

## Regionalny transfer wiedzy — perspektywa województwa opolskiego

**Małgorzata Adamska**

Politechnika Opolska

### Streszczenie

*W artykule omówiona została efektywność systemu zarządzania wiedzą będąca wynikiem sprawnego transferu wiedzy w otoczeniu rynkowym, w tym przypadku pomiędzy instytucjami naukowymi oraz instytucjami i przedsiębiorstwami regionu (województwa) opolskiego. Staranna analiza literaturowa, dotychczasowe doświadczenia oraz wyniki badań zrealizowanych w ramach projektu Know how — efektywna komunikacja w regionalnym transferze wiedzy, umożliwiły sformułowanie a przede wszystkim zrozumienie oczekiwań „biorców” wiedzy, co do realizacji i przedmiotu procesu zarządzania i transferu wiedzy.*

### Wstęp

Ewolucja cywilizacyjna odbywa się w sposób naturalny równocześnie w różnych sferach życia: kulturowej, socjalnej, materialnej czy technologicznej. Wspólnym mianownikiem zachodzących zmian jest ewolucja na poziomie intelektualnym. Przeobrażeniu uległ charakter oraz sposób funkcjonowania współczesnego społeczeństwa. W gospodarce echa przeobrażeń cywilizacyjnych odnajdujemy w zmianie sposobu jej kreowania, organizacji procesów produkcyjnych oraz sposobie wykorzystania posiadanych zasobów. Wiedza jako zasób strategiczny wymaga od nowoczesnych organizacji aby ją: zdobywały lub tworzyły, gromadziły, przetwarzały i pielęgnowały. Jedynie takie podejście do wiedzy w dobie niezwykle szybko rozwijającej się gospodarki w przestrzeni realnej i wirtualnej, jest w stanie zapewnić społeczeństwu i organizacjom właściwe efekty ekonomiczne, a co za tym idzie, właściwe korzyści z posiadania i przetwarzania wiedzy.

Podstawą wiedzy są informacje i dane, ale w odróżnieniu od nich wiedza jest zawsze związana z konkretną osobą jako jej nośnikiem. Jest ona „dziełem jednostek i reprezentuje ich przekonania dotyczące zależności przyczynowo-skutkowych” (Probst i inni 2002, s. 35). Gilbert Probst zdefiniował wiedzę jako „ogół wiadomości i umiejętności wykorzystywanych przez jednostki do rozwiązywania problemów”. Definicja ta należy do jednej z najważniejszych, bowiem wskazuje wyraźnie na istotną relację wiedzy oraz człowieka jako jej kreatora.

Kapitał ludzki należy rozpoznawać jako ogół umiejętności, predyspozycji, kwalifikacji i oczywiście wiedzy danej jednostki, pracownika, człowieka. Jest z nim bezpośrednio związany, co wskazuje na konieczność postrzegania i oceniania kapitału ludzkiego organizacji z perspektywy jej jednostek. Kapitał ludzki tworzy kluczowe kompetencje, od których zależy sukces organizacji. Teorię kluczowych kompetencji opracowali Hamel i Prahalad (Jashapara 2006, s. 347). Każda organizacja powinna dążyć do realizacji efektywnego procesu pozyskiwania, rozwijania i jak najlepszego wykorzystania kapitału ludzkiego w danych warunkach funkcjonowania organizacji. Tylko takie podejście gwarantuje sprawne, a przede wszystkim skuteczne działanie.

W działaniach strategicznych większość przedsiębiorstw już od dłuższego czasu rozpoznaje potrzebę i kładzie nacisk na inwestycje w badania i rozwój. Coraz częściej i chętniej wykorzystywane są również zewnętrzne, wyspecjalizowane źródła wiedzy (tzw. outsourcing wiedzy). Działania ukierunkowane na tworzenie atmosfery sprzyjającej transferowi wiedzy, wpływają bardzo

pozytywnie na dynamikę rozwoju organizacji oraz wskaźniki finansowe prezentujące szczegółowo jej kondycję.

Należy dbać o prowadzenie inwestycji w obszarze transferu wiedzy m.in. poprzez zapewnianie organizacji młodych, kreatywnych i odpowiedzialnych pracowników o określonym profilu wykształcenia oraz kwalifikacjach (organizacja praktyk oraz staży lub udział w tego typu programach realizowanych np. przez Akademickie Biura Karier lub Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości). Działalność w tym zakresie skutkuje rewitalizacją kapitału ludzkiego i zapewnia ciągłość posiadanych zasobów. Inwestycja w kapitał wiedzy, a zatem w kapitał intelektualny, znajduje przede wszystkim wyraz w sposobach zapewniania odpowiednich warunków pracy, rozwoju zawodowego i ścieżek kariery, co stanowi w wielu przypadkach podstawę dla sprawnego transferu wiedzy.

Współczesne organizacje rozumiejąc potrzebę efektywnego zarządzania aktywami niematerialnymi, kreują świadomość kompleksowego zarządzania kapitałem intelektualnym. Ukształtowanie sprawnej i skutecznej polityki zarządzania kapitałem intelektualnym stanowi podstawę transferu wiedzy wewnątrz organizacji oraz wymiany „energii i wiedzy” z otoczeniem gospodarczym.

## 1. System zarządzania wiedzą

Dobry system zarządzania wiedzą to przede wszystkim system komunikacji pomiędzy wszystkimi członkami organizacji, który wspierany będzie nowoczesnymi narzędziami technologii informatycznej w ujęciu kompleksowym. Wprowadzenie systemu zarządzania wiedzą wymaga zmiany w kulturze organizacji. Ze względu na sposób przepływu wiedzy w organizacji, niezbędne staje się wprowadzenie nowych kanałów komunikacyjnych. Skoro organizacja zdecydowała się na zarządzanie wiedzą będącą w jej posiadaniu, musi również zaprojektować i wprowadzić nowe reguły przechowywania, archiwizacji i prezentacji danych, informacji i wiedzy.

Na system zarządzania wiedzą składają się następujące elementy:

- strategia zarządzania i transferu wiedzy — wskazująca priorytety działań, określa rolę zarządzania i transferu wiedzy w realizacji celów strategicznych organizacji,
- ludzie i kultura organizacyjna — chęć pracowników do dzielenia się wiedzą, wspierana przez kulturę organizacyjną,
- proces — efektywne gromadzenie i wyszukiwanie wiedzy,
- technologia, gromadzenie, przetwarzanie i udostępnianie informacji.

W celu zapewnienia sukcesu wdrażanego systemu zarządzania, należy położyć szczególny nacisk na komunikację z pracownikami. W organizacji mogą pojawić się bowiem opory wynikające z obaw przed przyszłymi zmianami, nowymi, często trudnymi do sprostania, wymaganiami czy ujawnieniem swojej niewiedzy. Rola czynnika ludzkiego jest w systemie zarządzania i transferu wiedzy niepodważalna. System ten jest przecież zbudowany na zasobach ludzkich organizacji, im podporządkowany i od nich zależny.

Głównym celem zarządzania wiedzą jest zniwelowanie braków wiedzy, czyli zminimalizowanie ryzyka prowadzonej działalności, wpływając na różnice między zasobami posiadanymi a wymaganymi. Firmy pragnące przekształcić się w organizację inteligentną, dokonują znaczących zmian wewnętrznych zarówno w strukturze organizacyjnej, jak i procesach, technologii a przede wszystkim w mentalności swoich pracowników.

## 2. Regionalny transfer wiedzy — prezentacja wyników badań

Transfer wiedzy przybiera różne formy w zależności od jego kierunku i partnerów podejmujących współpracę:

- jednostki B+R (uczelnie, instytuty naukowo-badawcze) do biznesu,
- biznes do jednostek B+R (uczelnie, instytuty naukowo-badawcze),
- jednostki B+R do jednostek B+R,
- wewnątrz biznesu (biznes do biznesu),
- wewnątrz jednostek B+R.

Na płaszczyźnie regionalnej wsparcie transferu wiedzy ma umożliwić jej przekazanie od tych, którzy ją posiadają i chcą się nią dzielić do tych, którzy wiedzy potrzebują. Istotnym punktem staje się sam fakt znalezienia odpowiedniego partnera, nawiązanie współpracy i stworzenie dobrej płaszczyzny komunikacji. Projekt *Know how — efektywna komunikacja w regionalnym transferze wiedzy* realizowany był w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki przez Instytut Trwałego Rozwoju z siedzibą w Opolu. Przedmiotem badań realizowanych w ramach projektu było rozpoznanie aktualnego stanu świadomości dotyczącej transferu wiedzy w regionie oraz oczekiwań interesariuszy dotyczących możliwości wsparcia.

Celem projektu było, poprzez przeprowadzenie diagnozy sytuacji, zorganizowanie spotkań i badań konsultacyjnych, analiza i upowszechnienie wyników, identyfikacja czynników warunkujących skuteczną komunikację interesariuszy regionalnego transferu wiedzy oraz określenie wymaganych warunków wsparcia i rozwoju sieci współpracy i wymiany informacji.

W artykule omówiono odpowiedzi na wybrane pytania z badania metodą CATI, (ang. *computer assisted telephone interview* — technika wywiadu telefonicznego wspomaganego komputerowo) uzasadniające potrzebę utworzenia skutecznego narzędzia wspomagającego komunikację w regionalnym transferze wiedzy. Zastosowanie technik teleinformatycznych umożliwia w dość krótkim czasie zebranie dużej ilości danych. Wykorzystanie metody CATI pozwala na bieżące monitorowanie i kontrolę postępów w badaniu, pracy ankietatorów oraz napływających danych.

W badaniu metodą CATI brało udział 92 podmiotów gospodarczych z województwa opolskiego. Kwestionariusz wywiadu składał się z 36 pytań (Widera 2012).

W części pierwszej przeprowadzono ogólną ocenę firmy/organizacji, która umożliwiła określenie rynków działalności. Ponad 41% przebadanych podmiotów prowadzi działalność wyłącznie na terenie województwa opolskiego, 24% na rynku opolskim i zagranicznym, 32% na rynku opolskim i krajowym, tylko 3% swoim zasięgiem obejmuje rynki regionalne. Wśród regionów, gdzie podmioty prowadziły działalność na rynkach regionalnych wymieniane były najczęściej województwa: śląskie, dolnośląskie, łódzkie.

Największy odsetek (43% badanych podmiotów) stanowiły małe przedsiębiorstwa zatrudniające od 10 do 49 pracowników, 27% badanych to średnie przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 249 osób. Najmniejszy odsetek stanowiły duże firmy zatrudniające powyżej 250 osób. Struktura własności firm kształtowała się następująco: 84% przebadanych podmiotów jest własnością prywatną, 8% własnością publiczną, a pozostałe 9% to własność mieszana.

Największy odsetek wśród badanych podmiotów (48%) prowadzi działalność usługową, 24% badanych — działalność przemysłową, 8% działa w budownictwie, 3% w doradztwie i szkoleniach, 17% określiło swój obszar tematyczny w kategorii inne, w tym 12% wskazało rolnictwo.

Przy określeniu typu działalności jaki świadczy firma największy odsetek wśród badanych podmiotów stanowili producenci/wykonawcy (58%). Drugą co do wielkości kategorię stanowiły podmioty-dostawcy (30%). Trzecia grupa to pośrednicy — 10% wszystkich badanych podmiotów. Do analizy zostały wykorzystane jedynie wybrane pytania generujące informacje z zakresu transferu wiedzy w przedsiębiorstwach regionu opolskiego.

Jednym z ważniejszych pytań z możliwością wielokrotnego wyboru odpowiedzi było pytanie: „Jakie instytucje mają wpływ na rozwój firmy/organizacji?” (tab. 1).

W 46% badanych podmiotów respondenci nie wskazali żadnej z instytucji otoczenia biznesu jako wywierającej wpływ na rozwój organizacji i nie wskazali również innych poza wymienionymi. W przypadku 18 wskazań respondenci wybrali firmy doradcze, 14 ankietowanych wskazało banki jako instytucje mające wpływ na rozwój, zaś na trzecim miejscu, z 13 wskazaniami znalazły się uczelnie i instytuty badawcze.

Taki rozkład odpowiedzi może sugerować: po pierwsze — dobre postrzeganie przez otoczenie biznesowe uczelni i instytutów badawczych jako jednostek mogących mieć znaczący udział w kreowaniu rzeczywistości gospodarczej w regionie. Po drugie, fakt, iż 46% biorących udział w badaniu przedsiębiorstw nie wybrało żadnego z wymienionych źródeł innowacji, zaś 20% odpowiedzi nie wykazywała żadnych podobieństw do odpowiedzi pozostałych podmiotów, wskazuje na możliwy brak wiedzy w tym zakresie i konieczność zaproponowania uniwersalnego, szeroko popularyzowanego narzędzia jakim może być np. Mapa Wiedzy i Kluczowych Kompetencji, umożliwiająca

Tab. 1. Liczebność wskazań odpowiedzi na pytanie: „Jakie instytucje mają wpływ na rozwój firmy/organizacji?”

Liczba wskazań	Treść odpowiedzi
18	banki
14	firmy doradcze
13	uczelnie i instytuty badawcze
6	Krajowy System Usług (KSU), w tym ośrodki Krajowej Sieci Innowacji
5	ośrodki innowacyjności i transferu wiedzy
5	agencje rozwoju
4	izby i stowarzyszenia gospodarcze
3	fundacje wspierania przedsiębiorczości
3	specjalne strefy ekonomiczne
2	inkubatory przedsiębiorczości

Źródło: (Widera 2012)

zlokalizowanie szukającym źródeł wiedzy, podstawowych kompetencji uniwersytetów, instytutów badawczo-naukowych oraz akademii nauki (Adamska 2012).

W części trzeciej przeprowadzanego badania analizowane były uwarunkowania transferu wiedzy w ocenie przedstawionej powyżej grupy respondentów, rozpoczynając od pytanie filtrującego „Czy firma bierze udział w transferze wiedzy?” (tab. 2).

Tab. 2. Liczebność wskazań odpowiedzi na pytanie: „Czy firma bierze udział w transferze wiedzy?”

Odpowiedź	Liczba odpowiedzi	Procent odpowiedzi
Tak	58	63
Nie	34	37

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Widera 2012)

Uzyskany rozkład odpowiedzi wskazuje, iż liczba potencjalnych użytkowników narzędzia wspomagającego komunikację w regionalnym transferze wiedzy już na początku jego funkcjonowania mogłaby być spora. Również liczba firm, które aktualnie nie deklarują udziału, jest istotną wiedzą dotyczącą potencjalnych użytkowników, którym należy przedstawić możliwości jakie niesie ze sobą transfer wiedzy.

Kolejne pytanie dotyczyło przykładowych obszarów działań w zakresie transferu wiedzy z możliwością wielokrotnego wyboru, co dawało możliwość szerszej charakterystyki rodzaju działań, które respondenci uznają za istotne w aspekcie transferu wiedzy. (tab. 3)

Tab. 3. Liczebność wskazań odp. na pytanie: „Jakie typy działań podejmuje firma w obszarze transferu wiedzy?”

Liczba wskazań	Treść odpowiedzi
30	praktyczne wykorzystanie wiedzy do procesów, produktów i usług
24	pozyskanie, utrzymanie i rozwój pracowników/kadry
13	dyfuzja wiedzy z poziomu indywidualnego na poziom zespołu i organizacji
13	transfer wiedzy do innych części firmy/organizacji
11	przechowywanie wiedzy w postaci dokumentów, baz danych, procedur
10	uzyskanie dostępu do wiedzy ze źródeł zewnętrznych
8	wspieranie przekształceń wiedzy cichej w jawną
6	identyfikacja wewnętrznych źródeł wiedzy
6	wykorzystanie wiedzy w postaci wypróbowanych praktyk do podejmowania decyzji

Źródło: (Widera 2012)

Największą liczbę wskazań uzyskały dwa obszary działań: praktyczne wykorzystanie wiedzy do procesów, produktów i usług oraz pozyskanie, utrzymanie i rozwój pracowników/kadry. Zatem najistotniejszym w ocenie badanych organizacji jest „zassanie” wiedzy z otoczenia biznesowo-nau-

kowego. W celu wsparcia tych działań ważnym staje się zaproponowanie narzędzia umożliwiającego podaż źródeł wiedzy, która jest przedmiotem transferu. Na drugim miejscu respondenci wskazali działania związane z przyswojeniem wiedzy w otoczeniu wewnętrznym oraz jej rozdysponowaniem i przechowywaniem na poziomie poszczególnych komórek organizacyjnych.

W kolejnym pytaniu respondenci zostali poproszeni o ocenę działań realizowanych w ramach transferu wiedzy (tab. 4).

Tab. 4. Liczebność wskazań odpowiedzi na pytanie: „Jaka jest ocena tych działań?”

Średnia ocena	Treść odpowiedzi
2	praktyczne wykorzystanie wiedzy do procesów, produktów i usług
2	pozyskanie, utrzymanie i rozwój pracowników/kadry
2	dyfuzja wiedzy z poziomu indywidualnego na poziom zespołu i organizacji
2	transfer wiedzy do innych części firmy/organizacji
2	przechowywanie wiedzy w postaci dokumentów, baz danych, procedur
2	uzyskanie dostępu do wiedzy ze źródeł zewnętrznych
1	wspieranie przekształceń wiedzy cichej w jawną
2	identyfikacja wewnętrznych źródeł wiedzy
2	wykorzystanie wiedzy w postaci wypróbowanych praktyk do podejmowania decyzji

Źródło: (Widera 2012)

Średnia ocena działań podejmowanych przez organizacje w obszarze transferu wiedzy wypada na poziomie dobrym. Najlepiej oceniany jest proces wewnętrznego transferu wiedzy związany z jej socjalizacją, czyli przekształcaniem wiedzy z teoretycznej w wiedzę praktyczną, która przekłada się następnie na jej wykorzystanie w praktyce. Wiedza z poziomu dokumentacji przenosi się na poziom działania.

Jako najważniejsze przeszkody w transferze wiedzy wskazano kolejno: ekonomiczne, organizacyjne i prawne (tab. 5).

Tab. 5. Liczebność wskazań odpowiedzi na pytanie: „Jakie przeszkody pojawiają się w dotychczasowym transferze wiedzy?”

Liczba wskazań	Treść odpowiedzi
17	ekonomiczne
15	organizacyjne
13	prawne

Źródło: (Widera 2012)

Ważnym punktem w badaniu było określenie odpowiedzialności za działania w zakresie transferu wiedzy (tab. 6).

Tab. 6. Liczebność wskazań odpowiedzi na pytanie: „Kto odpowiada za transfer wiedzy w organizacji?”

Liczba wskazań	%	Treść odpowiedzi
17	19	wydzielona jednostka
19	21	komórka organizacyjna
29	31	uprawniona osoba
27	29	właściciel

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Widera 2012)

Uzyskane odpowiedzi wskazały na istnienie w świadomości przedsiębiorców potrzeby sprawnego i skutecznego zarządzania transferem wiedzy zarówno pomiędzy jednostkami otoczenia biznesu jak i wewnątrz organizacji; 31% respondentów wskazało na delegowanie uprawnień w tym zakresie na konkretną osobę, zaś 19% deklarowało istnienie wydzielonej jednostki.

Kolejne pytanie dotyczyło działań w zakresie transferu wiedzy i oceny ich przydatności z perspektywy respondentów, z możliwością wielokrotnego wyboru (tab. 7).

Tab. 7. Liczebność wskazań odpowiedzi na pytanie: Które z działań są z punktu widzenia firmy najkorzystniejsze?

Liczba wskazań	Treść odpowiedzi
50	nawiązywanie współpracy z kooperantami
42	udział w targach branżowych
21	zakup gotowych rozwiązań/technologii dostępnych na rynku
20	rozwijanie współpracy w formule biznes to biznes
19	rozwijanie kontaktów z wynalazcami, innowatorami
10	nawiązywanie współpracy z kooperantami i transfer wiedzy organizacji w ramach sieci współpracy/klastrow

Źródło: (Widera 2012)

Z perspektywy realizacji projektu opracowania i wdrożenia Mapy Wiedzy i Kluczowych Kompetencji (początkowo dla regionu opolskiego, z możliwością późniejszej adaptacji rozwiązania na całą Polskę), uzyskanie w 50 przypadkach odpowiedzi, iż najkorzystniejsze działania to nawiązanie współpracy z kooperantami, oraz w kolejno 19 i 20 przypadkach wskazanie na konieczność rozwijania kontaktów z wynalazcami, innowatorami oraz rozwijania współpracy w formule biznes to biznes, wskazuje na duże szanse powodzenia projektu i praktycznego wykorzystania przez przedsiębiorstwa regionu opolskiego narzędzia usprawniającego poszukiwanie i lokalizację potencjalnych partnerów w transferze wiedzy.

W części IV przeprowadzanego badania analizowane były uwarunkowania współpracy z sektorem B+R i nauką w ocenie przedstawionej powyżej grupy respondentów, rozpoczynając od pytania „Czy w firmie dostrzegana jest potrzeba współpracy nauki i biznesu?” na które 84% respondentów udzieliło pozytywnej odpowiedzi. Kolejne pytanie było ponownie pytaniem filtrującym: „Z jakimi jednostkami badawczymi i innymi podmiotami współpracowała firma celem poprawy jej pozycji konkurencyjnej na rynku w ciągu ostatnich 3 lat?” (tab. 8).

Tab. 8. Liczebność wskazań odpowiedzi na pytanie: „Z jakimi jednostkami badawczymi i innymi podmiotami współpracowała firma/celem poprawy jej pozycji konkurencyjnej na rynku w ciągu ostatnich 3 lat?”

Liczba wskazań	Treść odpowiedzi
23	uczelnie wyższe
18	instytuty badawczo-rozwojowe (B+R)
14	przedsiębiorstwa
6	sieci współpracy/klastry

Źródło: (Widera 2012)

W ponad 40 przedsiębiorstwach współpraca mająca na celu transfer wiedzy odbywała się z udziałem uczelni wyższych bądź instytutami badawczo-rozwojowymi (B+R). Można zatem uznać, iż jest to najbardziej pożądanym model partnerski w transferze wiedzy, który należałoby wspierać, zwłaszcza w aspekcie regionalnym. Tego rodzaju ośrodki naukowo-dydaktyczne oraz badawczo-rozwojowe stanowią istotne wsparcie dla gospodarki regionalnej, głównie poprzez kreowanie kapitału ludzkiego zasilającego rynek pracy oraz delegowanie swojego kapitału intelektualnego do praktyki gospodarczej.

W tabeli 9 zaprezentowane zostały w kolejności ważności cele, dla których podejmowana była współpraca. Dotychczasowa współpraca do głównie doradztwo, konsultacje oraz wymiana doświadczeń, wartości niematerialnych i prawnych a także wspólna realizacji projektów. Respondenci, poproszeni zostali o również o wskazanie powodów dla których podjęliby się tego rodzaju współpracy z jednostkami badawczymi i innymi podmiotami (tab. 10).

Tab. 9. Liczebność wskazań odpowiedzi na pytanie: „Jaki był cel współpracy firmy z jednostkami badawczymi i innymi podmiotami?”

Liczba wskazań	Treść odpowiedzi
32	konsultacje/doradztwo/prace zleczone/udostępnienie specjalist. sprzętu/aparatury
20	wymiana doświadczeń na zasadach partnerstwa
16	zdobycie know how (patentów, wzorów użytkowych, licencji)
11	partnerstwo przy realizacji projektów badawczych, celowych, wdrożeniowych

Źródło: (Widera 2012)

Tab. 10. Liczebność wskazań odpowiedzi na pytanie: „W jakim zakresie firma byłaby zainteresowana współpracą z jednostkami badawczymi, uczelniami i innymi jednostkami z sektora B+R w zakresie wdrażania nowych rozwiązań/technologii?”

Liczba wskazań	Treść odpowiedzi
40	obniżenie kosztów produkcji/działalności
38	poprawa procesów produkcyjnych
36	zwiększenie konkurencyjności i opłacalności prowadzonej działalności
35	poprawa wizerunku firmy
30	zwiększenie zasięgu rynku
24	poprawa logistyki, procesu zarządzania

Źródło: (Widera 2012)

W przyszłości oczekiwania respondentów w zakresie regionalnego transferu wiedzy powinny skupić się na możliwości kreowania rozwiązań wspomagających racjonalizację kosztów działalności gospodarczej oraz kosztów produkcji poprzez m.in. propozycje usprawnień i innowacji procesów produkcyjnych.

Istotnym punktem, który powinien stać się przedmiotem transferu wiedzy jest wsparcie w zakresie zarządzania marketingowego i strategii promocji, a także strategii pogłębiania, dywersyfikacji i rozwoju rynku. Przedsiębiorstwa zwracają również uwagę na potrzebę wsparcia dla zarządzania logistycznego.

## Podsumowanie

Analiza i interpretacja wyników badań przeprowadzonych w projekcie *Know how — efektywna komunikacja w regionalnym transferze wiedzy*, umożliwiła sformułowanie a przede wszystkim zrozumienie oczekiwań „biorców” wiedzy, co do realizacji i przedmiotu procesu transferu wiedzy. Wskazanie obszarów potencjalnej współpracy jest istotną wskazówką dla jednostek otoczenia biznesu, z jakich zakresów wiedza powinna być w podaż, w odpowiedzi za zgłoszone przez stronę „biorcy” w transferze wiedzy zapotrzebowanie.

## Literatura

- ADAMSKA M. (2012): *Skuteczna prezentacja wiedzy istotnym czynnikiem jej transferu w organizacjach funkcjonujących w otoczeniu gospodarczym opartym na wiedzy*. [w druku].
- ARMSTRONG M. (2005): *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. A. Hędrzak (tłum.), Zarządzanie Zasobami Ludzkimi (HR), Kraków, Oficyna Ekonomiczna. Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych.
- BROOKING A. (1999): *Corporate Memory. Strategies for Knowledge Management*. London, International Thomson Business Press.
- DRUCKER P.F. (2000): *Zarządzanie w XXI wieku*. B. Kacprzyńska (tłum.), Warszawa, „Muza”.
- JASHAPARA A. (2006): *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście*. J. Sawicki (tłum.), Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

- PROBST G.J.B., RAUB S., ROMHARDT K. (2002): *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. K. Wacowska (tłum.), Publikacje Biznesowe., Kraków, Oficyna Ekonomiczna. Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych.
- WIDERA K. (2012): *Techniczna i statystyczna analiza danych empirycznych*. Opole, Badanie zrealizowane w ramach projektu *Know how — efektywna komunikacja w regionalnym transferze wiedzy* [w druku].