **Materiał i metodyka**

Badania dotyczące wiedzy i innowacyjności zostały przeprowadzone w małych i średnich przedsiębiorstwach położonych na terenie powiatu chojnickiego. Do badań wybrano firmy zatrudniające więcej niż 5 osób i działające w różnych branżach. Celowość wyboru polegała również na tym, iż autorki kierowały się kryterium rozwojowym firm, czyli ich pozycją na rynku.

Na terenie powiatu funkcjonuje 8.354 małych i średnich firm, z których wyłoniono 372 zakłady spełniające określone kryteria. Badania empiryczne przeprowadzono w październiku i listopadzie 2006 roku.

Podstawową metodą badawczą był sondaż diagnostyczny, a zastosowaną techniką ankietowanie. Kwestionariusz ankiety dostarczono do 372 firm. Odpowiedź zwrotną uzyskano od 142 zakładów. Badanie swoim zasięgiem objęło więc 1,7% populacji małych i średnich firm powiatu chojnickiego.

## **Kapitał ludzki a wiedza w małych i średnich przedsiębiorstwach**

Jednym z głównych elementów zarządzania nowoczesną organizacją są zasoby ludzkie i posiadana przez nie wiedza. A. Toffler słusznie stwierdził, że „wartość skutecznych firm (...) związana jest z ich strategiczną umiejętnością pozyskiwania, tworzenia, dystrybucji oraz stosowania wiedzy”.<sup>1</sup> Wiedza jest ogółem wiadomości i umiejętności w jakiejś dziedzinie, zdobytych dzięki uczeniu się i doświadczeniu.

Zarządzanie wiedzą bywa w literaturze różnie definiowane. G. Probst, S. Raub i K. Romhart zarządzanie wiedzą określają jako „zintegrowany zestaw działań, którego celem jest odpowiednie kształtowanie zasobów wiedzy”.<sup>2</sup> W innym ujęciu zarządzanie wiedzą polega na lokalizowaniu, tworzeniu, gromadzeniu, upowszechnianiu i wykorzystywaniu wiedzy do realizacji celów organizacji.<sup>3</sup> Wiedza uznawana jest również za elastyczną, niematerialną substancję, powstającą jako efekt myślowego przetwarzania posiadanych przez człowieka i uzyskiwanych z otoczenia informacji.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> A. Toffler, Budowa nowej cywilizacji. Polityka Trzeciej Fali, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1996, s. 47.

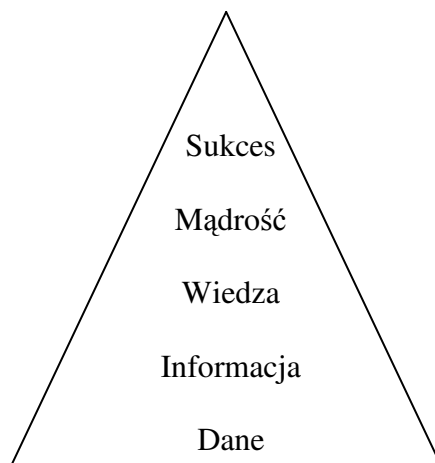
<sup>2</sup> G. Probst, S. Raub, K. Romhart, Zarządzanie wiedzą w organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 392.

<sup>3</sup> Tamże, s. 41.

<sup>4</sup> B. Mięka, Generowanie wiedzy w organizacji (w:) Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody, Difin, Warszawa 2002, s. 73.

Elementy składowe procesu zarządzania wiedzą przedstawiane są w literaturze przedmiotu w postaci piramidy (rys. 1).

Rys. 1. Hierarchia zagadnień związanych z zarządzaniem wiedzą



Źródło: G. Bartkowiak, Zarządzanie wiedzą a psychomanipulacja w przedsiębiorstwach polskich i francuskich (w:) A. Poczowski (red.) Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 409.

Zgodnie z układem piramidy procesy przebiegają następująco: dane stają się informacją, informacja wiedzą. Z kolei zastosowana wiedza staje się inteligencją organizacji (mądrością), a ona wpływa na przewagę konkurencyjną, a więc warunkuje sukces rozwojowy firmy.<sup>5</sup>

Proces zarządzania wiedzą wymaga:

- traktowania zasobów wiedzy jako ważnego zasobu, zarówno dla działań strategicznych, długofalowych, jak i działań bieżących w całej organizacji,
- identyfikacji zasobów wiedzy,
- stwarzania środowiska, które sprzyjać powinno kreowaniu wiedzy (np. motywowanie pracowników, tworzenie wzorców pobudzających do tworzenia nowych rozwiązań),
- stymulowania do dzielenia się wiedzą i pomysłami,
- zbierania, kodyfikowania i transferu zasobów wiedzy,
- stałego aktualizowania i weryfikowania zasobów wiedzy,
- zapewnienia szybkiego i pełnego dostępu do posiadanych zasobów wiedzy,

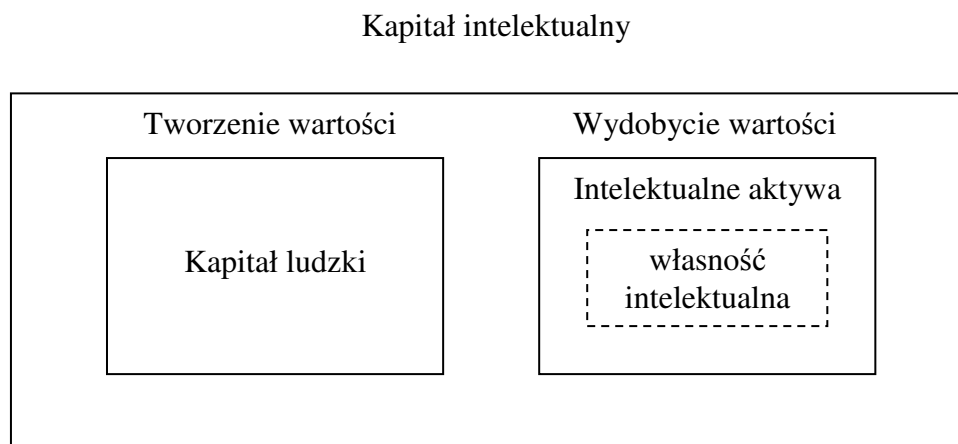
---

<sup>5</sup> G. Bartkowiak, Zarządzanie wiedzą a psychomanipulacja w przedsiębiorstwach polskich i francuskich (w:) A. Poczowski (red.) Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 408.

- wykorzystywania zasobów wiedzy zapisanej (zgromadzonej) i wiedzy pracowników do poprawy efektywności działań.<sup>6</sup>

Przedsiębiorstwa gospodarują kapitałem ludzkim, a więc również zasobami wiedzy.<sup>7</sup> Obydwa elementy wchodzi w skład kapitału intelektualnego firmy, bowiem podstawowym jego komponentem jest kapitał ludzki wraz z osadzoną w nim wiedzą (rys. 2), która jest źródłem tworzenia aktywów niematerialnych.<sup>8</sup>

Rys. Komponenty kapitału intelektualnego



Źródło: U. Filipiak, Kapitał ludzki w procesie zarządzania wiedzą – doświadczenia europejskich organizacji (w:) A. Pochtowski (red.) Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 393.

Włączenie kapitału ludzkiego w usprawnianie procesów zarządzania wiedzą powinno przyczynić się do zwiększenia wartości kapitału intelektualnego firmy.

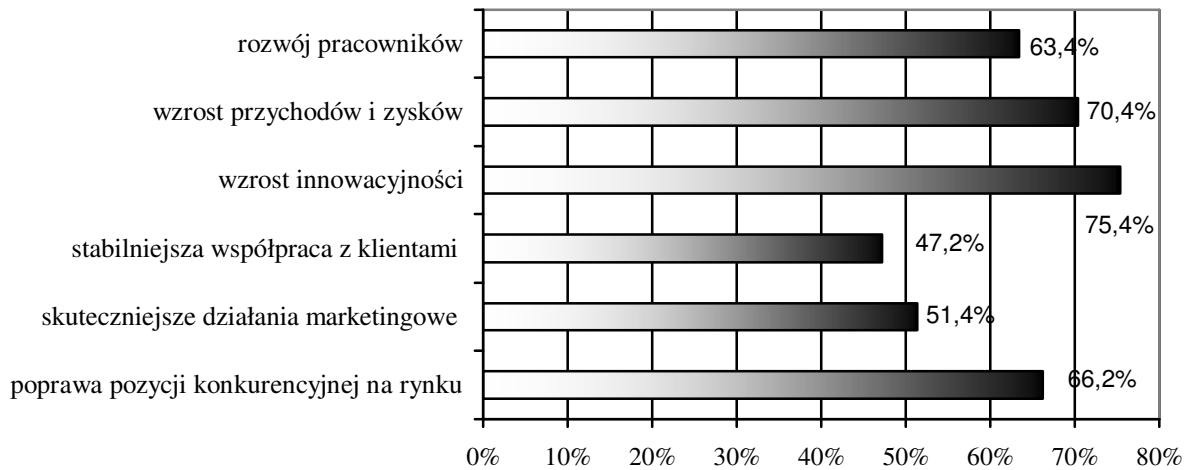
Badania przeprowadzone wśród właścicieli bądź kadry kierowniczej małych i średnich przedsiębiorstw wykazały, iż różne przesłanki skłoniły ich do podjęcia procesu zarządzania wiedzą w firmie. Często było ich nawet kilka.

<sup>6</sup> Tamże, s. 411.

<sup>7</sup> K. Nowakowski, Wiedza w organizacji – szanse i zagrożenia, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” nr 1/2006, s. 46.

<sup>8</sup> U. Filipiak, Kapitał ludzki w procesie zarządzania wiedzą – doświadczenia europejskich organizacji (w:) A. Pochtowski (red.) Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 393.

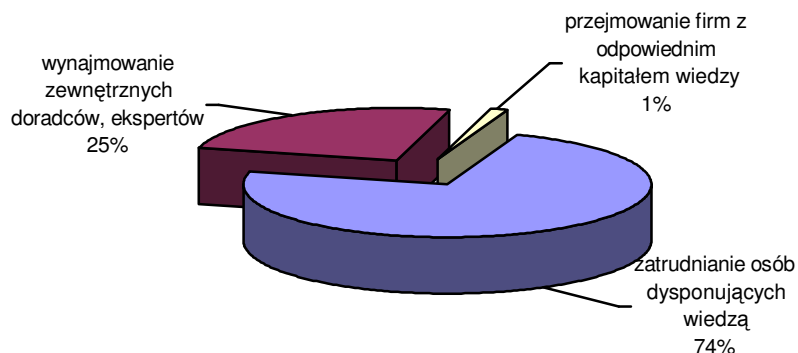
Rys. 3. Przesłanki wdrożenia procesu zarządzania wiedzą



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Wdrożenie procesu zarządzania wiedzą związane było w badanych firmach przede wszystkim jako przyczynę do wzrostu innowacyjności (107 firm) oraz generowaniem większych przychodów i zysków (100 zakładów), a także wzrostem konkurencyjności (94 firmy). Zakłady zdecydowały się na gospodarowanie zasobami wiedzy również ze względu na fakt, iż prowadzi to do rozwoju personelu pracowniczego (90 firm), skuteczniejszych działań marketingowych (73 firmy) i stabilniejszej współpracy z klientami (67 zakładów). Wynika z tego, że kapitał ludzki i wiedza są tym rodzajem zasobów firmy, które zapewniają danemu przedsiębiorstwu nie tylko istnienie, ale również rozwój i sukces rynkowy.

Rys. 4. Sposoby wypracowywania zarządzania wiedzą w badanych przedsiębiorstwach



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Wiedza wprowadzana jest w badanych przedsiębiorstwach poprzez trzy różne aspekty. Najczęściej czynione jest to przez zatrudnianie osób dysponujących odpowiednim zasobem wiedzy (104 zakłady). Bardzo istotną możliwością jest również to, że przedsiębiorstwa mogą skorzystać z wynajmowania grup doradczych lub ekspertów z danej dziedziny (36 firm). W przypadku dwóch firm nabywanie wiedzy połączone było z przejęciem zakładów z odpowiednim kapitałem wiedzy.

Dbając o zasoby wiedzy w firmie kadra kierownicza (właściciele) dbać muszą o odpowiednią politykę personalną, która wpłynie na stworzenie takich warunków pracy, które spowodują niską rotację personelu oraz sprzyjać będą procesowi zatrzymania pracowników wraz z posiadaną przez nich wiedzą i doświadczeniem.

Tabela 1. Główne elementy polityki personalnej wpływające na zatrzymanie kapitału wiedzy w badanych firmach

L.p.	Wyszczególnienie	Liczba firm	% ogółu
1.	Materialny system motywacyjny	96	67,6
2.	Niematerialny system motywacyjny	20	14,1
3.	Płacowe bodźce długoterminowe	19	13,4
4.	Preferencyjne szkolenia	7	4,9
5.	Ogółem	142	100,0

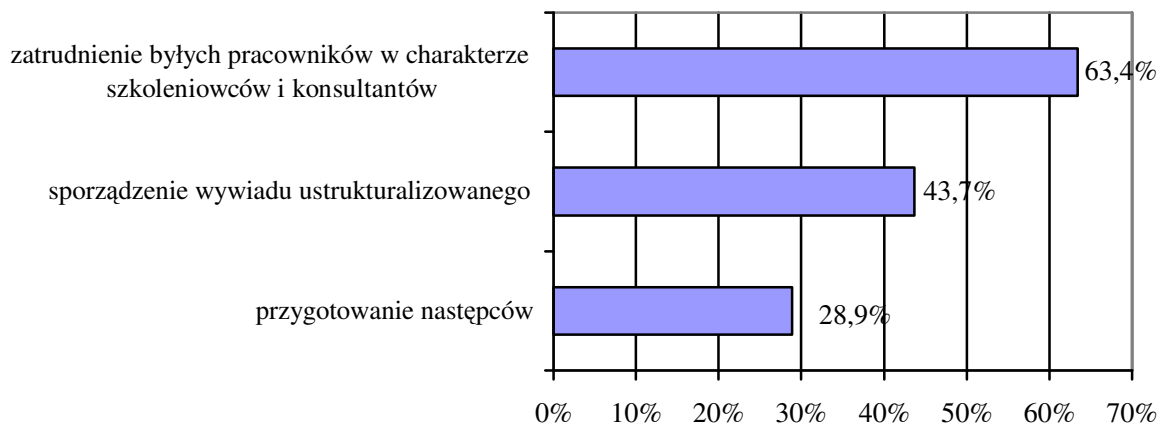
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W badanych przedsiębiorstwach prowadzona jest polityka personalna, która ma na celu zatrzymanie kapitału wiedzy w firmach głównie poprzez stosowanie materialnego systemu motywacyjnego (podnoszenie stawki wynagrodzeń, premie, nagrody itp.). Taką formę prowadzi się w ponad 67% ogółu badanych firm. Niematerialne systemy motywacji prowadzone są w mniejszym zakresie: za główny element polityki personalnej uznaje je 14,1% badanych firm. W 13,4% zakładów stosowane są płacowe bodźce długoterminowe (premie z zysku itp.). Firmy zatrzymują swoich pracowników (i zarazem posiadaną przez nich wiedzę) również poprzez kierowanie personelu na preferencyjne szkolenia.

Bardzo istotnym aspektem zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach jest przeciwdziałanie utracie wiedzy. Powszechnie wiadomo, że pracownicy, charakteryzujący się odpowiednimi kompetencjami i dużym zasobem wiedzy starają się otrzymywać wysokie wynagrodzenia. Nie zawsze dany zakład jest w stanie sprostać ich wymogom. Konsekwencją

tego jest ich odejście. Zapytano badanych, w jaki sposób bronią się oni wówczas przed utratą wiedzy.

Rys. 5. Aspekty obrony przed utratą wiedzy (wraz z odejściem pracownika)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Utrata pracowników posiadających istotną dla firmy wiedzę nie musi prowadzić do jej utraty. Badane przedsiębiorstwa starają się ją „zatrzymać” głównie poprzez zatrudnienie byłych pracowników w charakterze szkoleniowców lub konsultantów (63,4%). Bardzo często (43,7%) z odchodzącym pracownikiem przeprowadzany jest wywiad ustrukturalizowany w celu ujawnienia i zachowania posiadanej przez niego wiedzy. Niektóre firmy (28,9%) łączą odchodzenie pracownika z koniecznością przygotowania przez niego następców.

Reasumując należy stwierdzić, że w badanych firmach bardzo dużo uwagi poświęca się procesowi odpowiedniego zarządzania wiedzą.

## Wiedza a innowacje

Innowacje są to nowości wdrażane w przedsiębiorstwie i/lub na rynku, jakościowo różne od już istniejących rozwiązań. Dotyczyć one mogą produktów, procesów, rozwiązań technicznych, technologicznych, sfery zarządzania (personelem, finansami, marketingiem, jakością). Ich efektem są zmiany techniczne, technologiczne, ekonomiczne lub społeczne, głównie w skali przedsiębiorstwa.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> M. Dolińska, Kapitał intelektualny a innowacje, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” nr 8/2006, s. 10.

Tabela 2. Czynniki wpływające na wprowadzanie innowacji w badanych firmach

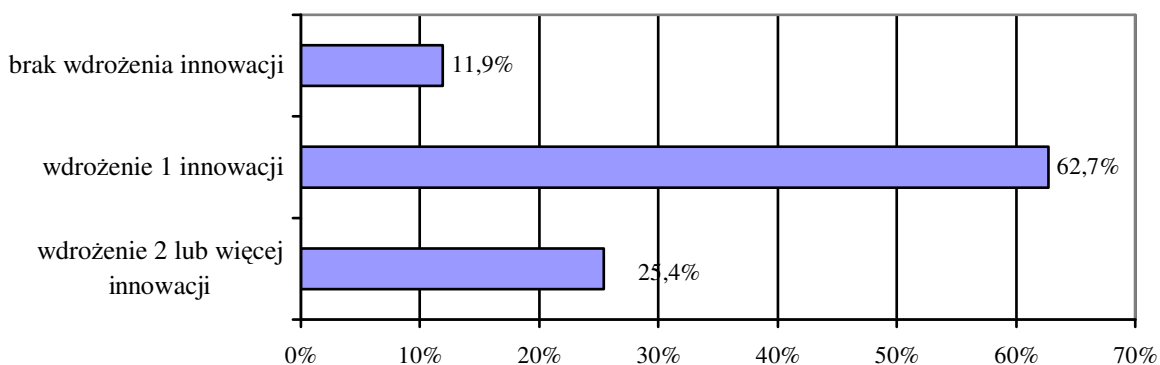
L.p.	Wyszczególnienie	Liczba firm	% ogółu
1.	Działalność innowacyjna wynikająca z wiedzy pracowników	62	43,7
2.	Informacje naukowo-techniczne wynikające z aktualizacji wiedzy	52	36,7
3.	Reakcje na zmiany występujące w makrootoczeniu	11	7,7
4.	Reakcje na zmiany występujące w mikrootoczeniu (konkurencja)	61	42,9
5.	Współpraca z instytucjami B+R	18	12,7
6.	Współpraca z innymi firmami (np. zagranicznymi)	7	4,9
7.	Wykupienie licencji	16	11,3
8.	Inne	6	4,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W badanych firmach innowacje wynikają głównie z działalności innowacyjnej pracowników (czyli posiadanej przez nich wiedzy) – 43,7% oraz z reakcji na zmiany występujące w mikrootoczeniu czyli obserwacji tego, co czyni konkurencja (42,9%). Firmy starają się również wykorzystywać informacje (nowinki techniczno-naukowe) płynące z pracy, opracowań itp. (36,7%).

Badanych zapytano również czy czytają oni publikacje z dziedziny innowacyjności. Okazało się, że spośród 142 właścicieli (lub kadry kierowniczej) tylko 80 (56,3%) czytała co najmniej 1 publikację z dziedziny innowacyjności lub związaną z innowacyjnością.

Rys. 6. Wdrażanie innowacyjności w badanych firmach



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Proces wdrażania różnego typu innowacji występuje w 88% badanych firm, z czego 1 innowację wprowadziło 62,7% firm, a więcej niż jedną 25,4%. Pozostałe zakłady nie wprowadziły żadnych innowacji w swoich firmach.

Tabela 3. Rodzaje innowacji wprowadzonych w badanych firmach

L.p.	Wyszczególnienie	Liczba firm	% ogółu
1.	Innowacje produktowe	41	28,9
2.	Innowacje procesowe	52	36,6
3.	Innowacje rynkowe	18	12,7
4.	Innowacje w sferze zarządzania	31	21,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W badanych przedsiębiorstwach w 41 przypadkach wdrożono innowacje produktowe, a w 52 innowacje procesowe. Nie stroniono również od ulepszeń w sferze zarządzania finansami, personelem i jakością (31 firm). Firmy wprowadzały również zmiany innowacyjne w zakresie otwarcia nowego rynku zaopatrzenia i sprzedaży (18 przypadków).

Należy stwierdzić, iż badane przedsiębiorstwa uznają innowacje za potrzebne i stają się je w dużym zakresie wprowadzać.

### **Zakończenie**

Małe i średnie przedsiębiorstwa wpływają na alokację czynników wytwórczych. Ich działalność jest efektem poszukiwania nisz rynkowych, dążenia do przetrwania na danym rynku i własnego rozwoju. Aby ich działalność była efektywna i generowała przychody oraz zyski, a także była konkurencyjną wobec rynkowych przeciwników, należy wprowadzać procesy zarządzania wiedzą i wynikające z tego innowacje produktowe, technologiczne, techniczne i w sferze zarządzania (innowacje niematerialne). Procesy zarządzania wiedzą i różnego typu innowacje pozwalają firmom adaptować swoją działalność do ustawicznie zmieniających się warunków ich funkcjonowania na rynku.

### **Krótkie streszczenie**

Przeprowadzone badania w zakresie zarządzania wiedzą i wdrażania innowacji w 142 małych i średnich przedsiębiorstwach w powiecie chojnickim wykazały, iż firmy te dbają o

posiadanie odpowiednich zasobów wiedzy, które bardzo często przekładają się na wdrażanie różnego typu innowacji. W 88% badanych firm prowadzone są procesy innowacyjne. Taki stan rzeczy skłania do wniosku, iż małe i średnie przedsiębiorstwa chcąc utrzymać się na rynku muszą odpowiednio zarządzać posiadanymi zasobami wiedzy. Tylko wówczas będą mogły wprowadzać zmiany innowacyjne zmierzające do ich rozwoju i konkurencyjności.

## **Bibliografia**

1. Bartkowiak G., Zarządzanie wiedzą a psychomanipulacja w przedsiębiorstwach polskich i francuskich (w:) A. Pocztowski (red.) Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 408 i 411
2. Dolińska M., Kapitał intelektualny a innowacje, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” nr 8/2006, s. 10
3. Filipiak U., Kapitał ludzki w procesie zarządzania wiedzą – doświadczenia europejskich organizacji (w:) A. Pocztowski (red.) Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 393
4. Mikuła B., Generowanie wiedzy w organizacji (w:) Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody, Difin, Warszawa 2002, s. 73
5. Nowakowski K., Wiedza w organizacji – szanse i zagrożenia, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” nr 1/2006, s. 46
6. Probst G., Raub S., Romhart K., Zarządzanie wiedzą w organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 41 i 392
7. Toffler A., Budowa nowej cywilizacji. Polityka Trzeciej Fali, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1996, s. 47