

PRACE NAUKOWE

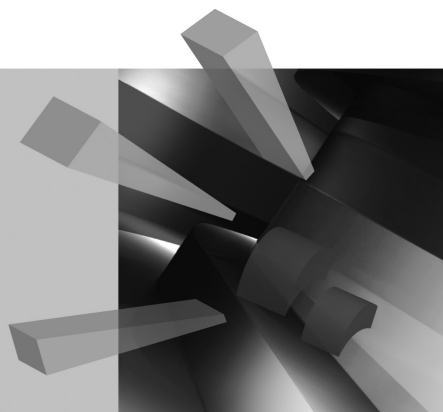
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

298

Budowa gospodarki opartej na wiedzy w Polsce – modele i doświadczenia



Redaktorzy naukowi

Mieczysław Moszkowicz

Robert Kamiński

Marek Wąsowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Świrska-Korlub

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-338-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Roman Chorób: Wiedza jako determinanta rozwoju innowacyjnych form powiązań integracyjnych	11
Zbigniew Chyba: Pracownicy wiedzy a kreowanie innowacji technologicznych w przedsiębiorstwach.....	19
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Ewolucja uwarunkowań partycypacji bezpośredniej w drugiej dekadzie transformacji polskiej gospodarki	27
Jarosław Domański: Postawy wobec ryzyka w badaniach organizacji <i>non profit</i>	40
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: System zarządzania środowiskowego a ekoinnowacyjność, ekowydajność, efektywność.....	48
Irena K. Hejduk, Wiesław M. Grudzewski, Monika Wańtuchowicz: Zaufanie w zintegrowanym modelu <i>sustainable enterprise</i>	56
Honorata Howaniec: Polityka klastrowa w Polsce a innowacyjność MSP....	71
Wiesław Kotarba: Problemy ochrony dóbr niematerialnych.....	83
Rafał Krupski, Katarzyna Piórkowska: Użyteczność wiedzy i innych zasobów niematerialnych dla innowacji i replikacji w badaniach empirycznych.....	93
Joanna Kurowska-Pysz: Rola pracowników wiedzy w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw	105
Anna Kwiotkowska: Przedsiębiorstwa odpryskowe jako forma współpracy nauki i biznesu. Modele konfiguracyjne.....	113
Mieczysław Moszkowicz: Wiedza i kompetencje w gospodarce.....	120
Edmund Pawłowski: Zmiany w strukturach organizacyjnych polskich przedsiębiorstw w kontekście rozwoju gospodarki opartej na wiedzy.....	128
Jadwiga Rudek: Rynek pracy w Unii Europejskiej jako element gospodarki opartej na wiedzy.....	138
Łukasz Skowron: Holistyczny model relacyjny motywacji pracownika i satysfakcji klienta.....	145
Elżbieta Izabela Szczepankiewicz: Wymagania kwalifikacyjne wobec kadr nowoczesnej gospodarki.....	153
Arkadiusz Świadek, Katarzyna Szopik-Depczyńska: Dostawcy w łańcuchu dostaw w kształtowaniu innowacyjności polskiego przemysłu – studia przypadków.....	162

Stefan Trzcieliński: Niektóre symptomy zmiany strategii przedsiębiorstw. Wstępne wyniki badań wpływu GOW	170
Małgorzata Wachowska: Problem nadmiernej podaży wiedzy w warunkach gospodarki opartej na wiedzy	179
Łukasz Wawrzynek: Efektywność procesów w oparciu o wiedzę na przykładzie wdrożenia standaryzacji w organizacji międzynarodowej.....	187
Grażyna Węgrzyn: Sektor usług w gospodarce opartej na wiedzy a zmiany w zatrudnieniu	196
Magdalena K. Wyrwicka: <i>Foresight</i> sieci gospodarczych w kontekście transformacji wiedzy. Wyniki badań na przykładzie Wielkopolski.....	205
Przemysław Zbierowski: Przedsiębiorczość i innowacje w gospodarce opartej na wiedzy – wyniki badań Globalnego Monitora Przedsiębiorczości...	216

Summaries

Roman Chorób: Knowledge as a determinant of innovative structures of integration links development.....	18
Zbigniew Chyba: Knowledge workers and the creation of technological innovations in enterprises	26
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: The evolution of direct participation determinants in the second decade of Polish economy transformation.....	39
Jarosław Domański: Attitudes to risk in the research of nonprofit organizations.....	47
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Environmental Management System and the eco-innovation, eco-efficiency, ecological effectiveness.....	55
Irena K. Hejduk, Wiesław M. Grudzewski, Monika Wańtuchowicz: Trust in sustainable enterprise integrated model.....	70
Honorata Howaniec: Cluster policy in Poland and innovation of SME's.....	82
Wiesław Kotarba: Problems in the protection of intangible goods	92
Rafał Krupski, Katarzyna Piórkowska: Usefulness of knowledge and other intangible resources for innovation and replication in empirical research	104
Joanna Kurowska-Pysz: The role of knowledge workers in the innovative activities of companies	112
Anna Kwiotkowska: Academic enterprise as a form of cooperation between science and business. Configurational models.....	119
Mieczysław Moszkowicz: Knowledge and competence in economy	127
Edmund Pawłowski: Changes in organizational structures of Polish enterprises in the context of knowledge based economy development.....	137
Jadwiga Rudek: Labor market in the European Union as an element of knowledge based economy	144
Łukasz Skowron: Holistic relational model of employee's motivation and customer's satisfaction.....	152

Elżbieta Izabela Szczepankiewicz: Qualification requirements for the staff of modern economy	161
Arkadiusz Świadek, Katarzyna Szopik-Depczyńska: Suppliers in the supply chain in the formation of Polish industry innovativeness. Case study	169
Stefan Trzcieliński: Some symptoms of change of business strategy. Preliminary results of the impact of KBE	178
Małgorzata Wachowska: Problem of excessive supply of knowledge in the conditions of knowledge-based economy	186
Łukasz Wawrzynek: Effectiveness of processes based on knowledge on the example of implementation of standardization in an international organization	195
Grażyna Węgrzyn: Shifting employment patterns in the service sector of knowledge-based economy.....	204
Magdalena K. Wyrwicka: Foresight of economic networks in the context of knowledge transformation. Research findings in Wielkopolska region	215
Przemysław Zbierowski: Entrepreneurship and innovations in knowledge based economy – Global Entrepreneurship Monitor empirical research....	225

Joanna Kurowska-Pysz

Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej

ROLA PRACOWNIKÓW WIEDZY W DZIAŁALNOŚCI INNOWACYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie: Artykuł dotyczy innowacyjności przedsiębiorstw, w tym głównie procesów innowacyjnych oraz wykorzystywanej w nich wiedzy zewnętrznej, jak również prezentuje rolę i znaczenie pracowników wiedzy w działalności innowacyjnej firm. Rozważana jest efektywność wykorzystania w procesach innowacyjnych zarówno etatowych pracowników wiedzy, jak i pracowników wiedzy wywodzących się m.in. ze środowiska akademickiego. Efektywność oceniana jest w aspekcie skuteczności realizacji procesów innowacyjnych stymulowanych wyłącznie przez pracowników wiedzy zatrudnianych w firmach oraz z udziałem tzw. zewnętrznych pracowników wiedzy.

Słowa kluczowe: procesy innowacyjne, wiedza, pracownicy wiedzy.

1. Wstęp

Aktywne innowacyjnie firmy wyróżniają się działalnością badawczo-rozwojową i umiejętnie wykorzystują wartościowe zasoby wiedzy. W takich przedsiębiorstwach dużą rolę odgrywają pracownicy wiedzy, wyspecjalizowani w określonych dziedzinach i zawodach, świadomie i efektywnie wykorzystujący swoją wiedzę, kompetencje i doświadczenie na rzecz rozwoju organizacji, dla której pracują [Davenport 2007, s. 17]. W zorientowanych innowacyjnie firmach zatrudnienie pracowników wiedzy staje się jednym z priorytetów. Są oni doceniani przez menedżerów za swój wkład w tworzenie zasobów wiedzy, jej dystrybucję oraz szukanie możliwości praktycznego zastosowania w przedsiębiorstwie [Białoń (red.) 2010, s. 179]. Innowacyjna firma za pośrednictwem pracowników wiedzy umiejętnie wykorzystuje własne zasoby wiedzy i wiedzę płynącą z otoczenia. Nasuwa się zatem pytanie, czy w związku ze zróżnicowanym źródłem wykorzystywanej wiedzy rozwój działalności innowacyjnej firmy powinien opierać się głównie na zatrudnionych etatowych pracownikach wiedzy, czy bardziej efektywne będzie powoływanie zespołów z udziałem pracowników wiedzy wywodzących się m.in. ze środowiska akademickiego, łączących pracę naukową z usługami szeroko pojętego transferu wiedzy do przedsiębiorstw, wnoszących tam wiedzę zewnętrzną?

Cele badawcze pracy to określenie roli pracowników wiedzy, w tym naukowców, w procesach innowacyjnych w firmie oraz przedstawienie motywatorów skłaniających ich do angażowania się w takie działania.

W pracy autorka wykorzystwała własne badania eksploracyjne nad stanem współpracy nauki z biznesem (wywiady kwestionariuszowe), w których uczestniczyło 10 przedsiębiorstw i 10 naukowców z woj. śląskiego. Opracowano je w roku 2012 w ramach projektu: „Innowacyjny model współpracy pomiędzy uczelniami wyższymi i przedsiębiorstwami oparty na nowym systemie wdrażania technologii”, dofinansowanego z Programu operacyjnego „Kapitał ludzki”. Celem badań była ocena efektywności realizacji procesów innowacyjnych stymulowanych wyłącznie przez pracowników wiedzy zatrudnianych w firmach oraz z udziałem tzw. zewnętrznych pracowników wiedzy. Wnioski z badań, poparte obserwacjami autorki z działalności uczelnianego centrum innowacji i transferu technologii, stwarzają reprezentatywny obraz uwarunkowań angażowania się kadry akademickiej w roli pracowników wiedzy.

2. Wiedza jako impuls pobudzający innowacyjność przedsiębiorstwa

Współczesne firmy wiele inwestują w aktywa niematerialne, w tym m.in. badania i działalność rozwojową, transfer technologii, *know-how* [Grudzewski, Hejduk 2008, s. 24] i w wiedzę. Wiedza określana bywa jako zorganizowany zbiór informacji wraz z regułami ich interpretowania [Jemieliński, Koźmiński 2012], jako kompetencje organizacji i jej personelu, twórcze zdolności i umiejętności [Dolińska 2010, s. 79], zdolności do rozwiązywania problemów, ukierunkowanie na innowacje, trudny do oszacowania zasób prowadzący do inteligencji (mądrości), wiedza i umiejętność jej prawidłowego użycia [Brooking 1999, s. 4-5].

Zasoby zgromadzonej przez przedsiębiorstwo wiedzy mogą występować w postaci zarejestrowanej, dostępnej, formalnej, ale także jako tzw. wiedza cicha, ukryta, w wielu przypadkach trudna do przekazania i uchwycenia, wyrażająca się osobistymi doświadczeniami, obserwacjami, analizami i obecnością pracowników w twórczym, inspirującym środowisku [Nonaka, Takeuchi 2000, s. 90]. Wyróżniamy także wiedzę wewnętrzną, zgromadzoną wewnątrz przedsiębiorstwa, oraz wiedzę zewnętrzną, której źródłem jest otoczenie [Walsh, Ungson 1991, s. 50-93].

Obok indywidualnej, wewnętrznej zdolności do kreowania nowych rozwiązań dla innowacyjnego przedsiębiorstwa coraz istotniejsza jest też umiejętność absorpcji i wykorzystania wiedzy spoza firmy. Zorientowane na zmiany i umiejące je wykorzystywać firmy raczej nie ograniczają się wyłącznie do samodzielnego wytwarzania wiedzy jako inspiracji do ciągłego doskonalenia się bądź wdrażania procesów innowacyjnych, chyba że wynika to z niskiej dostępności tego rodzaju wiedzy. Wykorzystanie wiedzy wewnętrznej odbywa się z udziałem poszczególnych pracowników przedsiębiorstwa bądź wyznaczonych podmiotów, a jej źródłem jest własna organizacja, kadra i pracownicy, inspirowani chęcią lepszego wykorzystania przedsiębiorstwa, potrzebą osiągnięć i rozwoju [Penc 1999, s. 79]. Pozyskiwanie wiedzy

z zewnątrz może się odbywać poprzez własnych pracowników, naśladowujących rozwiązania funkcjonujące w innych firmach (benchmarking firm konkurencyjnych) lub też inspirujących się potrzebami bądź wskazówkami klientów i odbiorców, dostawców czy pośredników dystrybuujących ich produkty. Do zewnętrznych źródeł wiedzy zalicza się też informacje pozyskane przez pracowników dzięki udziałowi w zjazdach, targach, wystawach, korzystaniu z fachowej literatury, prospektów, katalogów czy Internetu, jak też w drodze realizacji badań rynku [Penc 1999, s. 79]. Dostępność wiedzy zewnętrznej dla przedsiębiorstw wzrasta również dzięki bliskim relacjom z uczelniami, centami badawczo-rozwojowymi czy parkami naukowo-technologicznymi specjalizującymi się w dostarczaniu firmom różnego typu informacji i danych, prognoz i analiz, a także usług badawczo-rozwojowych oraz doradztwa.

Dostęp do wiedzy jest dla nowoczesnej firmy inspiracją do rozwoju aktywności innowacyjnej, niemniej efektywne wykorzystanie wiedzy wymaga od przedsiębiorstwa skutecznego zarządzania tym zasobem, tj. systematycznego pozyskiwania wiedzy z różnych źródeł, przyswojenia, zrozumienia oraz użycia wiedzy w działaniu, tj. w procesach innowacyjnych.

Procesy innowacyjne to działania inwestycyjne, którym towarzyszą wysiłki związane z modernizacją bądź rozwojem przedsiębiorstwa, zmierzające do wdrożenia nowych rozwiązań w sferze produktów, organizacji lub marketingu. Przebiegają one w oparciu o różne modele, wewnątrz przedsiębiorstwa, zaś u ich podstaw leżą wewnętrzne procesy analityczno-doradcze, odwołujące się do wielu baz wiedzy (technologia, koszty, popyt itp.) [Świtalski 2005, s. 82]. Polegają na generowaniu innowacyjnych idei, opracowywaniu, projektowaniu i wdrażaniu pierwszej realizacji innowacji we wszelkich obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa, np. produkcji, marketingu czy finansach [Janasz i in. 2001, s. 194-197]. Do działań objętych procesami innowacyjnymi zalicza się powstanie pomysłu, prace badawczo-rozwojowe, a także stworzenie projektu, jego produkcję i upowszechnienie [Stawasz 1999, s. 24-25].

Procesy innowacyjne, ze względu na swoją specyfikę, realizowane są fazowo, w podziale na zadania. Przeciętny czas ich trwania zależy od wielu czynników związanych zarówno z firmą (złożoność, oczekiwane cele procesu innowacyjnego, kosztochłonność, dostępność zaplecza badawczo-rozwojowego), jak też z otoczeniem (zmienność rynku, postęp techniczny). Kluczowe znaczenie ma pierwsza faza procesu innowacyjnego, związana z kreowaniem koncepcji i opracowywaniem innowacji, która zasadniczo wpływa na kształt powstającej innowacji i jej zgodność z celami procesu innowacyjnego. Oprócz prac koncepcyjnych faza ta obejmuje m.in. badania podstawowe, dedykowane rozwojowi nauki, oraz badania stosowane i prace rozwojowe. Rezultatem badań stosowanych są wynalazki, które następnie są testowane w laboratoriach jako prototypy, a uzyskane wyniki często podlegają ochronie patentowej i są podstawą późniejszych prac rozwojowych. Prace te prowadzą z kolei do eksperymentalnego wytworzenia nowych lub usprawnienia istniejących: materiałów, produktów, technologii, systemów i usług [Janasz, Koziół-Nadolna 2011, s. 22].

Efektywność procesów innowacyjnych można weryfikować m.in. na podstawie oceny ich rezultatów, czyli jakości oraz wartości wdrożonego rozwiązania innowacyjnego.

Procesy innowacyjne nieodłącznie wiążą się z wykorzystaniem wszelkiej wiedzy dostępnej dla organizacji, a nawet importu wiedzy [Leonard-Barton 1995]. Badane przez autorkę proinnowacyjnie nastawione przedsiębiorstwa potwierdziły, iż na co dzień korzystają z wiedzy zewnętrznej, której źródłem są (w kolejności od najczęściej wymienianych): uczelnie wyższe, parki technologiczne, konsultanci – specjaliści z firm komercyjnych, pracownicy naukowcy – indywidualnie, wyróżniający się studenci. Współpraca przebiega w oparciu o stałe umowy, jak też jednorazowe zlecenia, głównie na usługi doradcze bądź badawczo-rozwojowe. Respondenci podkreślali, że kluczowym aspektem pozyskiwania wiedzy zewnętrznej było dla nich nie tylko formalne nawiązanie współpracy z innym podmiotem, ale głównie pozyskanie wybranych pracowników naukowych, konsultantów lub wieloosobowych zespołów specjalizujących się w określonej dziedzinie (m.in. studentów) i zaangażowanie ich do współpracy na określonym etapie procesu innowacyjnego albo przez cały okres realizacji.

Respondenci wskazali także inne kluczowe w ich ocenie zasoby, stanowiące potencjał innowacyjny badanych przedsiębiorstw. Na pierwszych miejscach wymieniane były: kapitał ludzki, tj. pracownicy wiedzy, kultura innowacyjna, baza laboratoryjna i badawczo-rozwojowa. Z uzyskanych odpowiedzi wynika, iż zarówno wiedza zewnętrzna, której źródłem są m.in. naukowcy i doradcy z firm komercyjnych specjalizujących się w usługach badawczo-rozwojowych, jak też kapitał ludzki przedsiębiorstw to ważne elementy ich potencjału innowacyjnego. Z punktu widzenia jakości procesów innowacyjnych istotne jest umożliwienie innowatorom łatwego i taniego dostępu do aktualnej i zróżnicowanej wiedzy, zarówno jawnej, jak i ukrytej, wewnętrznej i zewnętrznej. Wiedza ta, wraz z kapitałem intelektualnym, firmy odnosi się przede wszystkim do ludzi, którzy w procesie innowacji odgrywają kluczową rolę. Mobilność ludzi posiadających wiedzę można uznać za siłę napędową innowacji [Hargadon, Sutton 2000, s. 158].

3. Rola pracowników wiedzy w kreowaniu procesów innowacyjnych

Pracownicy wiedzy [Davenport 2007], jako kluczowa wartość w potencjale innowacyjnym firmy, a zarazem koło zamachowe jej aktywności innowacyjnej, mają wyjątkową wartość. Są to wszystkie osoby pracujące bądź współpracujące z firmą, posiadające stosowne wykształcenie i kwalifikacje, a także specjalizację zawodową umożliwiającą im wykorzystanie posiadanej wiedzy na rzecz przedsiębiorstwa. Pracownicy wiedzy to ludzie nastawieni na innowacje, autentycznie zaangażowani w procesy tworzenia wiedzy, dystrybucji wiedzy i jej użycia. Najczęściej posiadają

kwalifikacje w takich dziedzinach, jak m.in. zarządzanie, biznes i finanse, nauki matematyczne, prawo, nauki przyrodnicze i społeczne. Ich kluczowe cechy to [Białoń (red.) 2008, s. 179]:

1. Kompetencje do kreowania wiedzy, dzielenia się wiedzą i jej zastosowania.
2. Umiejętność pracy w różnych miejscach, zespołach i projektach.
3. Otwartość na zmiany, elastyczność, akceptacja innowacyjności.
4. Nieustanne uczenie się, samodoskonalenie i przekazywanie wiedzy.
5. Umiejętne łączenie fachowej wiedzy teoretycznej i aplikacyjnej.

Pracownicy wiedzy to nie tylko etatowa kadra przedsiębiorstw, wykorzystująca w procesie innowacyjnym głównie wiedzę wewnętrzną organizacji, ale także wspomniani już pracownicy akademicki oraz konsultanci – specjaliści z komercyjnych firm świadczących usługi badawczo-rozwojowe, a nawet zdolni studenci. Często charakteryzują się także przedsiębiorczością osobistą, której wyrazem jest m.in. praca na własny rachunek (popularna m.in. w środowisku akademickim, w którym liczba barier instytucjonalnych w relacjach nauka–biznes może komplikować zaangażowanie przez firmy naukowców do współpracy za pośrednictwem uczelni). Działalność na własny rachunek stwarza naukowcom – pracownikom wiedzy, możliwość lepszego gospodarowania własnym czasem i świadomego kierowania swoją karierą, a także zdobywania interdyscyplinarnych doświadczeń dzięki pracy na rzecz nie jednej, ale kilku firm. Najbardziej wartościowi pracownicy wiedzy angażują się w najciekawsze, rozwijające przedsięwzięcia, przynoszące korzyści nie tylko innowacyjnej firmie, ale także realizującemu je pracownikowi wiedzy, w przypadku kadry naukowej – także korzyści w pracy akademickiej.

Zaangażowanie do procesów innowacyjnych własnej kadry jest łatwiejsze niż pozyskanie kadry zewnętrznej, np. z uczelni wyższych. Polega na oddelegowaniu do działań innowacyjnych pracowników o właściwych predyspozycjach, otwartych na zmiany i gotowych je wdrażać, z silną motywacją do kreowania nowych pomysłów (zarówno finansową, jak i pozafinansową). W drugim przypadku stwarza to określone trudności, m.in. ze względu na brak właściwych uregulowań ze strony środowiska akademickiego i wielu innych barier utrudniających współpracę instytucjonalną na linii uczelnia–firma [Kurowska-Pysz 2012, s. 519]. Na podstawie badań autorka określiła m.in. motywy zachęcające kadrę akademicką do angażowania się we współpracę z przedsiębiorstwami. Respondenci na pierwszych miejscach wymieniają dodatkowe wynagrodzenie oraz premiowanie współpracy z firmami w systemie oceny pracownika przez uczelnię (te odpowiedzi wskazała większość badanych). Na kolejnych miejscach znalazły się:

- możliwość zawarcia umowy o stałą współpracę i wynagrodzeniu,
- możliwość wykorzystania wyników aplikacyjnych prac w publikacjach naukowych,
- możliwość nawiązania kontaktu z firmami wdrażającymi poruszane na zajęciach problemy teoretyczne,
- dostęp do innowacji wdrażanych przez firmy.

Badani naukowcy określili także motywatory, które skłoniłyby ich do rezygnacji z pracy na uczelni i zatrudnienia się w firmie na wyłączność. Wśród blisko połowy badanych, którzy dopuszczają ewentualność opuszczenia uczelni i przejścia do zatrudnienia w przedsiębiorstwie, jako kluczowe czynniki zachęcające do takich działań wskazano m.in. atrakcyjność naukową i aplikacyjną przedsięwzięcia innowacyjnego, możliwość podjęcia nowych wyzwań lub rozpoczęcia nowego etapu w życiu, stały wymiar współpracy, wysokie wynagrodzenie oraz dostęp do innowacji w firmach.

Odrębnych badań i szerszej dyskusji wymaga rozstrzygnięcie, czy kadra akademicka w roli etatowych pracowników wiedzy zatrudnionych w firmach nie zatraciłaby swoich kompetencji naukowych na rzecz rutynowych działań. Ważnymi atrybutami naukowców angażujących się w procesy innowacyjne w firmach są właśnie obiektywne spojrzenie na problem, umiejętność szerszej oceny jakości proponowanych rozwiązań oraz dostęp do źródeł wiedzy nieosiągalnych dla kadr przedsiębiorstw. Pozbawienie się tych i wielu innych atutów, wynikających z przynależności do środowiska akademickiego, w ocenie autorki zniwelowałoby unikalną wartość kadry naukowej jako pracowników wiedzy w przedsiębiorstwach. Warunki stałego zatrudnienia w firmach na etat znacznie odbiegają także od kultury akademickiej i nie każdy naukowiec może się do tego przystosować. Zachęta kadry akademickiej do angażowania się we współpracę z firmami w roli pracowników wiedzy powinna zatem dotyczyć raczej kooperacji niż zatrudnienia na stałe. Z punktu widzenia interesu przedsiębiorstw korzystających z zewnętrznych źródeł wiedzy należy zachęcać uczelnie wyższe do promowania przedsiębiorczości akademickiej, ale przejmowanie naukowców do pracy zawodowej w firmach autorka uznaje za wariant mniej efektywny zarówno dla naukowca, jak też dla firmy oraz dla uczelni, które także czerpać mogą wiele korzyści wynikających z angażowania się kadry naukowej we współpracę z firmami. W interesie szkół wyższych leży stworzenie pracownikom naukowym takiego systemu zachęt, aby intensyfikować współpracę z gospodarką.

4. Wnioski

Innowacyjne firmy doceniają wiedzę wewnętrzną, organizacyjną oraz wiedzę zewnętrzną, którą czerpią z otoczenia. Szczególną rolę w czynieniu wszelkiej wiedzy użyteczną odgrywają w przedsiębiorstwach pracownicy wiedzy: zarówno zatrudnieni etatowo, jak też zewnętrzni doradcy, m.in. naukowcy. Przynajmniej część kadry akademickiej posiada silną motywację do współpracy z firmami, ale bieżące obowiązki dydaktyczne i organizacyjne na uczelni utrudniają im takie zaangażowanie, choć dla przedsiębiorstw są to bardzo wartościowi partnerzy w procesach innowacyjnych. Dociekliwość naukowa, przejawiająca się w publikacjach, znajomość metodologii badawczej, bieżący kontakt z naukowcami z innych ośrodków, udział w sympozjach i konferencjach – to tylko niektóre czynniki kształtujące wartość kadry akademickiej jako pracowników wiedzy.

Ograniczone budżety uczelni często utrudniają ambitnym naukowcom realizację własnych projektów, stąd możliwość zatrudnienia w innowacyjnej firmie może stać się bodźcem do rezygnacji z pracy akademickiej i podjęcia pracy w przedsiębiorstwie z myślą o lepszym zabezpieczeniu finansowym, ale także dalszym rozwoju zawodowym i nowych życiowych wyzwaniach. Takie tendencje potwierdzają badania, choć jedynie część kadry akademickiej ma predyspozycje do etatowej pracy w przedsiębiorstwie. Wynika to m.in. z odmienności kultury organizacyjnej na uczelniach i w firmach, jak też z cech osobistych, kompetencji, doświadczeń i umiejętności oraz aspiracji, różniących często naukowców i pracowników przedsiębiorstw.

Także z punktu widzenia firmy transfer współpracujących dotychczas naukowców do grona etatowych pracowników nie zawsze jest opłacalny pod względem efektywności procesów innowacyjnych. Unikalna wartość takich pracowników wiedzy wynika z wielu cech oraz specyficznych warunków akademickich, w jakich tworzą, pomnażają wiedzę i dzielą się nią m.in. z kadrami przedsiębiorstw. Jest to szczególnie przydatne w absorpcji przez firmy wiedzy zewnętrznej i przetworzeniu jej do użytecznej postaci, kiedy często nieodzowna jest pomoc zewnętrznych pracowników wiedzy, jedynie kooperujących z firmą, z obiektywnym spojrzeniem na procesy innowacyjne, co wyróżnia właśnie naukowców. Stąd rozwój działalności innowacyjnej przedsiębiorstw, szczególnie w aspekcie konsekwencji w podejmowanych procesach innowacyjnych (doprowadzenia ich do ostatniej fazy), powinien się opierać zarówno na etatowych pracownikach wiedzy, jak też na pracownikach zewnętrznych, m.in. naukowcach, łączących pracę akademicką z transferem wiedzy do przedsiębiorstw, wnoszących do firm wiedzę zewnętrzną. Zadaniem firmy jest stworzenie im dobrych warunków do pracy zespołowej i zintegrowanie grupy, co pozwala osiągnąć synergii. Możliwe jest też powoływanie zespołów zadaniowych realizujących w tej formule proces innowacyjny kompleksowo bądź na wybranym etapie. Pożądane jest, by były to grupy interdyscyplinarne, składające się z osób o różnym wykształceniu, różnych doświadczeniach, kompetencjach, odmiennym statusie zawodowym, co pozwala na dzielenie się wiedzą i wspólne wypracowywanie nowej wiedzy. Powoływanie w firmach grup zadaniowych odpowiedzialnych za wdrażanie procesów innowacyjnych, ze stałym udziałem naukowców – pracowników wiedzy, może być jedną z najbardziej efektywnych metod wdrażania innowacji, właśnie ze względu na zapewnienie firmie ciągłego dostępu do wiedzy zewnętrznej jako istotnego elementu potencjału innowacyjnego współczesnego, nowoczesnego przedsiębiorstwa. Jednocześnie jednak oparcie procesu innowacyjnego na własnej, etatowej kadrze gwarantuje ciągłość procesu, podczas gdy istotnym mankamentem udziału naukowców w procesach innowacyjnych jest konieczność łączenia zajęć dydaktycznych i pracy organizacyjnej na uczelni z działalnością naukową, co ogranicza ich dyspozycyjność we współpracy na linii nauka–biznes.

Literatura

- Białoń L. (red.), *Aktywność innowacyjna organizacji*, Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2008.
- Białoń L. (red.), *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, Placet, Warszawa 2010.
- Brooking A., *Corporate Memory. Strategies Of Knowledge Memory*, International Thomson Business Press, London 1999.
- Davenport T.H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
- Dolińska M., *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, PWE, Warszawa 2010.
- Grudzewski W.M., Hejduk I., *Zarządzanie technologiami. Zaawansowane technologie i wyzwanie ich komercjalizacji*, Difin, Warszawa 2008.
- Hargadon A., Sutton R.J., *Building innovation factory*, "Harvard Business Review", May-June 2000.
- Janasz W., Janasz K., Świadek A., Wiśniewska J., *Strategie innowacyjne przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2001.
- Janasz W., Kozioł-Nadolna K., *Innowacje w organizacji*, PWE, Warszawa 2011.
- Jemielniak D., Koźmiński A., *Zarządzanie wiedzą*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012.
- Kurowska-Pysz J., *Miejsce wiedzy w rozwoju innowacyjnych firm – szanse i bariery współpracy ośrodków akademickich i przedsiębiorstw*, [w:] *Studia ekonomiczne regionu łódzkiego – formy i uwarunkowania współpracy we współczesnej gospodarce*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne Oddział w Łodzi, Łódź 2012.
- Leonard-Barton D., *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Source of Innovation*, Harvard Business, Boston 1995.
- Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak japońskie firmy dynamizują procesy innowacyjne*, Poltext, Warszawa 2000.
- Penc J., *Innowacje i zmiany w firmie*, Placet, Warszawa 1999.
- Stawasz E., *Innowacje a mała firma*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999.
- Świtalski W., *Innowacje i konkurencyjność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005.
- Walsh J.P., Ungson G.T., *Organizational memory*, "Academy of Management" 1991, no. 16/1.

THE ROLE OF KNOWLEDGE WORKERS IN THE INNOVATIVE ACTIVITIES OF COMPANIES

Summary: This article concerns innovation of companies analyzed from the point of view of innovation processes and the usage of external knowledge within these processes, as well as presents the importance of the so-called knowledge workers, who play the leading role in the innovative activities of the company. The paper considers the effectiveness in the process of innovation of both full-time employees as well as the knowledge workers coming from the academic environment. Effectiveness was evaluated in terms of the success of the innovation process, stimulated only by knowledge workers employed in companies and with so-called "external" knowledge workers.

Keywords: innovation processes, knowledge, knowledge workers.