

WYBRANE PROBLEMY ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH W WARUNKACH GOSPODARKI OPARTEJ NA WIEDZY

Teresa MYJAK

Streszczenie: Wiedza jest fundamentalnym zasobem współczesnego przedsiębiorstwa działającego w warunkach gospodarki opartej na wiedzy. Celem artykułu jest ukazanie najistotniejszych, zdaniem Autorki, dylematów zarządzania wiedzą w małych przedsiębiorstwach. Rozważania skoncentrowano w szczególności na przedstawieniu specyfiki działania małych przedsiębiorstw, wyzwań, jakie stawia przed nimi zmienne otoczenie oraz ich perspektyw rozwoju w gospodarce opartej na wiedzy¹.

Słowa kluczowe: zarządzanie wiedzą, gospodarka oparta na wiedzy, kreatywność, innowacje.

1. Wprowadzenie

W obecnych czasach nikt już nie powinien kwestionować faktu, że zarządzanie wiedzą jest istotnym „narzędziem” efektywnego i skutecznego dostosowania się przedsiębiorstw do szeroko pojętych zmian zachodzących w jego wnętrzu i otoczeniu. Zarządzanie wiedzą jest pojęciem różnie określanym i interpretowanym. Dla potrzeb niniejszego opracowania przyjęto definicję zaproponowaną przez M. Morawskiego, zdaniem którego *zarządzanie wiedzą jest próbą całościowego ujęcia wszystkich zjawisk i procesów zachodzących w przedsiębiorstwie i jego relacjach z otoczeniem, które są bardzo ważne dla przetrwania oraz rozwoju organizacji* [1, s. 65]. Sukces poszczególnych przedsiębiorstw w zakresie zarządzania wiedzą pojawia się wówczas, jeżeli wiążą swoje działania z zasadami gospodarki opartej na wiedzy. Gospodarka oparta na wiedzy (inaczej: nowa gospodarka, nowa ekonomia, ekonomia wiedzy) to ta, której źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw są przedsięwzięcia związane z pozyskiwaniem i wykorzystaniem wiedzy, w celu realizacji wyznaczonych zadań. Przedsiębiorstwa, które w praktyce dostosują się do takiej gospodarki, osiągną korzyści i uzyskają przewagę nad konkurentami. Wymaga to jednak zapewnienia odpowiedniego poziomu wiedzy w organizacji, rozwoju w tym kierunku i podejmowania racjonalnych działań, szczególnie w odniesieniu do ludzi, którzy odgrywają kluczową rolę w kreowaniu gospodarki opartej na wiedzy.

¹ Inspiracją do napisania publikacji była praca zawodowa i doświadczenie, jakie Autorka zdobyła w trakcie zatrudnienia w firmie zorientowanej na wiedzę. Opisane w artykule dylematy zarządzania wiedzą w małych przedsiębiorstwach, z konieczności wybiórczo i skrótowo, nie obejmują całościowo wszystkich problemów występujących w tym obszarze. Celowo też pominięto przytaczanie różnych definicji takich pojęć, jak: zarządzanie wiedzą czy gospodarka oparta na wiedzy, szeroko opisanych w literaturze przedmiotu.

Zarządzanie wiedzą staje się współcześnie swoistego rodzaju panaceum zalecanym przedsiębiorstwom dla sprawnego dostosowania się do zmian zachodzących w otoczeniu, poprawy pozycji rynkowej, zdynamizowania rozwoju czy wzrostu poziomu innowacyjności produktów. Wysoka turbulencja otoczenia, sieciowość a także diametralny wzrost znaczenia wiedzy w prowadzeniu działalności gospodarczej to wyróżniające cechy gospodarki opartej na wiedzy [2, s. 19-20].

W literaturze przedmiotu, jak i praktyce gospodarczej podkreśla się znaczenie małych firm i ich rolę w kreowaniu nowej wiedzy, stwarzaniu warunków do rozwoju ludzkiej przedsiębiorczości w warunkach gospodarki opartej na wiedzy, a tym samym - zatrudnianiu pracowników na konkretne stanowiska pracy. Rozwój przedsiębiorstw jest uznawany bowiem za jeden z najlepszych czynników tworzenia nowych miejsc pracy i absorpcji osób poszukujących zatrudnienia.

2. Specyfika działania małych przedsiębiorstw w kontekście zarządzania wiedzą

Małe przedsiębiorstwa, poprzez swoją działalność są ważnym źródłem wzrostu gospodarczego i zajmują szczególne miejsce w strukturze polskiej gospodarki, gdyż ich kondycja wyznacza udział naszego kraju w gospodarce światowej. Małe przedsiębiorstwa są zatem siłą napędową naszej gospodarki, wykorzystując zarówno wiedzę organizacyjną, jak i indywidualnych pracowników. Z Raportu o stanie sektora MSP w Polsce w latach 2010-2011 wynika, że w 2010 roku w Polsce 99,8% przedsiębiorstw stanowiły firmy z sektora MSP, a liczba pracujących w tym sektorze to 2/3 ogółu pracujących. W porównaniu ze średnią unijną sektor MSP w Polsce jest w większym stopniu zdominowany przez mikroprzedsiębiorstwa a udział małych firm w strukturze przedsiębiorstw jest o ponad 50% mniejszy niż w krajach UE. MSP w znacznym stopniu przyczyniają się do wytwarzania produktu krajowego brutto, gdyż generują 71,6% PKB. Co druga złotówka PKB (47,6%) jest ich udziałem. Znacznie mniejszy w porównaniu z krajami UE jest rozmiar sektora MSP mierzony jego udziałem w wartości dodanej brutto przedsiębiorstw. Co ciekawe, zauważalnie większy wkład w tworzenie wartości dodanej brutto w Polsce niż w UE-27 cechuje mikrofirmy [3].

Małe przedsiębiorstwa łatwiej adaptują się do trudnej sytuacji gospodarczej niż duże, gdyż szybko reagują na zmiany i elastycznie dostosowują się do warunków panujących na rynku, a także wykazują większą odporność na wahania koniunktury i przejściowe załamania rynku. Dane statystyczne GUS oraz obserwacja praktyki gospodarczej pokazują, że w Polsce mimo kryzysu gospodarczego, niezmiennie rośnie liczba nowych firm, których jest więcej w stosunku do upadających. Szacuje się, że w Polsce pierwszy rok działalności przeżywają trzy na cztery firmy (w 2010 wskaźnik przeżycia firm wynosił 77,8%). Pozytywne jest także to, że małe przedsiębiorstwa podejmują coraz to nowe wyzwania nie tylko w kraju, ale także poza jego granicami (np. firmy działające w branży budowlanej), oferując produkty (usługi) konkretnym odbiorcom, zaspokajając ich potrzeby, często bardzo indywidualne.

S. Sudół podkreśla, iż zakresu działalności małych przedsiębiorstw nie ogranicza duża skala popytu, ponieważ mogą one zaspokajać tylko część popytu na produkty (usługi), np. na rynku lokalnym lub regionalnym, albo też mogą być nastawione na wytwarzanie produktów (lub świadczenie usług specjalistycznych), na które jest małe i często krótkotrwałe zapotrzebowanie, a do tego nie są nimi zainteresowane duże przedsiębiorstwa. Z uwagi na niewielki potencjał produkcyjny (usługowy) małe przedsiębiorstwa mają jednakże ograniczone możliwości kształtowania swojego otoczenia

rynkowego, zatem w relacjach między nim a otoczeniem dominuje proces ich przystosowania do wymogów otoczenia [4, s. 267]. Otoczenie to wymaga niewątpliwie odpowiedniego zarządzania przedsiębiorstwem i wiedzą w nim zgromadzoną.

W wielu małych firmach jest tak, iż jedyną osobą zajmującą się zarządzaniem jest jej właściciel [5, s. 189], który musi rozwiązywać rozmaite problemy związane z zarządzaniem wiedzą oraz podejmować różne decyzje odnoszące się np. do pozyskiwania wiedzy, jej rozwoju, zachowywania czy rozpowszechniania. W tym kontekście zarządzanie wiedzą można postrzegać jako przekazywanie wiedzy od tych, którzy nią dysponują do tych, którzy jej potrzebują. Chodzi tu o wszelką wiedzę dotyczącą partnerów biznesowych, instytucji, nabywców, rynków, wykorzystanych w przedsiębiorstwie technologii czy zatrudnianych pracowników. Jako przykład można wskazać fakt, że wielu właścicieli małych firm przekazuje posiadaną wiedzę, pomysły, know-how np. członkom rodziny, którzy w przeszłości sami będą prowadzić działalność gospodarczą i zajmować się rodzinnymi interesami. Dzielą się zatem swoimi doświadczeniami zawodowymi, stosowanymi procedurami wewnątrz organizacyjnymi czy nawiązanymi kontaktami z klientami i organizacjami.

Zarządzanie wiedzą w małych przedsiębiorstwach przebiega odmiennie niż w dużych firmach. W przypadku tych pierwszych plany opracowuje się z reguły na okres kilkuletni, a w sposobie zarządzania uwzględnia się przekonania zatrudnionych pracowników. Zgromadzona w małych firmach wiedza jest łatwiej przekazywana poszczególnym członkom organizacji. Pochodzi ona zarówno od właścicieli, którzy jako prezesi lub też przewodniczący rad nadzorczych dysponują dużymi możliwościami wpływu, jak i od pracowników, w przypadku których o wyborze do pracy decydują nie tylko kryteria merytoryczne, w postaci posiadanych kwalifikacji, ale również takie, jak: chęć ciągłego podnoszenia umiejętności i własnego rozwoju (otwartość na wiedzę), co w gospodarce opartej na wiedzy jest niezwykle istotne. Czynnikiem warunkującym stały rozwój pracowników i poszerzanie ich wiedzy są szkolenia oraz różnorodne działania wspierające i motywujące do aktualizowania oraz zwiększania zasobów wiedzy, która jest nieodzowna do skutecznego i efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstw w warunkach gospodarki opartej na wiedzy. Małe przedsiębiorcy, w dużej mierze w oparciu o swoją wiedzę i posiadane doświadczenie czy intuicję, wybierają rynki działania, a następnie wyznaczają cele i podejmują wiążące decyzje. Z uwagi na fakt, iż małe przedsiębiorstwa zatrudniają niewielką liczbę pracowników, istotne jest wzajemne zaufanie, które pozwala koncentrować uwagę na realizacji jasno wyznaczonych celów i planów [6, s. 233-239].

W małych przedsiębiorstwach przywiązuje się także dużą wagę do zapewnienia elastyczności działania oraz kreatywności, co jest oczywiste w gospodarce opartej na wiedzy, zwłaszcza na rynku (np. umiejętność szybkiego uruchomienia produkcji nowych wyrobów, świadczenia nowych usług, na które w danym okresie jest zapotrzebowanie).

Wśród zatrudnionych pracowników w firmie, ilość tych, którzy chcą być kreatywni, nie jest liczna, jednak na tyle wystarczająca, aby być inicjatorem zmian, nowych pomysłów, które przy racjonalnym wspieraniu przez kierownictwo firmy mogą przynieść oczekiwane wyniki [7, s. 19]. Trzeba podkreślić, iż potrzebę kreatywności pracowników podkreśla się już na etapie przyjmowania do pracy, gdzie częstym wymogiem jest właśnie kreatywność jako pożądana cecha osobowa.

Istotnym elementem zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach są innowacje, których bezpośrednim źródłem jest nowa wiedza. Wzrost działań innowacyjnych wymusza rosnąca konkurencja oraz potrzeba permanentnego rozwoju. Przykładowo, w województwie małopolskim w 2009 roku 87% przedsiębiorstw mikro i małych deklarowało permanentne

śledzenie trendów i rozwiązań innowacyjnych w swojej branży. Wskaźnik ten nie przekłada się jednak na praktyczne wdrożenie innowacji w tych podmiotach gospodarczych, ponieważ 59% z nich nie poniosło żadnych nakładów na badania i rozwój. Podejmowane natomiast działania innowacyjne wiązały się najczęściej z nakładami innowacyjnymi na maszyny i urządzenia techniczne [8]. W raporcie z badania Global Entrepreneurship Monitor – Polska 2012 również wskazano, że mali przedsiębiorcy wykazują mniejsze zainteresowanie innowacjami niż duże przedsiębiorstwa, a czynnikiem zniechęcającym do innowacji jest ryzyko inwestowania w innowacje, obawy związane z wprowadzeniem nowych technologii i nowych sposobów działania [9]. Warto dodać, że Polska zajmuje jedno z ostatnich miejsc w UE pod względem obserwowanego poziomu innowacyjności MSP.

3. Małe przedsiębiorstwa wobec wyzwań gospodarki opartej na wiedzy

W świecie małych przedsiębiorstw w warunkach gospodarki opartej na wiedzy występuje stała tendencja do zmian i rozwoju wymuszana przez presję otoczenia konkurencyjnego oraz potrzebę umocnienia czy też zachowania zdobytych pozycji. Na tempo i charakter tych procesów wpływa m.in. nagromadzona wiedza firm [10, s. 205]. Należy tu mieć na uwadze całą wiedzę przedsiębiorstwa, a więc wiedzę organizacyjną oraz wiedzę indywidualnych pracowników, która musi być ciągle zdobywana, aktualizowana i poszerzana. W przedsiębiorstwach proces ten jest nieuchronną konsekwencją wzrastających wymagań gospodarki opartej na wiedzy. Przejawia się to we wprowadzaniu nowych metod pracy, wykorzystywaniu nowoczesnych maszyn i urządzeń, nowych technologii, respektowaniu przepisów prawnych i stosowaniu nowych strategii motywacyjnych, zachęcających pracowników do zmiany zachowań i postaw. Dlatego zarządzanie wiedzą w małych przedsiębiorstwach, z uwagi na działanie w warunkach nowej gospodarki, opiera się z jednej strony na nieustannym zdobywaniu tej wiedzy, a z drugiej - na doskonaleniu umiejętności pracowników w celu zwiększenia ich zdolności adaptacyjnych do tego, co nowe [11, s. 227]. Wśród wyzwań, jakie stawia otoczenie przedsiębiorstwom należy wymienić także wdrożenie innowacji. W kontekście zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, innowacje można określić jako tworzenie albo modyfikowanie procesów, wyrobów, technik i metod działania, które są postrzegane przez konkretne przedsiębiorstwo jako nowe oraz postępowe w konkretnej dziedzinie i prowadzą do zwiększenia efektywności wykorzystania zasobów będących w jego dyspozycji [12, s. 143]. Ważnym elementem zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie jest zarządzanie poprzez innowacje, stałe poszukiwanie nowych rozwiązań [13, s. 51]. Innowacje są przecież jednym z istotnych czynników rozwoju małych przedsiębiorstw, jako że bez wprowadzania innowacji nie jest możliwe sprostanie wymogom gospodarki opartej na wiedzy. Współczesne przedsiębiorstwa muszą bowiem odznaczać się takimi cechami, jak m.in.: innowacyjność, kreatywność, elastyczność czy adaptacyjność, gdyż takie mają największe szanse na przetrwanie i rozwój w nowej gospodarce.

Reasumując dotychczasowe rozważania trzeba zaakcentować, że małe przedsiębiorstwa powinny niezwłocznie reagować na zmieniające się wymagania gospodarki opartej na wiedzy, w której istnieje silna konkurencja, a posiadaną i zdobytą wiedzę wykorzystywać do utrwalenia własnej pozycji na rynku. Niezbędna jest więc aktywność małych przedsiębiorstw nie tylko w stosowaniu, ale też zdobywaniu wiedzy np. od partnerów biznesowych. Konieczne jest także kształtowanie właściwych relacji z dotychczasowymi klientami, skupienie uwagi na tych czynnikach, które mają wpływ na

ich zadowolenie oraz kreowanie niszowych rynków zbytu. Taka współpraca przyczynia się do powiększania i aktualizowania zasobów wiedzy gromadzonych przez małe przedsiębiorstwa a co za tym idzie – sprostaniamy wyzwaniom gospodarki opartej na wiedzy.

4. Perspektywy rozwoju małych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy

W miarę postępującego rozwoju przedsiębiorstw i lepszej znajomości otoczenia rośnie rola i znaczenie małych firm [14, s. 100]. Mała przedsiębiorczość, stwarza szanse rozwoju zarówno w sferze ekonomicznej, jak i społecznej. W sferze ekonomicznej jest to np. wykreowanie warunków do zwiększenia produkcji, podniesienie standardu usług czy podejmowanie działań w niszach rynkowych. W sferze społecznej zaś ujawnia się ten proces głównie poprzez tworzenie nowych miejsc pracy, a w konsekwencji pośrednie łagodzenie problemów społecznych [15, s. 167]. Z tych względów warto zastanowić się jaka jest perspektywa rozwoju omawianych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy? Udzielając odpowiedzi na tak postawione pytanie można posłużyć się zestawieniem, które opracował J. Kopeć wskazując cechy, które w przyszłości przesądzą o powodzeniu firmy na rynku. Charakterystyki te można odnieść do małego przedsiębiorstwa. Są to [16, s. 653-654]:

- zaspokojenie wciąż zmieniających się potrzeb klientów,
- zapewnienie wysokiej jakości obsługi klientów i oferowanych produktów,
- tworzenie kultury organizacyjnej nastawionej na ciągłe doskonalenie pracowników i umiejętne ich reagowanie na zachodzące zmiany w gospodarce opartej na wiedzy,
- dbanie o sprawne i elastyczne funkcjonowanie przedsiębiorstwa poprzez jasne określenie zadań dla jego uczestników,
- dbanie o wizerunek firmy, jak i produkowane przez nią wyroby i usługi,
- dbanie o umiejętne zarządzanie talentami,
- umiejętne obserwowanie działań konkurencji,
- skonstruowanie i stosowanie systemu motywacyjnego ukierunkowanego na produktywność, przedsiębiorczość i innowacyjność pracowników,
- wprowadzenie systemu zarządzania wiedzą ułatwiającego pozyskiwanie wiedzy z otoczenia, jak i tkwiącej wśród pracowników do uzyskania i podtrzymania przewagi konkurencyjnej,
- umiejętne wdrażanie wniosków z przeszłości.

Na podstawie powyższych kwestii można zaryzykować stwierdzenie, że na rozwój małych przedsiębiorstw wpływa realizacja wyżej wymienionych propozycji. Współcześnie w przypadku małych przedsiębiorstw dużą rolę w ich rozwoju oprócz wiedzy, odgrywają także źródła finansowania, ponieważ środki finansowe przyczyniają się do pozyskiwania przez małe przedsiębiorstwa nowej wiedzy i doświadczeń. Jako że sektor MSP to 99,8% przedsiębiorstw w Polsce, należy je wspierać finansowo, umożliwiając im dalszy rozwój i dostosowanie do warunków gospodarki opartej na wiedzy.

Skuteczny system finansowania małych firm jest istotnym warunkiem rozwoju przedsiębiorczości [17, s. 150], toteż doniosłe znaczenie ma korzystanie z systemu wspierania małej przedsiębiorczości, albowiem dla małych podmiotów gospodarczych stwarza on możliwość uzyskania dofinansowania i informacji z różnych instytucji [18, s. 258-259]. W tym miejscu warto zadać pytanie czy system ten może być skuteczny w sytuacji, gdy aż 60% małych przedsiębiorców nie korzysta z programów wsparcia twierdząc, że są im nie potrzebne. Zatem można zadać kolejne pytanie o zasadność takich

programów. skoro przedsiębiorcy obawiają się zaciągania długów, wolą się rozwijać wolniej z wykorzystaniem własnych środków, zachowując tym samym asekuracyjną postawę oraz brak świadomości korzyści wynikających z możliwości realizacji większych przedsięwzięć służących rozwojowi firmy z wykorzystaniem finansowania zewnętrznego [19]. A przecież istnieje wiele programów pomocowych kierowanych do małych przedsiębiorstw [20]. Tak było w obowiązującej do końca 2013 roku perspektywie finansowej, tak pewnie będzie i w kolejnej na lata 2014-2020.

O dalszym rozwoju małych przedsiębiorstw w Polsce będą z pewnością decydować nie tylko indywidualne wysiłki potencjalnych przedsiębiorców, lecz także polityka rządu, polityka władz lokalnych oraz kondycja ekonomiczna istniejących już przedsiębiorstw [21, s. 202].

5. Wnioski

Efektywność oraz skuteczność małych przedsiębiorstw wydaje się w dużym stopniu zależna od zarządzania zasobami niematerialnymi, gdzie współcześnie powinno zwracać się szczególną uwagę m.in. na zarządzanie wiedzą, kompetencje pracowników czy współpracę zespołową [22, s. 174]. W przedsiębiorstwach działających w warunkach gospodarki opartej na wiedzy, wiedza powinna zajmować szczególną pozycję i odgrywać istotną rolę. Wynika to m.in. z działań konkurencji, które zmuszają przedsiębiorstwa do wprowadzania zarządzania wiedzą i funkcjonowania według zasad tej koncepcji [23, s. 37]. Trzeba zaznaczyć, że wiedza powinna być oparta na szerokich fundamentach, aby ludzie mogli korzystać z jej zasobów. Tworzenie szerokich podstaw wiedzy powinno być przedmiotem szczególnej troski w dzisiejszym społeczeństwie wiedzy [24, s. 38]. „Mała przedsiębiorczość powinna być rozumiana nie tylko jako wynik splotu szczególnych warunków ekonomicznych, innowacji technologicznych czy finansowego zaplecza, ale przede wszystkim jako zjawisko społeczne” [25, s. 418-419].

Aby sprostać zmiennym wymogom gospodarki opartej na wiedzy małe przedsiębiorstwa muszą więc nieustannie inwestować i odpowiednio zarządzać wiedzą. Istotną staje się rola pracowników, którzy posiadają i odpowiednio wykorzystują wiedzę dla realizacji celów przedsiębiorstwa. Ich kreatywność w coraz większym stopniu odzwierciedlona jest w innowacyjności firm, a pomysły, poglądy, umiejętności praktyczne i wiedza teoretyczna wpływają ostatecznie na sukces tych małych podmiotów gospodarczych.

Podsumowując należy podkreślić, że małe przedsiębiorstwa napotykają wiele problemów odnoszących się do zarządzania wiedzą. Niezależnie jednak od tego jaka jest ich forma prawno-organizacyjna, w jakiej branży działają czy jaki jest ich zakres działalności, ważne jest by potrafiły dostosować się do warunków gospodarki opartej na wiedzy.

Literatura

1. Morawski M.: Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę. E-Mentor Dwumiesięcznik Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, nr 4 (16), 2006, ss. 61-67.
2. Mikuła B., Makowiec M.: Strategiczne zarządzanie wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 801, 2009, ss. 19-48.

3. Raport o stanie sektora MSP w Polsce w latach 2010-2011, Warszawa 2012 (<http://www.parp.gov.pl/files/74/75/76/479/15160.pdf>, data odczytu: 10.01.2014).
4. Sudoł S.: Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem. PWE, Warszawa, 2006.
5. Stempniak S., Glinkowski M.: Sposoby prowadzenia polityki personalnej w małej firmie [w:] Małe i średnie przedsiębiorstwa w Unii Europejskiej. Teoria i praktyka. Red. naukowa: P. Bartkowiak, Wyd. Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Kaliszu, Kalisz, 2005.
6. Koładkiewicz I., Lutostański L.: Mali mistrzowie w działaniu. Wyd. Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego w Warszawie, Warszawa, 2004.
7. Bańka W.: Wiedza w małej i średniej firmie. Próba ustalenia możliwości kreowania wiedzy w firmie [w:] Wiedza w małej i średniej firmie. Red. naukowa: W. Bańka, Wyd. NOVUM, Płock, 2002.
8. Województwo Małopolskie 2011, Urząd Marszałkowski, Kraków 2011 (http://www.malopolskie.pl/Pliki/2011/województwo_2011.pdf, data odczytu: 10.01.2014).
9. GEM Polska. Raport z badania Global Entrepreneurship Monitor – Polska 2012, PARP, Warszawa 2013 (<http://www.parp.gov.pl/files/74/81/626/17976.pdf>, data odczytu: 10.01.2014).
10. Pasieczny L.: Rozwój i wykorzystanie kapitału ludzkiego w mikro i małych przedsiębiorstwach [w:] Najlepsze praktyki zarządzania ludźmi w małych i średnich przedsiębiorstwach. Red. naukowa: H. Król, A. Ludwicyński, Wyd. Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd, Warszawa, 2004.
11. Mikołajczyk Z., Zimmiewicz K.: Zarządzanie małym przedsiębiorstwem [w:] Ekonomia i zarządzanie małą firmą. Red. naukowa: B. Piasecki, PWN, Warszawa-Lódź, 1999.
12. Penc J.: Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa, 1999.
13. Sapeta T., Karwiński M., Doskonalenie procesu zarządzania personelem w małych i średnich przedsiębiorstwach [w:] Najlepsze praktyki zarządzania ludźmi w małych i średnich przedsiębiorstwach. Red. naukowa: H. Król, A. Ludwicyński, Wyd. Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd, Warszawa, 2004.
14. Targalski J.: Przedsiębiorczość i zarządzanie. Wyd. C.H. BECK, Warszawa, 2003.
15. Urbańska J.: Procesy prywatyzacji przedsiębiorstw a rozwój przedsiębiorczości [w:] Ekonomiczne i pozaekonomiczne determinanty rozwoju. Red. naukowa: A. Zachorowska, H. Kościelniak, Wyd. Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, 2003.
16. Kopeć J.: Funkcja personalna w przedsiębiorstwie przyszłości [w:] Ewolucja zarządzania organizacjami na przełomie wieków. Red. naukowa: H. Król, Wyd. VIZJA PRESS&IT, Warszawa, 2006.
17. Dawidziuk M., Iwacewicz-Orłowska A.: Dostęp do funduszy unijnych a konkurencyjność przedsiębiorstw [w:] Edukacja i przedsiębiorczość a bezrobocie. Red. naukowa: A. Roman, Wyd. Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok, 2005.
18. Jankiewicz S.: Polityka wspierania przedsiębiorczości na poziomie lokalnym – podstawowe założenia [w:] Wiedza, innowacyjność, przedsiębiorczość a rozwój

- regionów. Red. naukowa: A. Jewtuchowicz, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2004.
19. Raport o stanie sektora MSP w Polsce w latach 2010-2011, Warszawa 2012 (<http://www.parp.gov.pl/files/74/75/76/479/15160.pdf>, data odczytu: 10.01.2014).
 20. Organizacje wspierające przedsiębiorców (<http://zielonalinia.gov.pl/Organizacje-wspierajace-przedsiębiorcow-9805>, data odczytu 10.11.2013).
 21. Klimek J.: A co z naszą przedsiębiorczością? Wyd. Adam Marszałek, Toruń, 2005.
 22. Stasik A.: Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym w małych firmach [w:] Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie. Red. naukowa: K. Perechuda, PWN, Warszawa, 2005.
 23. Błaszczuk A.: Korzyści z zarządzania wiedzą [w:] Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach. Red. naukowa: A. Błaszczuk, J.J. Brdulak, M. Guzik, A. Pawluczuk, Wyd. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa, 2003.
 24. Kłak M.: Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie. Wyd. Wyższa Szkoła Ekonomii i Prawa w Kielcach, Kielce, 2010.
 25. Ciesielska M.: Przedsiębiorczość w małej firmie [w:] Nowe kierunki w zarządzaniu. red: M. Kostera, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, 2008.

Dr Teresa MYJAK
Instytut Ekonomiczny
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa
33 – 300 Nowy Sącz, ul. Jagiellońska 61
tel. (18) 443 53 02, 547 56-04, 547 56 05
e-mail: myjakt@wp.pl