

4

ANALIZA ZWIĄZKÓW POMIĘDZY WYBRANYMI ASPEKTAMI ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM A MOŻLIWOŚCIAMI ZARZĄDZANIA WIEDZĄ

4.1 WPROWADZENIE

Najważniejszym kapitałem współczesnych przedsiębiorstw staje się informacja, wiedza i kapitał intelektualny. Jednocześnie, w budowaniu przewagi konkurencyjnej, zmniejsza się rola składników materialnych. Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach jest zagadnieniem wielowarstwowym oraz niesie ze sobą szereg problemów, które mogą dotyczyć, takich zagadnień jak: niedopasowanie struktury przedsiębiorstwa, niewłaściwy poziom motywacji kadr, stosowanie nieefektywnych metod i stylów zarządzania. Dodatkowo szacuje się, że ok. 80% zasobów wiedzy występuje w formie spersonalizowanej i ukrytej stanowiąc cenne, choć trudne w eksploracji, źródło nowych pomysłów lub innowacji. Zarządzanie wiedzą pozwala jednak na zwiększenie wartości kapitału intelektualnego, dopasowanie strategii do rzeczywistych możliwości, zachęcenie do innowacyjności, lepsze wykorzystanie środków informacyjno-technicznych, modyfikowanie działalności w taki sposób, by stosować wiedzę bardziej efektywnie. Konieczne jest więc opracowanie metod, technik i schematów działania pozwalających na identyfikację zasobów wiedzy, ocenę ich przydatności z punktu widzenia zamierzeń przedsiębiorstwa oraz jej rozwój pozwalający na uzyskiwanie nowych możliwości strategicznych. Dla osiągnięcia tego celu niezbędne jest dokładne zrozumienie wpływu wiedzy na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, mechanizmów jej rozpowszechniania i utrwalania oraz określenie efektywności stylów zarządzania i bodźców motywacyjnych z punktu widzenia wykorzystywania i dzielenia się wiedzą przez pracowników.

W niniejszym opracowaniu podjęto próbę analizy wybranych zagadnień związanych ze stosowanym przez przedsiębiorstwo stylem zarządzania, istniejącym wariantem struktury organizacyjnej oraz ogólnymi założeniami systemu zarządzania wiedzą. Podstawowym celem badania była próba zidentyfikowania tendencji oraz zależności pomiędzy wymienionymi czynnikami a wielkością przedsiębiorstw lub typem

realizowanej przez niego działalności. Zaprezentowane wyniki są częścią większego badania ankietowego i koncentrują się na 8 zagadnieniach (scharakteryzowanych w dalszej części opracowania), które przeanalizowano w grupie 48 przedsiębiorstw (26 produkcyjnych, 22 usługowych). W poszczególnych przedsiębiorstwach kwestionariusz każdorazowo wypełniany był przez przedstawiciela naczelnego kierownictwa przedsiębiorstwa.

4.2 OGÓLNA CHARAKTERYSTYKA WSPÓŁCZESNEGO ZARZĄDZANIA WIEDZĄ

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w unikatowej w ujęciu historycznym rzeczywistości, w której jednocześnie występują niespotykane wcześniej możliwości prowadzenia oraz dywersyfikowania działalności i wyraźnie odczuwalne jest oddziaływanie szeregu dynamicznie zmieniających się zagrożeń. Czynniki te – bez względu na charakter ich wpływu na plany i działania przedsiębiorstw – związane są zarówno z rynkiem (intensywna konkurencja, skracające się cykle życia produktów i technologii, wzrastające liczba substytutów, itp.) jak i czynnikami społecznymi (trendy, idee) lub środowiskowymi (ochrona środowiska, zmiany świadomości społecznej w tej sferze). Złożoność czynników oddziałujących na przedsiębiorstwo powoduje, że coraz trudniej jest kreować, rozwijać, wdrażać i utrzymywać przewagi konkurencyjne.

Jak zauważył Teece [13], podstawowe możliwości przedsiębiorstw zależą od umiejętności tworzenia, przekazywania, integrowania i wykorzystywania wiedzy. Stanowi ona kluczowy element umożliwiający identyfikację oraz efektywne wykorzystanie zgromadzonego potencjału. Jednocześnie trudno poddaje się ona zarządzaniu z wykorzystaniem tradycyjnych metod i technik. Wynika to z jej częściowo abstrakcyjnego charakteru, niematerialności oraz niemierzalności. Mimo tych trudności zarządzanie współczesnymi przedsiębiorstwami w coraz większym stopniu oparte jest na wiedzy, gdyż jest to główny zasób pozwalający na generowanie unikatowej i trwałej przewagi konkurencyjnej. Ta przewaga jest efektem procesu innowacyjnego, który wymaga eksploracji i eksploatacji wiedzy. Jak wskazują badania na proces eksploracji i eksploatacji wiedzy wpływa w głównej mierze pięć czynników: zarządzanie zasobami ludzkimi, wspierający styl przywództwa, kultura uczenia się, autonomia i systemy technologii informacyjnej (IT), przy czym na eksplorację większy wpływ ma kultura uczenia się, autonomia i systemy informatyczne, a eksploatacja bardziej wiąże się z przywództwem i kulturą uczenia się [5]. Jednocześnie istnieją pozytywne związki między czterema wymiarami zdolności absorpcyjnej wiedzy (tj. pozyskiwanie wiedzy, asymilacja wiedzy, transformacja wiedzy i wykorzystywanie wiedzy) oraz wydajnością innowacyjną przedsiębiorstw. Zarówno zdolność transformacji wiedzy jak i zdolność jej wykorzystania mają istotny wpływ na relacje pomiędzy pozyskiwaniem wiedzy a efektywnością innowacyjną przedsiębiorstw, a także między asymilacją wiedzy a efektywnością innowacyjną przedsiębiorstw [15]. Jak wskazują wyniki

długookresowych badań [6] przedsiębiorstwa, które miały stabilną politykę budżetową w kwestii wyższego priorytetu wydatków na kapitał organizacyjny, osiągnęły lepsze wyniki finansowe w ciągu 25 lat badania.

Wiedza powstaje w efekcie interakcji zachodzących pomiędzy ludźmi i jest, ze swojej natury, bardzo dynamiczna (jest potrzebna do tworzenia przyszłości ale staje się przestarzała praktycznie w momencie jej stworzenia) daje także społeczną podstawę zarządzania przedsiębiorstwem ukierunkowując je na robienie tego co jest dobre i właściwe dla przedsiębiorstwa i społeczeństwa [12]. Zarządzanie oparte na wiedzy stanowi uzupełnienie tradycyjnych szkół zarządzania wprowadzając nowy sposób myślenia w odniesieniu do trzech wymiarów [12]:

- umieszczenie ludzi w centrum strategii,
- traktowanie strategii jako procesu dynamicznego,
- posiadanie programu społecznego.

Elementem, który komplikuje proces zarządzania wiedzą, poza jej cechami, jest struktura wiedzy. Nonaka i Takeuchi [11] wyróżnili tacit knowledge (wiedza cicha, naturalna, milcząca, ukryta) i explicite knowledge (dostępna, wyrażalna, jawna). Może ona występować w wielu postaciach, takich jak procedury, określone szczegóły, deklaratywna wiedza, związki fizyczne, wiedza interpersonalna, umiejętności percepcyjne i poznawcze, cele, precedensy i wiedza kulturowa [7]. Jednocześnie . Biorąc po uwagę „przynależność” wiedzy do człowieka mówi się o wiedzy spersonalizowanej (ukrytej) oraz skodyfikowanej (jawnej). W tym kontekście wyróżnić można dwa główne podejścia do zarządzania wiedzą:

- personalizacja (nadanie głównego znaczenia wiedzy ukrytej, związanej z intuicją, inteligencją i zdolnościami pracowników, założenie że wiedza związana jest z człowiekiem, który ją posiada, rozwija i dzieli się nią),
- kodyfikacja (oparta jest na wiedzy dostępnej w postaci raportów czy baz danych uzupełnianej przez pracowników, o własne spostrzeżenia i doświadczenia).

Wiedza ukryta jest uważana za kluczową z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstwa oraz sukcesu działań doskonalących. Jak wskazują badania proces dzielenia się wiedzą jest silnie uwarunkowany poziomem wewnętrznej motywacji pracowników opartej na ich przeświadczeniu, że tego typu działania są potrzebne i przynoszą korzyść wszystkim zaangażowanym osobom [14].

Biorąc to pod uwagę w przedsiębiorstwach, które chcą efektywnie zarządzać wiedzą kierownictwo powinno promować kulturę zespołową, zaspokajającą potrzeby członków w zakresie autonomii, kompetencji i współzależności. Jednocześnie istotne jest, szczególnie na początkowych etapach istnienia grup lub zespołów, by kierownicy wspomagali wymianę informacji, tak aby możliwe było zbudowanie silnych nieformalnych struktur niezbędnych do ułatwienia wymiany wiedzy ukrytej. Wyższy poziom przywództwa zorientowanego na wiedzę ma bezpośredni, pozytywny wpływ na zdolności przedsiębiorstw w zakresie zarządzania wiedzą oraz wpływa na polepszenia wyników otwartych innowacji [10].

Aktualnie zarządzanie wiedzą przechodzi zmianę paradygmatu w kierunku żywego podejścia zorientowanego na klienta [3], w którym klienci odgrywają znaczącą rolę w procesach biznesowych. W ostatnim czasie klient stał się najważniejszym źródłem wiedzy dla firm [9].

Rola klientów nie ogranicza się wyłącznie do zakupów i korzystania z produktów i usług, ale polega także na aktywnym zaangażowaniu we współtworzenie wartości z przedsiębiorstwem [4]. Przedsiębiorstwo wchodzi w interakcje z klientami za pośrednictwem bardzo dużej liczby punktów styczności – poprzez szereg kanałów, mediów. Każda taka interakcja przyczynia się do powstania zmian (o różnej skali i znaczeniu), które muszą być w sposób ciągły analizowane i wdrażane do sposobu działania i podejmowania decyzji przedsiębiorstwa. Zmiany te wymagają od przedsiębiorstw integracji wielu funkcji biznesowych, a nawet partnerów zewnętrznych, tak aby możliwe było tworzenie i dostarczanie pozytywnych doświadczeń klientom [8]. Należy nadmienić, że zaangażowanie klienta w proces doskonalenia przedsiębiorstwa może wyrażać się na trzy sposoby:

- jako źródła informacji,
- jako współtwórcy,
- jako innowatora.

Każda z tych form zaangażowania klienta powinna być oparta na odmiennych sposobach wykorzystania jego wiedzy, co z kolei silnie uzależnione będzie od natury wiedzy klienta, strategii zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie oraz wsparcia organizacyjnego dla wdrażania zarządzania wiedzą [4].

Z punktu widzenia efektywności procesu pozyskiwania wiedzy od klientów istotne jest rozpatrzenie trzech głównych elementów: ocena wartości wiedzy użytkownika, zdobywanie wiedzy użytkownika i asymilacja oraz transformacja wiedzy użytkownika. Każdy z tych elementów powiązany z odrębnym celem menedżerskim i związanymi z nim praktykami: uwrażliwieniem na potencjał innowacyjny wiedzy użytkownika, identyfikacją i uzyskaniem dostępu do odpowiedniej wiedzy użytkownika oraz analizą i interpretacją wiedzy użytkownika wraz z włączeniem jej w proces rozwoju produktu [1].

Zarządzanie wiedzą współcześnie powinno być postrzegane w szerszej perspektywie w kontekście kształtowania, rozwoju i wykorzystania kapitału intelektualnego. Powiązania pomiędzy zarządzaniem wiedzą a kapitałem intelektualnym są złożone, wielowątkowe i mają wzajemny charakter. Przykładowo – jak wskazują wyniki badań – trzy wymiary kapitału społecznego (strukturalny, relacyjny i kognitywny) mają pozytywny wpływ na dzielenie się wiedzą a jednocześnie dzielenie się wiedzą ma pozytywny wpływ na trzy składniki kapitału intelektualnego (kapitał ludzki, kapitał strukturalny i kapitał relacyjny) i wymiary kapitału intelektualnego, co skutkuje zwiększeniem potencjału innowacyjnego [2].

4.3 ANALIZA WYNIKÓW

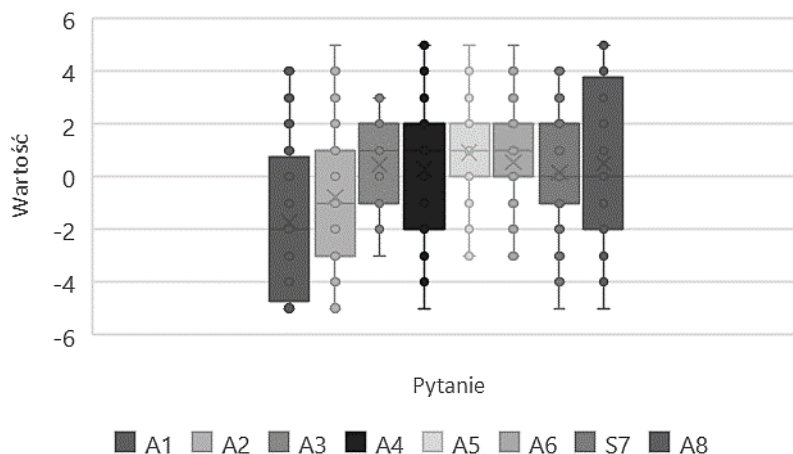
Zaprezentowane w opracowaniu wyniki badań dotyczą ośmiu obszarów w ramach których podjęto próbę określenia występujących w przedsiębiorstwach stylów zarządzania oraz wariantów struktury organizacyjnej (tabela 4.1). Ankietowani w każdym z obszarów mieli umiejscowić wariant występujący w przedsiębiorstwie na dwubiegunowej skali. W celu uniknięcia wstępnego wartościowania lub sugerowania odpowiedzi dla obu biegunów zastosowano skalę dodatnią (choć wyniki przedstawione w dalszej części opracowania – dla ułatwienia prezentacji graficznej – uwzględniają wartości ujemne dla elementów znajdujących się po lewej stronie tabeli).

Tabela 4.1 Zestawienie czynników poddanych badaniu

Symbol	Badane czynniki											
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	
A1	struktury nieformalne						struktury formalne					
A2	swobodna wymiana informacji						hierarchiczna wymiana informacji					
A3	zagospodarowanie przestrzeni hierarchiczne						zagospodarowanie przestrzeni zadaniowe					
A4	opracowywanie zasad hierarchiczne						opracowywanie zasad partycypacyjne					
A5	pamięć zbiorowa						pamięć indywidualna					
A6	kształtowanie warunków pracy						bezpośrednia kontrola procesu					
A7	kształcenie następców (kapitał ludzki)						selekcja (sito)					
A8	współpraca						rywalizacja					

Źródło: badania własne

Na rysunku 4.1 przedstawiono ogólny rozkład danych uzyskanych w efekcie przeprowadzonego badania.



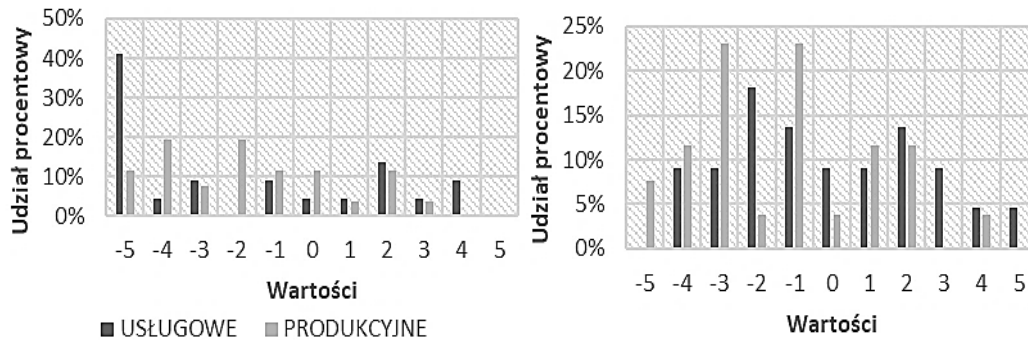
Rys. 4.1 Rozkład wyników badania dla całej grupy badawczej

Źródło: badania własne

W oparciu o te wyniki stwierdzono, że:

- w zdecydowanej większości przedsiębiorstw deklarowano większy nacisk na struktury nieformalne (66,7% ogółu badanych), przy czym szczególnie wyraźnie zjawisko to zaobserwowano w grupie przedsiębiorstw usługowych, spośród których aż w 9 przypadkach wystąpiła wartość maksymalna (-5 – rys. 4.2);

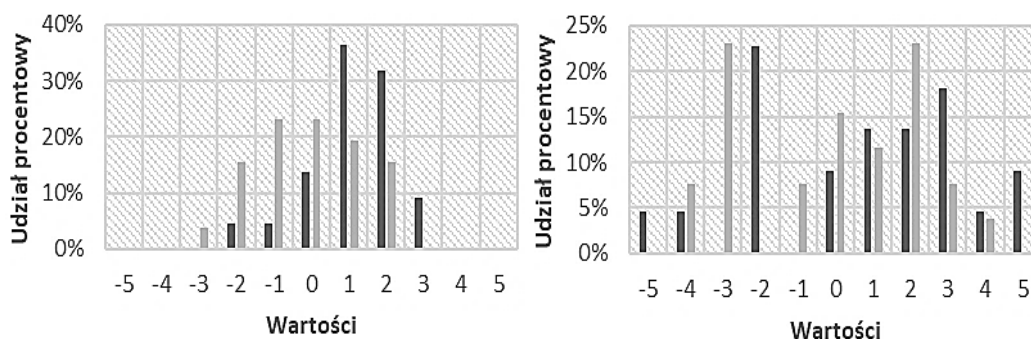
- przedsiębiorstwa poddane badaniu częściej preferowały w swoich strukturach swobodną wymianę informacji (60,4%) – tego typu podejście deklarowało blisko 70% przedsiębiorstw produkcyjnych – rys. 4.2 (średnia ocena dla tej grupy wyniosła -1,35, przy -0,09 dla przedsiębiorstw usługowych);



Rys. 4.2 Rozkład wyników w kontekście:
po lewej: struktura nieformalna (ujemne) – struktura formalna (dodatnie)
po prawej: swobodna wymiana informacji (ujemne) –
hierarchiczna wymiana informacji (dodatnie)

Źródło: badania własne

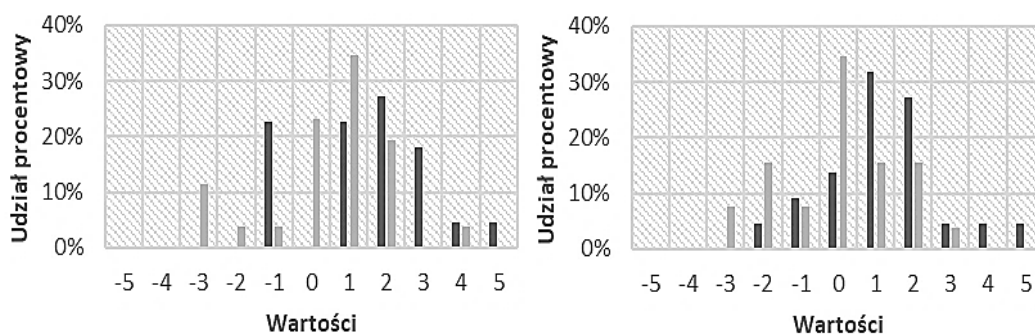
- zaobserwowano silniejsze ukierunkowanie na zadaniowe a nie hierarchiczne zagospodarowanie przestrzeni (co jest szczególnie zrozumiałe w kontekście procesów realizowanych przez przedsiębiorstwa produkcyjne – często podporządkowane ustalonym przepływom logistycznym, założeniom efektywności ekonomicznej oraz specyfice posiadanej techniki i technologii), w tym obszarze stwierdzono bardzo niski rozrzut odpowiedzi i ich rozkład nie wykraczający poza niskie i średnie wartości (rys. 4.3);
- ankietowani deklarowali nacisk przedsiębiorstw na włączanie pracowników w procesy analizy danych i sytuacji oraz podejmowania decyzji (ok. 52% ogółem), przy czym częściej odpowiedzi tego typu występowały w grupie przedsiębiorstw usługowych (blisko 60 % odpowiedzi) – rys. 4.3;



Rys. 4.3 Rozkład wyników w kontekście:
po lewej: zagospodarowanie przestrzeni hierarchiczne (ujemne) –
zagospodarowanie przestrzeni zadaniowe (dodatnie)
po prawej: opracowanie zasad hierarchiczne (ujemne) –
opracowywanie zasad partycypacyjne (dodatnie)

Źródło: badania własne

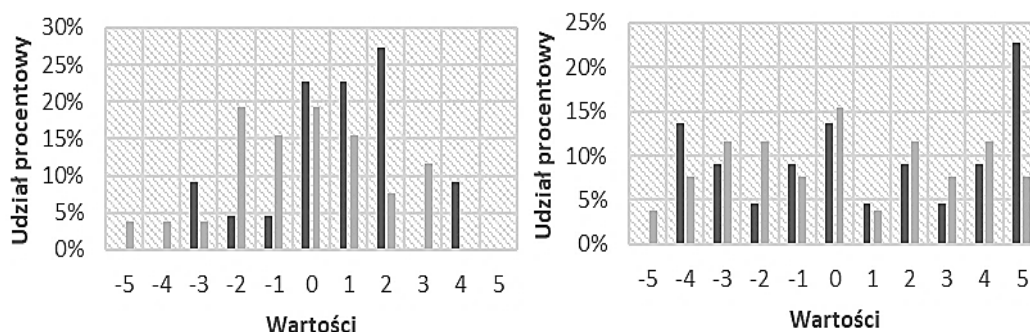
- w badanych przedsiębiorstwach nie stwierdzono silnego trendu do budowania i rozwoju pamięci zbiorowej koncentrując się na pamięci indywidualnej (blisko 67% odpowiedzi) – zdecydowanie częściej deklarowano to w przedsiębiorstwach usługowych (ponad 77% odpowiedzi, średnia 1,5), dla których nie wystąpiły oceny niższe niż -1 (rys. 4.4);
- stwierdzono większy nacisk na bezpośrednią kontrolę procesu niżli swobodne kształtowanie warunków pracy (ok. 52% wobec 23%), najniższą wartością w grupie przedsiębiorstw usługowych było -2, szczególnie ciekawy rozkład danych zaobserwowano w grupie przedsiębiorstw produkcyjnych, w której aż 9 odpowiedzi było na poziomie 0 (średnia -0,04) – rys. 4.4;



Rys. 4.4 Rozkład wyników w kontekście:
po lewej: pamięć zbiorowa (ujemne) – pamięć indywidualna (dodatnie)
po prawej: kształtowanie warunków pracy (ujemne) – bezpośrednia kontrola pracy (dodatnie)

Źródło: badania własne

- więcej badanych przedsiębiorstw deklarowało silniejsze nastawienie na stosowanie w zarządzaniu ludźmi modelu sita niż modelu kapitału ludzkiego (odpowiednio 46% i 33%), na taki wynik wpłynął przede wszystkim rozkład danych w grupie przedsiębiorstw usługowych (ok. 60%) gdyż dla przedsiębiorstw produkcyjnych stwierdzono przewagę modelu kapitału ludzkiego (46% wobec 35%) – ok. średnia dla przedsiębiorstw usługowych wyniosła 0,73 a produkcyjnych -0,35 (rozkład danych jest ogólnie niejednoznaczny – 10 odpowiedzi na poziomie 0, duży rozrzut danych), rys. 4.5;
- stwierdzono silniejsze ukierunkowanie na rywalizację między pracownikami niżli współpracę (45,8% wobec 39,6%), podobnie jak przy poprzednim kryterium wynik taki jest efektem przede wszystkim rozkładu danych w grupie przedsiębiorstw usługowych (50% i 36,3%), gdyż dla przedsiębiorstw produkcyjnych rozkład jest w miarę symetryczny (po 11 wyników dodatnich i ujemnych, średnia 0,19), rys. 4.5.



Rys. 4.5 Rozkład wyników w kontekście:

po lewej: kształcenie następców – kapitał ludzki (ujemne) – selekcja – metod sита (dodatnie)

po prawej: współpraca (ujemne) – rywalizacja (dodatnie)

Źródło: badania własne

4.4 PODSUMOWANIE

Prowadzone na przestrzeni ostatnich dwóch dekad, przez wielu badaczy, analizy pozwalają na coraz pełniejsze zrozumienie szeregu mechanizmów związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstw i – w efekcie – wdrażanie nowszych bardziej efektywnych metod i technik zarządzania. Jednocześnie jednak rzeczywistość rynkowa, pojawiające się i szybko zmieniające tendencje lub zjawiska, skracające się cykle życia produktów i technologii czy też trendy związane ze stylem życia lub ochroną środowiska sprawiają, że liczba niewiadomych w procesie zarządzania przedsiębiorstwami nie tylko nie ulega zmniejszeniu ale wręcz wzrasta. Co więcej, szereg nowych zagadnień wiąże się z aspektami niematerialnymi, trudnymi do rozpoznania, scharakteryzowania i zrozumienia. Współczesne przedsiębiorstwa muszą dążyć do pełniejszego zaangażowania pracowników, wzrostu ich partycypacji w procesach podejmowania decyzji oraz działaniach proinnowacyjnych. Wymaga to wdrożenia szeregu mechanizmów i systemów zarządzania oraz zrozumienia związków i zależności pomiędzy działaniami i decyzjami podejmowanymi w sferze zarządzania a uzyskiwanymi efektami w obszarze techniki i technologii, logistyki, sprzedaży, marketingu, itp.

Jak wykazały przeprowadzone badania przedsiębiorstwa zarządzające wiedzą w większym stopniu koncentrują się na strukturach nieformalnych niż formalnych. Takie rozwiązanie, mimo pewnych problemów związanych z nadzorem i kontrolą, zapewnia często szybszy przepływ informacji, ogranicza bezpośrednie zaangażowanie kadry kierowniczej oraz prowadzi do dotworzenia głębszych więzi i relacji pomiędzy pracownikami co w efekcie aktywizuje w większym stopniu wymianę doświadczeń i wiedzy. Badania wykazały również:

- ukierunkowanie na zadaniowe zagospodarowanie przestrzeni ułatwiające kontakty i współpracę członkom utworzonych zespołów i grup,
- nacisk przedsiębiorstw na włączanie pracowników w procesy analizy danych i sytuacji oraz podejmowania decyzji,
- koncentrację na pamięci indywidualnej zamiast budowania i rozwoju pamięci zbiorowej – zjawisko to, w obliczu współczesnego podejścia do zarządzania

ludźmi i wiedzą, niesie podwyższone ryzyko nagłej utraty kluczowych kompetencji lub powstania zakłóceń w realizowanych procesach.

Uzyskane wyniki badań nie dają pełnych podstaw do wyciągnięcia stanowczych stwierdzeń i wniosków. Wymagane jest przeprowadzenie badań na większej grupie przedsiębiorstw. Jednak zaobserwowane związki i zależności dają pewien obraz analizowanych zjawisk w polskich realiach rynkowych.

REFERENCES

1. Abrell T., Benker A., Pihlajamaa M., "User knowledge utilization in innovation of complex products and systems: An absorptive capacity perspective" *Creativity and Innovation Management*, vol. 27, nr 2, s. 169-182, 2018.
2. Allameh S.M., "Antecedents and consequences of intellectual capital: The role of social capital, knowledge sharing and innovation", *Journal Of Intellectual Capital*, vol. 19, nr 5, s. 858-874, 2018.
3. Chua A.Y., Banerjee S., "Customer knowledge management via social media: the case of Starbucks", *Journal of Knowledge Management*, vol. 17, nr 2, s. 237-249, 2013.
4. Cui A.S., Wu F., "Utilizing customer knowledge in innovation: antecedents and impact of customer involvement on new product performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 44, nr 4, s. 516-538, 2016.
5. Gonzalez R.V.D., de Melo T.M., "The effects of organization context on knowledge exploration and exploitation", *Journal of Business Research*, vol. 90, s. 215-225, 2018.
6. Juneja J.A., Amar A.D., "An Organizational Capital Decision Model for Knowledge-Intensive Organizations", *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 65, nr 3, s. 417-433, 2018.
7. Klein G.A., "Using knowledge engineering to preserve corporate memory", *The Psychology of Expertise: Cognitive Research and Empirical*, vol. AI, s.170-190, 1992.
8. Lemon K.N., Verhoef P.C., "Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey", *Journal of Marketing*, vol. 80, nr 6, 2016.
9. Mehdibeigi N., Dehghani M., Yaghoubi N.M., "Customer knowledge management and organization's effectiveness: explaining the mediator role of organizational agility", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 230, s. 94-103, 2016.
10. Naqshbandi M.M., Jasimuddin S.M., "Knowledge-oriented leadership and open innovation: Role of knowledge management capability in France-based multinationals", *International Business Review*, vol. 27, nr 3, s. 701-713, 2018.
11. Nonaka J., Takeuchi H., "Kreowanie wiedzy w organizacji – jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne", *Wydawnictwo Poltext, Warszawa*, 2000.
12. Takeuchi H., "Knowledge-Based View of Strategy", *Universia Business Review*, s. 68-79, 2013.
13. Teece D.J., "Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context", *Long Range Planning*, vol. 33, nr1, s.35-54, 2000.
14. Terhorst A., Lusher D., Bolton D., Elsum I., Wang P., "Tacit Knowledge Sharing in Open Innovation Projects", *Project Management Journal*, vol. 90, nr 4, s. 5-19, 2018
15. Xie X.M., Zou H.L., Qi G.Y., "Knowledge absorptive capacity and innovation performance in high-tech companies: A multi-mediating analysis", *Journal of Business Research*, vol. 88, s. 289-297, 2018.

Data przesłania artykułu do Redakcji: 09.2018

Data akceptacji artykułu przez Redakcję: 11.2018

**ANALIZA ZWIĄZKÓW POMIĘDZY WYBRANYMI ASPEKTAMI ZARZĄDZANIA
PRZEDSIĘBIORSTWEM A MOŻLIWOŚCIAMI ZARZĄDZANIA WIEDZĄ**

Streszczenie: W niniejszym opracowaniu podjęto próbę analizy wybranych zagadnień związanych ze stosowanym przez przedsiębiorstwo stylem zarządzania, istniejącym wariantem struktury organizacyjnej oraz ogólnymi założeniami systemu zarządzania wiedzą. Podstawowym celem badania była próba zidentyfikowania tendencji oraz zależności pomiędzy wymienionymi czynnikami a wielkością przedsiębiorstw lub typem realizowanej przez niego działalności. W poszczególnych przedsiębiorstwach kwestionariusz każdorazowo wypełniany był przez przedstawiciela naczelnego kierownictwa przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: wiedza, zarządzanie wiedzą, zasoby ludzkie

**ANALYSIS OF RELATIONSHIPS BETWEEN SELECTED ASPECTS OF ENTERPRISE
MANAGEMENT AND KNOWLEDGE MANAGEMENT CAPABILITIES**

Abstract: This study attempts to analyze selected issues related to the company's management style, the existing variant of the organizational structure and the general assumptions of the knowledge management system. The main purpose of the study was to identify trends and dependencies between the aforementioned factors and the size of enterprises or the type of activity they carry out. In individual companies, the questionnaire was always filled in by the representative of the company's top management.

Key words: knowledge, knowledge management, human resources

dr hab. inż. Rafał Prusak, prof. PCz

Politechnika Częstochowska

Wydział Inżynierii Produkcji i Technologii Materiałów

Katedra Zarządzania Produkcją i Logistyki

Al. Armii Krajowej 19, 42-200 Częstochowa, Polska

e-mail: prusak.rafal@wip.pcz.pl