

Iryna HALUK\*

## **ROZWÓJ WIEDZY JAKO PRZESŁANKA DOJRZAŁOŚCI INNOWACYJNEJ SYSTEMU ORGANIZACYJNEGO**

W artykule rozpatrzono zależność między poziomem innowacyjnego rozwoju systemu organizacyjnego i poziomem rozwoju jego wiedzy. Wykazano, że tylko innowacyjnie dojrzały system organizacyjny zapewnia rozwój innowacyjny. Obecnie w większości organizacji nie ma świadomości potrzeby innowacji, co oznacza, że system kierowania rozwojem innowacyjnym wymaga przemian.

Słowa kluczowe: rozwój innowacyjny, wiedza indywidualna i organizacyjna, dojrzałość innowacyjna

### **1. ROZWÓJ ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W CELU ZABEZPIECZENIA DOJRZAŁOŚCI INNOWACYJNEJ SYSTEMU ORGANIZACYJNEGO**

Rozwój przedsiębiorczości innowacyjnej w pełni zależy od istniejącego potencjału wiedzy i możliwości jego rozwoju. Z kolei jakość tego potencjału zależy od czynnika ludzkiego, od tych, którzy tworzą wiedzę, i od tych, którzy zarządzają tym procesem, stwarzając odpowiednie warunki.

#### **1.1 Potencjał wiedzy jak przesłanka innowacyjnego rozwoju systemu organizacyjnego**

W warunkach szybkich przemian, hiperkonkurencji i konieczności uelastyczenia działalności rośnie popyt na pracowników nowej klasy nowatorów, którzy są zdolni do pracy intelektualnej i gotowi rozwiązywać skomplikowane zadania.

---

\* Iwano-Frankowski Narodowy Uniwersytet Techniczny Nafty i Gazu.

„Personel - jedyny z czynników produkcji, który niesie w sobie twórczą składową. Proces konkurencji na rynku można przedstawić jak konkurencję idei albo konkurencję generatorów idei. Można więc mówić, że konkurencja we współczesnych warunkach gospodarczych, przejawiając się w rywalizacji towarów, usług i firmowych technologii, jest odwierciedleniem współzawodnictwa personelu przedsiębiorstw” [1].

Każda organizacja rozumie, że aktywność innowacyjna jest gwarancją zwiększenia konkurencyjności. Z praktyki wynika, że dla większości przedsiębiorstw skomplikowanym zadaniem jest zainicjowanie efektywnego cyklu innowacyjnego. Właśnie na tym początkowym etapie są inicjowane nowe obszary wiedzy.

Proces innowacyjny jest procesem transformacji wiedzy, w którym początkowa wiedza, wykorzystana we właściwy sposób, przybiera formę produktu - nowego towaru, usługi czy technologii. Jednak produktową formę wiedzy można uzyskać tylko w wyniku aktywnego wytwarzania wiedzy początkowej i umiejętnego jej stosowania.

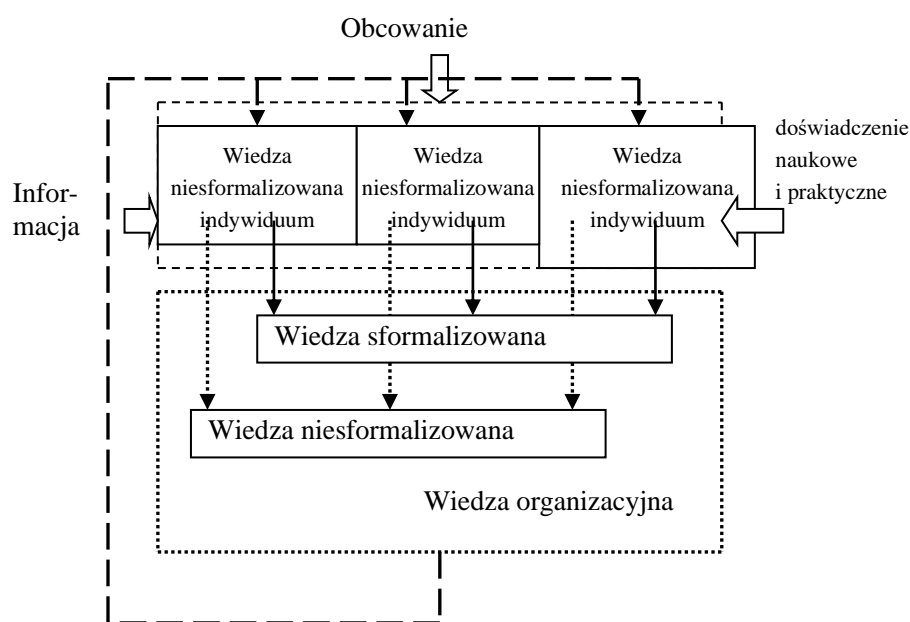
Przekształcenie wiedzy w formę stanowiącą ekonomiczny wynik może się odbywać różnymi sposobami. P. Druker określił to następująco: po pierwsze, „podstawą jakiegokolwiek biznesu jest szczególna (profesjonalna) wiedza”; po drugie, z zastosowaniem wiedzy modernizuje się istniejące i tworzy się nowe produkty i usługi, co prowadzi do zwiększenia popytu; po trzecie, nowa wiedza zwiększa efektywność produkcji i kierowania; po czwarte, nowa wiedza zapewnia wzrost kompetencji personelu do poziomu, który odpowiada poziomowi rozwoju technologii, wyrobów i usług [2].

Współcześni ekonomiści zwracają uwagę, że poszczególne elementy wiedzy są kształtowane w różny sposób, przy czym główny akcent kładzie się na to, że wiedza jest tworzona się na mikropoziomie, w zespole roboczym, jednak wyniki jej zastosowania wpływają na rozwój makroprocesów [3, 4]. Zatem realizacja nowych idei, powstających w umysłach jednostek, może zmieniać jakość życia. Jednak aby to było możliwe muszą być spełnione następujące warunki:

- zrozumienie przez kierownictwo organizacji konieczności rozwoju innowacyjnego jako głównego warunku przetrwania i przywództwa w otoczeniu rynkowym; jest to warunek najważniejszy;
- obecność ludzi, którzy zajmują się poszukiwaniem nowych idei, tworzą nową wiedzę i mogą myśleć kreatywnie; twórców wiedzy P. Druker jeszcze w 1959 r. nazwał *knowledge worker* [5]; ja się zdaje, nie jest to gatunek siły roboczej, lecz zbiór cech pracownika, który umie przyjmować, przekształcać, tworzyć, syntetycznie ujmować informację oraz przekazywać swoją wizję innym;
- występowanie okoliczności, w których nowe idee i wiedza mogą być tworzone i wprowadzane w życie; decydujące znaczenie ma system motywacji do tworzenia nowej wiedzy; zmiana paradygmatu gospodarowania wymaga przemiany klasycznych systemów motywacji, które są skuteczne w warun-

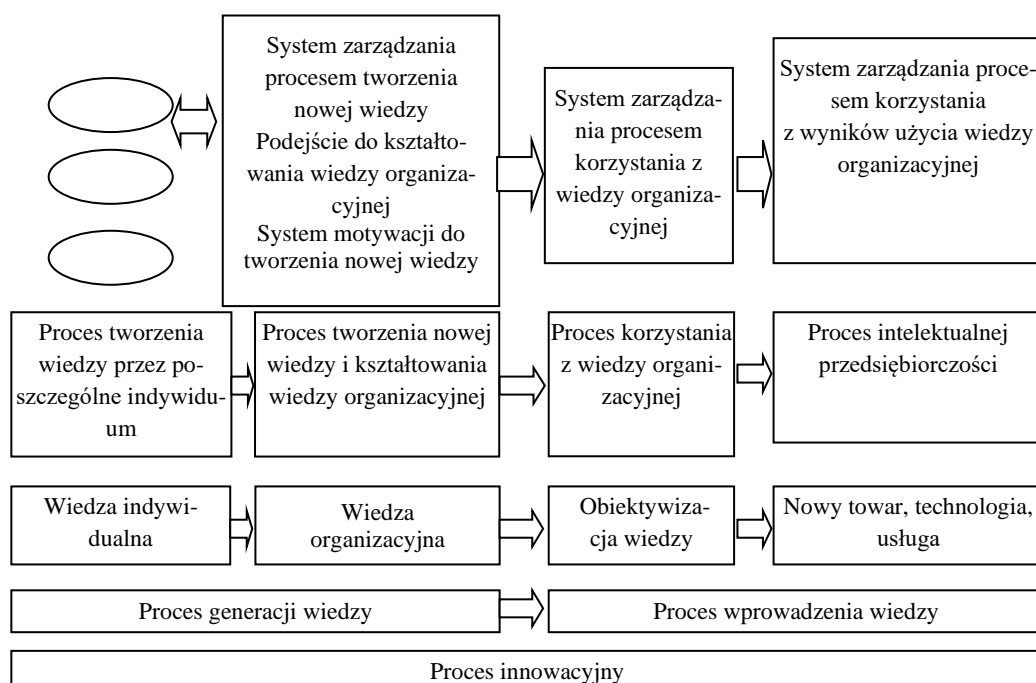
kach gospodarki industrialnej, jednak, w warunkach gospodarki opartej na wiedzy ich efektywność okazuje się wątpliwa.

Zarządzanie wiedzą ma na celu zapewnienie warunków do tworzenia i stymulacji nowej wiedzy. Z wiedzą niejawną mamy do czynienia w trakcie tworzenia wiedzy. Po zakończeniu tego procesu wiedza niejawna staje się jawna i ma nową formę. Zatem wyżej wspomniane warunki muszą sprzyjać nieprzerwanemu procesowi tworzenia wiedzy dla utrzymania konsekwentnego wykorzystania wiedzy niejawnej (rys.1.).



Rys. 1. Przekształcenie wiedzy indywidualnej w wiedzę organizacyjną (oprac. własne)

A zatem organizacja procesu tworzenia nowej wiedzy jest zadaniem trudnym. Jednak, biorąc pod uwagę pilną potrzebę jej uzyskania, trzeba szukać efektywnego sposobu inicjowania tego procesu (rys.2.).



Rys. 2. Proces przekształcenia wiedzy indywidualnej w organizacyjną

## 1.2 Motywacyjne czynniki tworzenia nowej wiedzy na Ukrainie

Przeprowadzona w [6] analiza SWOT działalności Narodowej Akademii Nauk Ukrainy, która jest ośrodkiem aktywnego tworzenia wiedzy, umożliwiła wskazanie problemów w jej funkcjonowaniu:

- niestosowanie określonego prawnie poziomu finansowania działalności naukowej;
- brak środków na wprowadzenie zakończonych opracowań;
- niski poziom wydatków na jednego naukowca, co zmniejsza konkurencyjność Akademii na rynku pracy naukowej i stopniowo powoduje utratę kadr; pracownicy przedłużają pobyty za granicą lub wybierają inne obszary działania; przyrządy się starzeją; materialno-techniczna baza nauki ulega ogólnej degradacji;
- niski poziom socjalnego wsparcia uczonych; obniżenie prestiżu pracy naukowej w społeczeństwie;
- brak należytego wsparcia państwa dla młodych uczonych, co prowadzi do podwyższenia średniego wieku pracowników naukowych;

- mała aktywność innowacyjna, niewielki popyt na wyniki badań naukowych i opracowań Akademii.

Problemy stymulacji kadry naukowej o charakterze materialnym są oczywiste. Na tle tych problemów powstają również trudności motywacji w aspektach moralnych i emocjonalnych. Goły entuzjazm i odczucie zadowolenia osiągniętymi wynikami pracy tylko przez pewien czas mogą być stymulatorami aktywności intelektualnej. Lecz bez finansowego wzmocnienia wreszcie nastaje intelektualne i emocjonalne wyczerpanie.

"Jestem przekonany: właściwość Rosji - w kreatywności naszego narodu. Los nas nauczył szukać i znajdować niespodziewane decyzje. Taka właściwość raczej szkodliwa dla industrialnego przENOŚNIKA, lecz świetna dla gospodarki opartej na wiedzy. Zadanie edukacji - rozwijać podobne talenty u ludzi, a nie łamać, podganiając pod jeden grzebień". - ten pogląd M. Chodorkowskiego jest aktualny również dla Ukrainy. Standaryzowane systemy nauczania ze szkół, uniwersytetów przechodzą także w strefę biznesową, stwarzając sprzyjające warunki dla lekczenia nauczania i podwyższenia oświatowego poziomu zarówno pracowników, jak i zaplecza administracyjnego i zabezpieczając w ten sposób warunki dla zwyczajnego operacyjnego kierowania - odpracowanego procesu kierowania, który bazuje na starej wiedzy. Dla zabezpieczenia generacji nowej wiedzy trzeba stosować podejście innowacyjnego kierowania, które bazuje na nieprzerwanym nauczaniu, wynikiem którego jest nowa wiedza. Operacyjne kierowanie powinno w tym wypadku tylko obsługiwać proces stworzenia nowej wiedzy.

### **1.3. Organizacja ucząca się - innowacyjna dojrzałość organizacji**

Można stwierdzić, że wiedza, zapewniając modernizację i tworzenie nowych produktów, aktywizuje innowacyjną składową rozwoju organizacji. Podwyższenie efektywności produkcji i kierowania prowadzi do rozwoju składowej organizacyjno-administracyjnej. Wzrost kompetencji personelu wspomaga rozwój właściwych kompetencji dzięki aktywizacji intelektualnej składowej. W wyniku tego następuje rozwój przedsiębiorstwa jako organizacji uczącej się (learning organization).

W książce "*Piąta dyscyplina*" P.M. Senge określa organizację uczącą się, jako taką, w której nie można się nie uczyć, ponieważ nauczanie jest częścią życia. Wyodrębnia przy tym następujące podstawowe założenia organizacji uczącej się:

- myślenie systemowe,
- osobiste mistrzostwo,
- modele myślowe (modele intelektualne),
- wspólna wizja,
- zespołowe uczenie się.

Charakterystykę organizacji uczącej się, cechującej się dojrzałością innowacyjną przedstawiono w tabeli 1. i na rysunku 3.

Tabela 1. Charakterystyka składowych dojrzałości innowacyjnej systemu organizacyjnego

<b>Wskaźniki dojrzałości innowacyjnej (za [7])</b>	<b>Charakter oceny wskaźnika (liczbowy/jakościowy)</b>	<b>Autorskie przedstawienie składowych dojrzałości innowacyjnej</b>	<b>Charakter przejawu składowych dojrzałości innowacyjnej</b>
Potencjał innowacyjny	jakościowo-ilościowy	innowacyjność	zdolność
Skłonność innowacyjna	jakościowy	innowacyjność	gotowość
Aktywność innowacyjna	jakościowy		działanie
Efektywność innowacyjna	jakościowo-ilościowy	efektywność innowacyjna	wynik

Na podstawie [7, 8, 9] wykazano, że dojrzały pod względem innowacyjności jest taki system organizacyjny, w którym z uwzględnieniem wewnętrznych możliwości systemu i wymogów otoczenia kieruje się intelektualne wysiłki na przekształcenie potencjału innowacyjnego praktyczne wyniki przez efektywne kierowanie danym procesem.

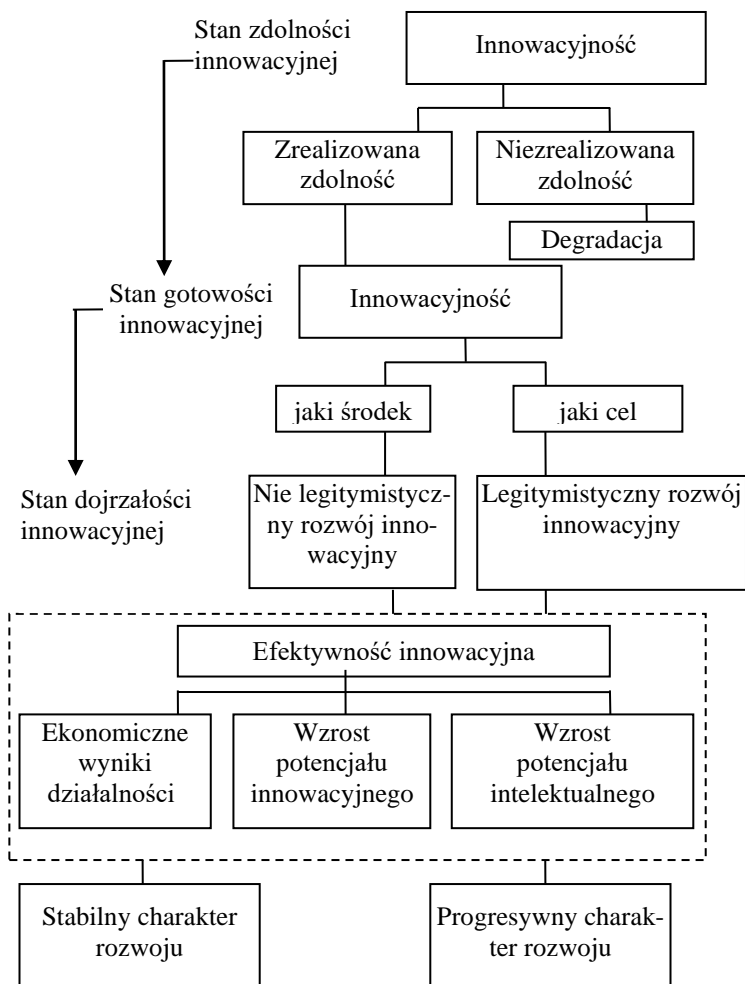
Zatem dojrzałość innowacyjną systemu organizacyjnego można przedstawić w postaci następujących funkcji:

$$DI = f(PI; SI; AI; EI) \quad (1)$$

$$\text{lub } DI = f(IC; IT; EI) \quad (2)$$

$$\text{lub } DI = f(PI; EI; EK) \quad (3)$$

gdzie PI - potencjał innowacyjny, SI - skłonność innowacyjna, AI - aktywność innowacyjna, EI - efektywność innowacyjna, IC - innowacyjność, IT - innowatywność, EK - efektywność kierowania.



Rys. 3. Składowe dojrzałości innowacyjnej systemu organizacyjnego

Innowacyjnie dojrzały system organizacyjny cechuje się dojrzałością innowacyjną, gdy zarządzanie organizacją jest w nim rozumiane jako konieczność skierowania wysiłków na zapewnienie rozwoju innowacyjnego i zwiększanie intelektualnego potencjału systemu. Brak takiego podejścia świadczy o braku dojrzałości innowacyjnej.

## PODSUMOWANIE

Na podstawie przeprowadzonego badania można sformułować następujące wnioski:

- Na poziomie przedsiębiorstw zauważa się nieświadomość innowacyjną, co prowadzi do zahamowania ich rozwoju.
- Na wszystkich poziomach zarządzania potrzebny jest przegląd systemu kierowania rozwojem innowacyjnym w celu przesuwania akcentów na zapewnienie odpowiednich warunków dla zwiększania potencjału wiedzy i aktywizacji działalności innowacyjnej.
- Działalność struktur przedsiębiorczości innowacyjnej musi być zorientowana się na zapewnienie zintegrowanego podejścia do przygotowania fachowców nowego typu, którzy będą formować potencjał intelektualny w celu rozwiązywania skomplikowanych problemów współczesności.

#### LITERATURA

- [1] Drucker P., Efektywny kierownik. - M.: "Mann, Iwanow i Ferber", 2012. - S.240.
- [2] Druker P., Zadania managementu w XXI stuleciu. M.: "Viljams", 2007. - S. 272.
- [3] Koncepcja rozwoju NAN Ukrainy na 2014-2023r. Projekt. - dostęp: [www.nas.gov.ua/text/.../konceptiya](http://www.nas.gov.ua/text/.../konceptiya) [www.pdf](http://www.nas.gov.ua/text/.../konceptiya).
- [4] Model Dojrzałości Technologicznej (CMM). - dostęp: <http://tenstep.com.ua/open/A1.1CMMI.htm>
- [5] Olsewycz J., "Nieortodoksyjny pogląd" U. Baumola na zdobycie nauki ekonomicznej w XX wieku i jej zadania // Pytania gospodarki 2001, Nr 12. s.18-31.
- [6] Prychacz A., Aktywna działalność innowacyjna personelu jak konkurencyjna przewaga.// Kierowanie personelem. 2005. Nr 1-2. S. 69-71.
- [7] Szarapow J. P., Czykarenko O.O., Podejście do pomiaru pomyślności osiągnięcia strategicznych punktów orientacyjnych rozwoju państwowej służby podatkowej Ukrainy. dostęp: [www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/.../03.pdf](http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/.../03.pdf)
- [8] Tiulkina S., Dojrzałość innowacyjna jak podstawa realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Autoreferat kand. nauk. ekon - Perm, 2012. – 27s.
- [9] Tomiłow V.A., Fachowa działalność człowieka i warunki jej optymalizacji we współczesnym społeczeństwie. Władystok: Wudawnictwo: Dalekowschodni uniwersytet, 2005, 232 s.

#### THE DEVELOPMENT OF KNOWLEDGE AS A CONDITION FOR INNOVATION MATURITY OF AN ORGANIZATIONAL SYSTEM

##### Summary

The article considers the dependence of innovative development of organizational systems on its level of knowledge development. It was determined that only a mature organizational innovation system can provide advanced innovative development. Most organizations today are innovatively unconscious, which is why the system of managing innovative development itself needs to change.

Keywords: innovation development, individual and organization knowledge, innovation maturity