Anna Dziadkiewicz[1], Wioleta Dryl[2], Tomasz Dryl[3],
Joanna Nieżurawska[4], Lech Nieżurawski[5],
Nelson Duarte[6], Vítor Santos[7], Carla Sofia Gonçalves
Pereira[8], Tiago Fernando Ferreira Lopes[9]

Wiedza jako czynnik determinujący transfer wiedzy pomiędzy Polską a Portugalią (faza ideacji)

1. Wstęp

Współczesne procesy ekonomiczno-społeczne coraz częściej bazują na zasobach rozwijanych w instytucjach sektora nauki. Jednakże, aby zapewnić efektywność współpracy środowisk akademickich z gospodarką, należy wyjść poza typowe ramy jednego ośrodka uniwersyteckiego i starać się nie tylko pogłębiać współpracę w ramach jednego miasta czy kraju, ale tworzyć sieci powiązań z instytucjami zagranicznymi. Tylko wtedy bowiem może nastąpić kompleksowa wymiana doświadczeń, uwzględniająca wszystkie czynniki globalizacyjne.

Celem niniejszego artykułu jest prezentacja działań w projekcie wymiany naukowców pomiędzy Polską a Portugalią, który poprzez skuteczne zarządzanie wiedzą doprowadzi do powstania modelu transferu wiedzy pomiędzy ośrodkami ekonomicznymi w Polsce i Portugalii a sektorem MSP. W tekście dokonano przeglądu literatury przedmiotu oraz opisano dotychczasowe działania projektowe zgodnie z ideą *design thinking*.

[1] Uniwersytet Gdański, Wydział Zarządzania.
[2] Uniwersytet Gdański, Wydział Zarządzania.
[3] Uniwersytet Gdański, Wydział Zarządzania.
[4] Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu, Wydział Finansów i Zarządzania.
[5] Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu, Wydział Finansów i Zarządzania.
[6] School of Management and Technology – Polytechnic of Porto; CIICESI; CETRAD.
[7] School of Management and Technology – Polytechnic of Porto; CIICESI; INESC-TEC.
[8] School of Management and Technology – Polytechnic of Porto; INESC-TEC; CIICESI.
[9] School of Management and Technology – Polytechnic of Porto; CIICESI.

2. Istota wiedzy

Wiedza znajdowała się w centrum zainteresowania filozofii, a szczególnie epistemologii, już w czasach starożytnych. Jednym z pierwszych badaczy tego obszaru był Platon, który stworzył definicję wiedzy. Według niego źródłem wiedzy było dedukcyjne rozumowanie, które polegało na pewnych idealnych procesach zachodzących wewnątrz rozumu człowieka[10]. Odmienne podejście do źródeł wiedzy reprezentował Arystoteles. Zgodnie z jego podejściem jedynym źródłem wiedzy mogło być podlegające weryfikacji doświadczenie zmysłowe. Celem wiedzy jest natomiast „udoskonalenie siebie, przechodzenie drogi od nowicjusza do eksperta, efektem ma być zdolność do dobrego wykonania"[11].

Rozważania podejmowane przez Platona i Arystotelesa opierają się na dwóch różnych źródłach wiedzy. Źródła te stały się podstawą rozważań późniejszych badaczy tego zjawiska. Na ich podstawie wyłoniły się bowiem dwa nurty – racjonalizm i empiryzm. Zgodnie z podejściem Platona wiedza jest wynikiem procesów zachodzących w świadomości człowieka. Jest to podejście odzwierciedlające założenia racjonalizmu. Empiryzm natomiast stoi w opozycji do nurtu racjonalistycznego, każe szukać źródeł wiedzy w doświadczeniach zmysłowych. Przedstawiciele obydwu nurtów przez wiele lat spierali się w kwestii słuszności swoich poglądów. Żadna z wyżej przedstawionych definicji nie stanowiła jednak całościowego ujęcia istoty wiedzy.

Pojawienie się terminu „zarządzanie wiedzą" wzbudziło żywą dyskusję wśród badaczy. Znaczenie wiedzy dla efektywnego działania organizacji stanowi istotny czynnik skłaniający do prowadzenia wnikliwych analiz tego pojęcia. Według P. Druckera „rzeczywistym i kontrolującym zasoby oraz całkowicie rozstrzygającym »czynnikiem produkcji« nie jest teraz kapitał ani własność ziemska, ani siła robocza. Jest nim wiedza"[12].

Zgodnie z powszechnie uznanym poglądem współcześnie źródło wiedzy należy upatrywać w danych i informacjach, które są osadzone w określonej

---

[10] A. Pawluczuk, *Istota zarządzania wiedzą*, w: *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, red. K. Szczepaniak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004, s. 11.

[11] A. Jemielniak, A.K. Koźmiński, *Zarządzanie wiedzą*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 442.

[12] P. Drucker, *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993, s. 13.

hierarchii[13]. Według D.J. Skyrme'a powiązania występujące między danymi, informacjami oraz wiedzą należy rozpatrywać w następujący sposób[14]:

- dane to pozbawione kontekstu fakty i liczby;
- informacje stanowią dane przedstawione w określonym kontekście;
- wiedza to informacje mające konkretne znaczenie.

Biorąc pod uwagę definicję wskazującą jako dane „rzeczy, fakty, na których można się oprzeć w wywodach"[15], należy zauważyć, że ich przydatność zależy od stopnia ich zrozumienia. Jedynie poprawnie zinterpretowane dane mogą stać się informacją. Ta z kolei staje się wartościowa w momencie, gdy poszerza wiedzę odbiorcy. Podejście takie w czytelny sposób zilustrował A. Brooking[16]. Według autora wiedzę można przedstawić według następującej formuły: wiedza = informacje w kontekście + ich zrozumienie. Z wyżej opisanym podejściem zgadzają się m.in. tacy badacze pojęcia wiedzy, jak: K. Koźmiński[17], A. Kowalczyk i B. Nogalski[18], Z. Malara[19].

Wiedza może być postrzegana z kilku perspektyw[20]:

- stanu umysłu;
- jako obiekt;
- jako proces;
- jako warunek dostępu do informacji;
- jako zdolności/możliwości.

Wiedzę jako stan umysłu należy rozumieć jako możliwość jednostki do rozwijania osobistej wiedzy i wykorzystania jej na potrzeby organizacji. Postrzeganie wiedzy z perspektywy obiektu zakłada, że może być ona przechowywana,

---

[13] J.J. Brdulak, *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005, s. 14.

[14] D.J. Skyrme, *Knowledge Networking, Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth Heinemann, Oxford 1999, s. 47.

[15] A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2006, s. 31.

[16] A. Brooking, *Corporate Memory: Strategies for Knowledge Memory*, International Thomson Business Press, London 1999, s. 5.

[17] A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 94.

[18] A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007, s. 45.

[19] Z. Malara, *Umiejętność zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym jako czynnik sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa*, w: *Społeczne uwarunkowania sukcesu organizacji*, „Prace Wydziału Zarządzania UG", Fundacja Rozwoju UG, Sopot 2009, s. 180.

[20] M. Alavi, D.E. Leidner, *Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues*, „MIS Quarterly" 2007, vol. 25, no. 1, s. 107–136.

a także można nią manipulować. Traktowanie wiedzy jako procesu koncentruje się na zastosowaniu wiedzy specjalistycznej[21].

Wiedza stanowi bardzo cenny zasób organizacji. Jednocześnie jest trudna do skopiowania, naśladowania, a także stanowi pojęcie złożone społecznie. Koncepcja organizacji opartej na wiedzy zakłada, że jest ona źródłem długoterminowej trwałej przewagi konkurencyjnej[22]. Do skutecznego wykorzystania wiedzy jest jednak konieczne wypracowanie odpowiednich metod jej udostępniania, gromadzenia, przetwarzania. Szczególnie istotne w tym kontekście staje się zjawisko transferu wiedzy.

3. Transfer wiedzy

Transfer wiedzy występuje pomiędzy dwoma uczestnikami lub ich większą liczbą – osobami, komórkami organizacyjnymi czy też przedsiębiorstwami lub organizacjami[23]. Jest to dwukierunkowy proces, w którym jednostki wymieniają swoją wiedzę.

Zgodnie z podejściem reprezentowanym przez B. van den Hoofa i J.A. de Riddera[24] transfer wiedzy obejmuje zarówno aktywne komunikowanie tego, co wie jedna strona transferu, jak i konsultację z innymi uczestnikami w celu nauczenia się tego, co wiedzą inni. Gdy organizacje lub ich pracownicy zidentyfikują wiedzę, która jest dla nich kluczowa, mogą korzystać z mechanizmów jej transferu, aby poszerzać wiedzę zdobytą dotychczas. Wtedy też mogą udostępniać wiedzę w sposób najbardziej efektywny innym, którzy jej potrzebują. Mogą także wykorzystać dotychczas zdobytą wiedzę twórczo i innowacyjnie, aby zwiększyć wartość swojej pracy[25].

I. Nonaka i H. Takeuchi podkreślają fakt, że istotnym elementem procesu transferu wiedzy jest dzielenie się nią. Zarządzanie oraz transfer wiedzy są podejmowane w celu kreowania kultury dzielenia się wiedzą, wspierania współpracy

---

[21] C. Liyanage, C. Ballal, T. Elhag, *Assessing the process of knowledge transfer – An empirical study*, „Journal of Information and Knowledge Management" 2009, vol. 8(3), s. 251–265.

[22] M. Alavi, D.E. Leidner, op.cit., s. 107–136.

[23] S. Ryu, H.S. Hee, I. Han, *Knowledge sharing behaviour of physicians in hospitals*, „Expert systems with Application" 2003, vol. 25, s. 116.

[24] B. van den Hooff, J.A. de Ridder, *Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing*, „Journal of Knowledge Management" 2004, vol. 8(6), s. 118.

[25] C. Liyanage, C. Ballal, T. Elhag, op.cit., s. 256.

i komunikacji, a w konsekwencji zwiększania innowacyjności organizacji[26]. Proces dzielenia się wiedzą zwykle odbywa się w organizacji na poziomie indywidualnym. Transfer wiedzy wykracza natomiast poza ten poziom. Obejmuje grupy, działy, oddziały, linie produktów itp.[27]

Potwierdzeniem wyżej opisanych rozważań jest podejście, które reprezentowali C. Liyanage i in. Według autorów „transfer wiedzy opiera się na identyfikacji (dostępnej) wiedzy, która już istnieje, pozyskiwaniu jej, a następnie zastosowaniu do tworzenia nowych pomysłów lub udoskonalenia pomysłów już istniejących, aby działać szybciej, lepiej i bezpieczniej. W związku z tym transfer wiedzy polega nie tylko na wykorzystaniu dostępnych jej zasobów, ale także na zdobyciu i implementacji w odpowiedni sposób tak, aby działać wydajniej i efektywniej"[28].

Warunkiem zaistnienia transferu wiedzy jest jej nabycie przez jedną ze stron procesu w wyniku współdziałania personelu, wymiany aktywów, patentów czy usług[29]. Należy tu zaznaczyć, że transfer wiedzy jest procesem dynamicznym, którego celem jest kreacja wiedzy w organizacji[30]. W tym ujęciu transfer wiedzy można rozważać jako podstawę złożonych procesów ciągłego uczenia się[31].

Jak wcześniej wskazano, pojęcie wiedzy budzi wśród badaczy żywe dyskusje. Jednoznaczne zdefiniowanie tego pojęcia stanowi trudne zadanie. Konsekwencją tego jest trudność uchwycenia istoty transferu wiedzy, który nie może przecież funkcjonować w oderwaniu od samej wiedzy.

Trudności te nie pozostają bez wpływu na identyfikację oraz zarządzanie procesem transferu wiedzy w organizacji. Należy zauważyć, że transfer wiedzy jest w dużym stopniu uzależniony od rodzaju przekazywanej wiedzy. I tak w przypadku danych funkcjonujących w organizacji w formie dokumentów obejmujących bazy danych transfer wiedzy nie stwarza większych trudności i nie prowadzi do niejednoznacznych wniosków. Inaczej jest w przypadku wiedzy, która funkcjonuje w formie doświadczeń czy umiejętności pracowników.

---

[26] J. Leibowitz, *The Role of the Chief Knowledge Officer in organisations*, „Research and Practice in Human Resource Management" 2002, vol. 10(2), s. 3.

[27] L. Argote, P. Ingram, *Knowledge transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes" 2000, vol. 82(1), s. 152.

[28] C. Liyanage, C. Ballal, T. Elhag, op.cit., s. 254.

[29] M. Gilbert, M. Cordey-Hayes, *Understanding the process of knowledge transfer to achieve successful technological innovation*, „Technovation" 1996, issue 6, vol. 16, s. 306.

[30] J.M. Birkinshaw, H. Bresman, R. Nobel, *Knowledge Transfer In International Acquisitions*, „Journal of International Business Studies" 1999, vol. 30, no. 4, s. 443.

[31] A. Potocki, *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, s. 61.

Wówczas przekazanie wiedzy może generować zarówno trudności, jak i błędy. Ten rodzaj wiedzy jest przede wszystkim trudny do wyartykułowania[32], jednocześnie ma krytyczne znaczenie dla strategii funkcjonowania organizacji.

B. Lundvall oraz B. Johnson zauważają z kolei, że transfer wiedzy odbywa się w zakresie jej dwóch podstawowych rodzajów, czyli *know-how* i *know-what*. Wiedza *know-what* odpowiada na pytanie: Co to jest? Jej zadaniem jest więc określenie istoty, zdefiniowanie określonych zjawisk, procesów ważnych z perspektywy organizacji. Natomiast wypracowanie wiedzy *know-how* odbywa się na drodze zdobywania doświadczeń. Stanowi ona unikalny zasób organizacji[33].

W przypadku międzynarodowych projektów realizowanych na uczelniach wyższych szczególnie istotny jest transfer wiedzy *know-how*, poznanie metod nauczania oraz zasobów niezbędnych do stosowania tych metod. Należy zauważyć, że w procesie transferu wiedzy między uczelniami biorą udział także studenci. W przypadku tych odbiorców szczególnego znaczenia nabiera z kolei wiedza *know-what*.

W tym miejscu rozważań należałoby wspomnieć o rodzajach transferu wiedzy występujących w przypadku, gdy transfer ten odbywa się między uczelniami. Modele transferu wiedzy występujące w polskim szkolnictwie wyższym przedstawiono w tabeli 1.

Transfer wiedzy między uczelniami nie pozostaje bez wpływu na otoczenie rynkowe. Jeśli nowe rozwiązania z zakresu zarządzania wypracowane w toku transferu wiedzy między uczelniami zostaną w odpowiedni sposób zaimplementowane w przedsiębiorstwach, mogą w znaczny sposób podnieść ich konkurencyjność na arenie międzynarodowej. W tym miejscu rozważań należy podkreślić szczególne znaczenie transferu wiedzy w procesach zarządzania wiedzą we współczesnych organizacjach. W tym aspekcie transfer wiedzy:

- pozwala na przenoszenie zdolności do rozwiązywania problemów z jednego miejsca w inne[34];
- zapewnia dystrybucję wiedzy, dzięki czemu możliwa jest odpowiednia alokacja i wykorzystanie jej zasobów;

---

[32] J.C. Spender, R.M. Grant, *Knowledge and the Firm: Overview*, „Strategic Management Journal" 1996, vol. 17, s. 6.

[33] B.-A. Lundvall, B. Johnson, *The learning economy*, „Journal of Industry Studies" 1994, vol. 1, no. 2, December, s. 25.

[34] B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku: wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002, s. 93.

- pozwala na kreatywne wykorzystanie informacji przez umożliwienie przepływu wiedzy między podmiotami funkcjonującymi w gospodarce opartej na wiedzy;
- umożliwia przekazywanie wiedzy technicznej i technologicznej, co jest szczególnie istotne dla małych i średnich przedsiębiorstw, które nie zawsze mają odpowiednią ilość środków pozwalających na inwestycje w badania;
- zapewnia aktywne wspieranie, wdrażanie i użytkowanie procesów innowacyjnych oraz technologicznych, podtrzymując funkcjonowanie systemu edukacyjnego i rozwijając naukę[35];
- stanowi ogniwo łączące naukę i biznes, dając płaszczyznę do wspólnego poszukiwania rozwiązań innowacyjnych i rozpowszechniania wiedzy w społeczeństwie.

Tabela 1. Modele transferu wiedzy na polskich uczelniach wyższych

Rodzaj modelu	Charakterystyka
Wykładowca uczelni A–studenci uczelni B	prowadzenie zajęć na kilku uczelniach, przenoszenie wiedzy i metod nauczania między różnymi jednostkami organizacyjnymi
Student uczelni A–student uczelni B	indywidualny transfer wiedzy, oparty w głównej mierze na kontaktach osobistych, brak szerszych perspektyw transferu wiedzy
Studenci uczelni A–studenci uczelni B	występuje w warunkach prężnie działających kół naukowych i innych organizacji studenckich, opiera się na organizacji wykładów, konferencji, seminariów otwartych dla studentów innych uczelni
Wykładowcy uczelni B–student uczelni A	występuje w sytuacji, gdy student studiuje na dwóch kierunkach jednocześnie, transfer na poziomie indywidualnym
Wykładowca uczelni A–wykładowca uczelni B	opiera się głównie na osobistych kontaktach, wspólnych zainteresowaniach naukowych, transfer wiedzy *know-how* i *know-what*

Źródło: E. Mierzejewska, *Transfer wiedzy w uczelni*, „E-mentor" 2005, nr 5(12), http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/12/id/218 [dostęp 03.06.2015].

Są to tylko wybrane funkcje transferu wiedzy, które wskazują, jak duże znaczenie proces ten ma dla rozwoju zarówno uczelni wyższych, jak i organizacji, z którymi one współpracują.

[35] L.B. Jeppesen, K. Laursen, *The role of lead users in knowledge sharing*, „Research Policy" 2009, vol. 38, s. 1583.

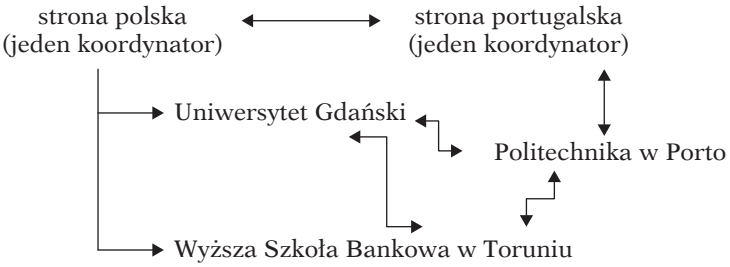
4. Transfer wiedzy – doświadczenia z realizacji projektu międzynarodowego COTRANS

Tworzenie innowacji i budowa systemu transferu wiedzy wymagają rozbudowanych oraz efektywnych relacji sieciowych, współpracy wielu podmiotów tak uczelnianych, jak i biznesowych, partnerstwa, otwartości oraz zaufania. Z łatwością można zauważyć, że dotychczasowe przedsięwzięcia służące tworzeniu zdolności innowacyjnych w polskiej gospodarce miały charakter wyrywkowy i były nacechowane wysokim poziomem konkurencji pomiędzy podmiotami je realizującymi. Ta niechęć do współpracy, a zarazem brak wypracowanych wzorów istotnie blokują rozwój zdolności innowacyjnych, zarówno samych podmiotów chcących uczestniczyć w wymianie wiedzy, jak i całej gospodarki. W konsekwencji powstają jedynie wyspowe przedsięwzięcia, wyizolowane z otoczenia, charakteryzujące się niską gęstością relacji sieciowych, a tym samym również niską efektywnością. To z kolei prowadzi do powstania barier rozwoju innowacji.

Współpraca w środowisku naukowym pomiędzy uczelniami często bywa iluzoryczna. Dlatego warty zaprezentowania jest międzynarodowy projekt wymiany naukowców „Uwarunkowania transferu wiedzy i innowacyjnej działalności przedsiębiorstw (COTRANS)", mający służyć wypracowaniu modelu transferu wiedzy w Polsce i Portugalii. W tym celu połączono potencjał naukowy kadry akademickiej uczelni ekonomicznych oraz studentów z doświadczeniami przedsiębiorców.

Projekt rozpoczął się w lutym 2015 r. Realizują go trzy ośrodki naukowe, tj. Uniwersytet Gdański, Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu i Politechnika w Porto (rysunek 1). Potencjał naukowy tworzą zaś eksperci w zakresie transferu wiedzy, projektów oraz zarządzania wiedzą, wśród których są młodzi naukowcy. Przedsiębiorcy zaś reprezentują polski i portugalski sektor MSP.

Porównując modele transferu wiedzy na polskich uczelniach wyższych z modelem tworzonym w ramach projektu COTRANS (rysunek 1), można zauważyć zdecydowanie większą złożoność projektu polsko-portugalskiego. Wymiana bowiem odbywa się nie tylko pomiędzy wykładowcami i studentami dwóch uczelni ekonomicznych w kraju, ale także pomiędzy ośrodkami w Polsce i Politechniką w Portugalii, które na zasadzie partnerstwa współpracują z sektorem MSP w obu wymienionych krajach. Współpraca ma charakter partnerski.



Rysunek 1. Polsko-portugalski model wymiany naukowców w projekcie COTRANS
Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z koncepcją myślenia projektowego[36] projekt składa się z następujących faz:

- empatii (in. zanurzenia);
- definiowania (in. analizy i syntezy, *research*);
- tworzenia (in. ideacji);
- prototypowania – badanie ankietowe jest kolejnym elementem projektu, jeszcze niezaimplementowanym;
- testowania (in. refleksji).

Dotychczas zrealizowano trzy pierwsze fazy projektu COTRANS. Faza empatii i definiowania tworzy tzw. fazę inspiracji. Stanowiły ją obserwacje poczynione przez głównego wykonawcę projektu w maju 2010 r. na Laurea University of Applied Sciences w Helsinkach w Finlandii w ramach etapu „Przedsiębiorczość akademicka – skuteczny transfer wiedzy 2"[37]. Uniwersytet Laurea był prekursorem zarządzania wiedzą w Finlandii, a stworzony tam model był zaimplementowany w tamtejszej gospodarce. Współpraca jednostek naukowych z biznesem odbywała się poprzez specjalnie przygotowaną do tego celu bazę przedsiębiorstw z obszaru MSP. Kiedy dany podmiot gospodarczy nie mógł poradzić sobie z określonym problemem biznesowym, zgłaszał się do koordynatora ds. transferu wiedzy na Laurea, ten zaś wyłaniał kierownika projektu, mającego opracować rozwiązanie. Kierownik taki był odpowiedzialny za stworzenie zespołu złożonego z wykładowców ekspertów oraz studentów. Studenci zaś za uczestnictwo w danym projekcie otrzymywali określoną liczbę punktów

[36] A. Dziadkiewicz, *Proces tworzenia założeń dla nowego produktu (brief zleceniodawcy)*, „Logistyka" 2015, nr 2, s. 1441–1447.

[37] J. Nieżurawska, K. Śmiatacz, *Conditions for Transfers of Knowledge in Poland and Highly Developed Countries*, „Polish Association for Knowledge Management Series, Studies & Proceedings" 2012, vol. 61, s. 77–90.

ECTS. Różnica pomiędzy systemem nauki w Polsce i Finlandii polegała więc na tym, że student, będąc członkiem danego zespołu projektowego, otrzymywał punkty ECTS za realizację danego problemu badawczego dla biznesu, nie zaś za uczestnictwo i zaliczenie zajęć akademickich. Dodatkowo firmy komercyjne zaangażowane w transfer wiedzy miały do dyspozycji określone finanse, a zatem za wykonanie danego studium zespół projektowy otrzymywał gratyfikację pieniężną. Można więc przyjąć, że transfer wiedzy był tam podstawą ścisłej współpracy pomiędzy nauką a biznesem. Obserwacje otoczenia nauki i biznesu, zapoczątkowane w 2010 r., oraz przegląd literatury przedmiotu pozwoliły nakreślić ramy[38] i przejść do fazy definiowania projektu.

Na podstawie wymiany doświadczeń, obserwacji i benchmarkingu zdefiniowano problem badawczy, jakim jest identyfikacja oraz klasyfikacja czynników intensyfikujących i hamujących transfer wiedzy oraz innowacji między przedsiębiorstwami a zewnętrznymi źródłami wiedzy, np. uniwersytetami i instytucjami badawczo-rozwojowymi. W tym miejscu rozważań warto podkreślić fakt, że opisane powyżej fazy są z reguły pomijane lub traktowane bez należytej uwagi. Tymczasem doświadczenia wskazują, że wypracowanie dobrych podstaw istotnie wpływa na sukces całego przedsięwzięcia.

W kwietniu 2015 r. projekt wszedł w fazę tworzenia. Dzięki utworzeniu organizacji sieciowej, organizowaniu burz mózgów, uczestniczeniu w międzynarodowej konferencji („ESTGF International Days", Wydział Zarządzania i Technologii w Felgueiras, Politechnika w Porto, 26–28 maja 2015 r.) zdołano wypracować wiele różnych rozwiązań, które będą stanowić podstawę skonstruowania ankiety skierowanej do sektora MSP. Dodatkowo, uczestniczenie kilku osób związanych z projektem w kursie „Get Connected 2" na Sardynii w kwietniu 2015 r. pozwoliło nie tylko na wymianę doświadczeń grup związanych z nauką i biznesem w Polsce oraz Portugalii, ale także na zacieśnienie współpracy z organizacjami non profit z Włoch, Rumunii, Austrii, Chorwacji, Słowacji i Hiszpanii. Reprezentanci tych krajów będą uczestniczyć w kolejnej fazie – prototypowaniu – i stanowić „głos" ekspercki w tworzeniu modelu transferu wiedzy będącego efektem polsko-portugalskiej wymiany naukowców. Końcowym etapem projektu, przewidzianym na luty 2016 r., będzie faza testowania.

[38] A. Dziadkiewicz, J. Nieżurawska, *Design of a learning process for SME managers (in different generations)*, w: *Creating Entrepreneurial Mindset*, red. A. Richert-Kaźmierska, E. Lechman, Via University College, Horsens 2014, s. 49–60.

5. Podsumowanie

Podsumowując powyższe rozważania, należy zauważyć, że problematyka zarządzania wiedzą i jej transferu nie doczekała się jeszcze satysfakcjonujących narzędzi oraz wyników badań, które pozwoliłyby na wyczerpującą diagnozę i jednoznaczne wskazanie najważniejszych inhibitorów oraz stymulatorów postulowanej współpracy między uczelniami ekonomicznymi a biznesem. Niemniej czynione do tej pory obserwacje oraz zrealizowane projekty pozwalają na jednoznaczne stwierdzenie, że zacieśnienie współpracy oraz transfer wiedzy jest czynnikiem zwiększającym innowacyjny potencjał gospodarek. Troska o usprawnienie tego transferu, identyfikacja i usunięcie barier oraz trudności, wzmacnianie, a także powielanie sprawdzonych rozwiązań w tym zakresie powinny stanowić przedmiot zainteresowania i działań uczelni wyższych oraz przedsiębiorstw komercyjnych i non profit w ujęciu globalnym.

Bibliografia

Alavi M., Leidner D.E., *Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues*, „MIS Quarterly" 2007, vol. 25, no. 1, s. 107–136.

Argote L., Ingram P., *Knowledge transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes" 2000, vol. 82(1), s. 150–169.

Birkinshaw J.M., Bresman H., Nobel R., *Knowledge Transfer In International Acquisitions*, „Journal of International Business Studies" 1999, vol. 30, no. 4, s. 439–462.

Brdulak J.J., *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.

Brooking A., *Corporate Memory: Strategies for Knowledge Memory*, International Thomson Business Press, London 1999, s. 5.

Drucker P., *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993.

Dziadkiewicz A., *Proces tworzenia założeń dla nowego produktu (brief zleceniodawcy)*, „Logistyka" 2015, vol. 2, s. 1441–1447.

Dziadkiewicz A., Nieżurawska J., *Design of a learning process for SME managers (in different generations)*, w: *Creating Entrepreneurial Mindset*, red. A. Richert-Kaźmierska, E. Lechman, Via University College, Horsens 2014, s. 49–60.

Gilbert M., Cordey-Hayes M., *Understanding the process of knowledge transfer to achieve successful technological innovation*, „Technovation" 1996, vol. 16, issue 6, s. 301–312.

Hooff B. van den, Ridder J.A. de, *Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing*, „Journal of Knowledge Management" 2004, vol. 8(6), s. 117–130.

Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2006.

Jemielniak A., Koźmiński A.K., *Zarządzanie wiedzą*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.

Jeppesen L.B., Laursen K., *The role of lead users in knowledge sharing*, „Research Policy" 2009, vol. 38, s. 1582–1589.

Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.

Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

Leibowitz J., *The Role of the Chief Knowledge Officer in organisations*, „Research and Practice in Human Resource Management" 2002, vol. 10(2), s. 2–15.

Liyanage C., Ballal C., Elhag T., *Assessing the process of knowledge transfer – An empirical study*, „Journal of Information and Knowledge Management" 2009, vol. 8(3), s. 251–265.

Lundvall B.-A., Johnson B., *The learning economy*, „Journal of Industry Studies" 1994, vol. 1, no. 2, December, s. 23–42.

Malara Z., *Umiejętność zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym jako czynnik sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa*, w: *Społeczne uwarunkowania sukcesu organizacji*, red. M. Czerska, H. Czubasiewicz, „Prace Wydziału Zarządzania UG", Fundacja Rozwoju UG, Sopot 2009.

Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku: wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002.

Nieżurawska J., Śmiatacz K., *Conditions for Transfers of Knowledge in Poland and Highly Developed Countries*, „Polish Association for Knowledge Management Series, Studies & Proceedings" 2012, vol. 61, s. 77–90.

Pawluczuk A., *Istota zarządzania wiedzą*, w: *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, red. A. Błaszczuk, J.J. Brdulak, M. Guzik, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004, s. 1–14.

Potocki A., *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.

Ryu S., Hee H.S., Han I., *Knowledge sharing behaviour of physicians in hospitals*, „Expert Systems with Application" 2003, vol. 25, s. 113–122.

Skyrme D.J., *Knowledge Networking, Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth Heinemann, Oxford 1999.

Spender J.C., Grant R.M., *Knowledge and the Firm: Overview*, „Strategic Management Journal" 1996, vol. 17, s. 5–9.

Źródła sieciowe

http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/12/id/218 [dostęp 03.06.2015].

* * *

Knowledge as a Determinant of the Knowledge Transfer between Poland and Portugal (the Ideation Phase)

Abstract

Modern socio-economic processes increasingly rely on the cooperation of science and business. However, the issue of knowledge management is far from using successful tools, which could allow for a comprehensive diagnosis and unambiguous indication of the main inhibitors and stimulators of this cooperation. The main aim of this article is, therefore, a presentation of activities in COTRANS Polish-Portuguese project of researchers' exchange, which, through effective knowledge management, will lead to the creation of knowledge transfer among economic universities in Poland and Portugal and the SME sector. There are literature reviews and the presentation of the implemented activities under design thinking.

Keywords: knowledge transfer, knowledge management, design thinking, innovation