

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 340

Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje

Redaktorzy naukowci

Jan Lichtarski, Stanisław Nowosielski,
Grażyna Osbert-Pociecha,
Edyta Tabaszewska-Zajbert



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

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

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

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 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-453-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

| | |
|-------------|----|
| Wstęp | 13 |
|-------------|----|

Część 1. Teoretyczno-metodologiczne problemy rozwoju orientacji w zarządzaniu (redaktor naukowy Jan Lichtarski)

| | |
|---|-----|
| Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Współwystępowanie koncepcji i metod zarządzania w świetle badań empirycznych | 17 |
| Katarzyna Bratnicka: Twórczość organizacyjna: zdefiniowanie i operacjonalizacja nowego konstruktów | 27 |
| Wojciech Czakon: Metodologiczny rygor w badaniach nauk o zarządzaniu . | 37 |
| Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Możliwe i rekomendowane sposoby grupowania i porządkowania współczesnych metod i koncepcji zarządzania | 46 |
| Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Czynniki kształtujące prostotę struktury organizacyjnej..... | 58 |
| Anna Kwiotkowska: Jakościowa analiza porównawcza jako koncepcja metodologiczna w naukach o zarządzaniu | 65 |
| Jan Lichtarski: Koncepcyjno-instrumentalny dorobek nauk o zarządzaniu oraz jego skuteczność w radzeniu sobie z typowymi sprzecznościami i dylematami w praktyce zarządzania..... | 78 |
| Janusz Marek Lichtarski: Synoptyczny i inkrementalny rozwój współczesnych orientacji w przedsiębiorstwie | 91 |
| Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Projakościowa orientacja organizacji w Polsce i Serbii – empiryczna analiza porównawcza..... | 99 |
| Katarzyna Piórkowska: Treści kognitywne i metodologiczne psychologii społecznej i poznawczej w kontekście nauk o zarządzaniu..... | 112 |
| Maja Prudzienica: Partnerstwo międzysektorowe w Polsce i Wielkiej Brytanii – istota, charakterystyka i uwarunkowania..... | 121 |
| Agnieszka Sokolowska: Teoretyczno-metodologiczne dylematy związane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa..... | 130 |
| Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Perspektywa ewolucyjna w zarządzaniu strategicznym. Refleksja z badań | 141 |
| Łukasz Sułkowski: Paradygmaty i nurty badawcze w metodologii nauk o zarządzaniu – próba syntezy w oparciu o światową literaturę przedmiotu | 154 |
| Piotr Szymański: Ewolucja koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa – przegląd literatury..... | 167 |

| | |
|--|-----|
| Michał Trocki: Zmiany instytucjonalne w naukach zarządzania w warunkach globalizacji..... | 181 |
| Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Orientacja pozytywna jako nowy kierunek w zarządzaniu przedsiębiorstwem | 189 |
| Kazimierz Zimniewicz: Nauka o zarządzaniu wobec potrzeb praktyki | 199 |

Część 2. Orientacja procesowa (redaktor naukowy Stanisław Nowosielski)

| | |
|--|-----|
| Nicoletta Baskiewicz: Koncepcja japońskiego zarządzania a założenia zarządzania przedsiębiorstwem zorientowanym procesowo | 209 |
| Renata Brajer-Marczak: Aspekty kulturowe w przedsiębiorstwie zorientowanym na procesy | 218 |
| Tomasz Brzozowski: Orientacja na procesy w modelu zrównoważonej produkcji | 230 |
| Szymon Cyfert: System granic architektury procesów organizacji – determinanty kształtowania i dysfunkcje w definiowaniu | 243 |
| Ewa Czyż-Gwiazda: Orientacja procesowa organizacji – aspekt teoretyczno-empiryczny | 251 |
| Bartłomiej J. Gabryś: Terapeuta czy kontroler, czyli dominujący dyskurs w organizacji i przykład jego analizy | 266 |
| Piotr Grajewski: Przesłanki podejścia procesowego do projektowania i zarządzania organizacją..... | 275 |
| Grzegorz Jokieli: Identyfikacja procesów w łańcuchach dostaw..... | 283 |
| Anna Marciszewska: Zarządzanie portfelem projektów w organizacjach <i>non-profit</i> | 293 |
| Stanisław Nowosielski: Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia | 303 |
| Przemysław Polak: Wpływ notacji BPMN na podejście procesowe w zarządzaniu..... | 318 |
| Maciej Urbaniak: Perspektywy doskonalenia systemów zarządzania jakością | 326 |
| Jędrzej Wasiak-Poniatowski: Procesy wdrażania usług świadczonych elektronicznie w urzędach gmin..... | 338 |
| Jędrzej Wiczorkowski: Ewolucja metod i notacji modelowania procesów biznesowych | 345 |
| Aleksandra Zaleśna: Zwiększanie świadomości procesowej wyzwaniem dla pracowników organizacji..... | 355 |

Część 3. Orientacja na zmiany (redaktor naukowy Grażyna Osbert-Pociecha)

| | |
|--|-----|
| Adela Barabasz: Ambiwalencja w warunkach zmiany organizacyjnej. Spojrzenie psychoanalityczne | 369 |
| Dominika Bąk-Grabowska: Niestandardowe formy zatrudnienia w teorii nauki o zarządzaniu – rekomendacje dla prowadzenia badań empirycznych..... | 380 |
| Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model strategicznej odnowy procesów biznesowych przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego | 390 |
| Jerzy Lech Czarnota: Analiza i ocena ryzyka menedżerskiego na podstawie wybranych przypadków | 400 |
| Remigiusz Gawlik: Zastosowanie metody analitycznego procesu sieciowego do wspierania racjonalnych wyborów młodych Europejczyków | 415 |
| Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: Motywacja pracowników w wieku 50+ w świetle wyników badań empirycznych..... | 427 |
| Andrzej Kaleta: Strategie małych, średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce | 438 |
| Kazimierz Krzakiewicz: Zmiany w organizacji i strukturalna inercja | 450 |
| Monika Kwiecińska: Koncepcja społecznego zaangażowania przedsiębiorstw CCI (<i>Corporate Community Involvement</i>) – teoretyczne i praktyczne podstawy zmiany w postrzeganiu roli przedsiębiorstwa w otoczeniu | 461 |
| Dagmara Lewicka: Wprowadzanie systemu ciągłych usprawnień jako zmiany w przedsiębiorstwie – analiza najistotniejszych barier i źródeł oporu .. | 474 |
| Mirosław Moroz: Istota elastyczności przedsiębiorstwa w opinii kadry kierowniczej przedsiębiorstw internetowych | 487 |
| Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych z perspektywy ról i funkcji menedżera | 496 |
| Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryteria konkurencyjności wyrobów w elastycznej organizacji – perspektywa wytwórcy | 509 |
| Grażyna Osbert-Pociecha: Zmiany optymalizujące złożoność – jako uwarunkowanie gospodarowania energią organizacji | 525 |
| Piotr Rogala: Ciągłe doskonalenie jakości według norm ISO serii 9000 | 536 |
| Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Czynniki wpływające na poziom i strukturę kosztów zmian w organizacji | 546 |
| Jan Skalik: Ewolucja zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie | 557 |
| Danuta Szpilko: Wykorzystanie badań foresight w procesie budowania strategii rozwoju przedsiębiorstw turystycznych | 567 |
| Dorota Teneta-Skwiercz: Analiza i ocena ruchu Sprawiedliwego Handlu – wątpliwości związane z jego dalszym upowszechnianiem | 582 |

| | |
|---|-----|
| Małgorzata Trenkner: Menedżer jako lider zmiany na przykładzie implementacji systemów zarządzania jakością..... | 595 |
| Czesław Zajac: Procesy integracyjne w warunkach przejść i fuzji przedsiębiorstw – aspekty organizacyjne i społeczne..... | 607 |
| Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Ewolucja struktur organizacyjnych – w drodze do elastyczności i innowacyjności..... | 615 |

Część 4. Orientacja na wiedzę i kapitał intelektualny (redaktor naukowy Edyta Tabaszewska-Zajbert)

| | |
|---|-----|
| Anna Cierniak-Emerych: Partycypacja pracownicza w procesie transferu wiedzy w przedsiębiorstwie..... | 627 |
| Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Twórczość strategiczna jako podstawa budowania kapitału intelektualnego organizacji..... | 637 |
| Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Foresight gospodarczy – instrumentem orientacji na przyszłość..... | 651 |
| Aldona Glińska-Noweś: Rola kapitału społecznego organizacji w kształtowaniu jej kapitału intelektualnego..... | 665 |
| Katarzyna Grzesik: Kapitał społeczny w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw..... | 675 |
| Katarzyna Huk: Rozwój utalentowanych pracowników w ramach programów zarządzania talentami w świetle badań..... | 688 |
| Bogusław Kaczmarek: Wyzwania dla współczesnych przedsiębiorstw i menedżerów – zarys problematyki..... | 701 |
| Jarosław Karpacz: Orientacja organizacji na uczenie się a zmiana rutyn..... | 712 |
| Grzegorz Kobyłko: Informacyjne i poznawcze uwarunkowania równowagi organizacyjnej..... | 726 |
| Justyna Michniak: Narzędzia kształtowania zachowań etycznych pracowników we współczesnych organizacjach..... | 736 |
| Mieczysław Morawski: Zarządzanie wiedzą, kapitałem intelektualnym, talentami – wzajemne relacje..... | 747 |
| Katarzyna Piwowar-Sulej: Wzrost wiedzy o zarządzaniu ludźmi jako składowej wiedzy projektowej..... | 759 |
| Agnieszka Połomska-Jesionowska: Międzyorganizacyjne uczenie się z perspektywy współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw..... | 770 |
| Włodzimierz Rudny: Mobilność zasobów wiedzy a kreowanie wartości..... | 781 |
| Agnieszka Sopińska: Wiedza i kapitał intelektualny w nowych typach organizacji – w organizacjach sieciowych..... | 788 |
| Edyta Tabaszewska-Zajbert: <i>Teaching organization</i> a inne modele organizacji opartej na wiedzy – człowiek i wartości..... | 799 |

Summaries

Part 1. Theoretical and methodological problems of orientation development in management

| | |
|--|-----|
| Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: The coexistence of management conceptions and methods in view of empirical research..... | 26 |
| Katarzyna Bratnicka: Organizational creativity: defining and operationalizing of a new construct..... | 34 |
| Wojciech Czakon: Methodological rigor in management research | 45 |
| Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Possible and recommended ways of grouping and arranging contemporary management concepts and methods | 57 |
| Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Factors influencing the simplicity of organizational structure | 64 |
| Anna Kwiotkowska: Qualitative Comparative Analysis as a methodological concept in management research | 77 |
| Jan Lichtarski: Conceptual and instrumental achievements of management science and its effectiveness in solving typical contradictions and dilemmas in management practice..... | 90 |
| Janusz Marek Lichtarski: Synoptic and incremental development of contemporary management orientations in an enterprise..... | 98 |
| Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Pro-quality orientation in organizations from Poland and Serbia – empirical comparative analysis | 111 |
| Katarzyna Piórkowska: Cognitive and methodological content in the context of management science..... | 120 |
| Maja Prudzienica: Cross-sector partnership in Poland and the UK – the essence, characteristics and determinants..... | 129 |
| Agnieszka Sokółowska: Theoretical and methodological dilemmas related to the social responsibility of enterprise | 140 |
| Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Variation and selection. Reflections from the research..... | 153 |
| Łukasz Sulkowski: Paradigms and research currents in methodology of management – trial of synthesis on the basis of world literature | 166 |
| Piotr Szymański: Value-based management evolution – literature review..... | 180 |
| Michał Trocki: Institutional changes in management sciences in the context of globalization | 188 |
| Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Enterprise's strategic orientations as an important direction of future research in strategic management | 198 |
| Kazimierz Zimniewicz: Science of management versus the needs of practice | 205 |

Part 2. Process orientation

| | |
|---|-----|
| Nicoletta Baskiewicz: Japanese management concept vs. assumptions from process-oriented business management..... | 217 |
| Renata Brajer-Marczak: Cultural aspects in a process oriented company | 229 |
| Tomasz Brzowski: Processes orientation in a model of diverse production | 242 |
| Szymon Cyfert: Systems of organization processes architecture boundaries: determinants of shaping and dysfunctions in defining | 250 |
| Ewa Czyż-Gwiazda: Theoretical and empirical aspect of business process orientation | 265 |
| Bartłomiej J. Gabryś: Therapist or controller: dominating discourse in organization and its analysis | 274 |
| Piotr Grajewski: Presumptions of the process-oriented approach to design and management of the organization | 282 |
| Grzegorz Jokieli: Identification of processes in the supply chain..... | 292 |
| Anna Marciszewska: Project portfolio management in non-profit organizations..... | 302 |
| Stanisław Nowosielski: Continuous process improvement in an organization. Possibilities and limitations | 317 |
| Przemysław Polak: BPMN influence on the process approach in management | 325 |
| Maciej Urbaniak: Prospects for improvement of quality management systems | 337 |
| Jędrzej Wasiak-Poniatowski: The processes of implementation of electronic services in municipal offices..... | 344 |
| Jędrzej Wiczorkowski: The evolution of business process modeling methods and notations | 354 |
| Aleksandra Zaleśna: Process consciousness raising – a challenge for organization's employees..... | 365 |

Part 3. Change orientation

| | |
|---|-----|
| Adela Barabasz: Ambivalence towards organizational change. Psychoanalytic perspective | 379 |
| Dominika Bąk-Grabowska: Nonstandard forms of employment in the theory of management science – recommendations for empirical research | 389 |
| Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model of strategic renewal of business processes of automotive industry | 399 |
| Jerzy Lech Czarnota: Analysis and assessment of managerial risk based on selected examples | 414 |

| | |
|---|-----|
| Remigiusz Gawlik: Supporting rational choices of young Europeans with the use of Analytic Network Process method..... | 426 |
| Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: 50+ workers' motivation to work – empirical evidences..... | 437 |
| Andrzej Kaleta: Strategies of small, medium and large enterprises in Poland.. | 449 |
| Kazimierz Krzakiewicz: Organisational change and structural inertia | 460 |
| Monika Kwiecińska: Corporate Community Involvement – theoretical and practical basis for changes in the perception of the role of companies in environment..... | 473 |
| Dagmara Lewicka: Implementation of system of continuous improvement as a change in a company – analysis of the most important barriers and sources of resistance | 486 |
| Mirosław Moroz: Essence of the enterprise flexibility in the opinion of management of internet businesses | 495 |
| Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Management in inter-organizational networks – manager's roles and functions perspective | 508 |
| Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Competition criteria of products at a flexible organization – manufacturer's perspective | 523 |
| Grażyna Osbert-Pociecha: Changes limiting the complexity – as conditioning of organizational energy management..... | 535 |
| Piotr Rogala: Continual improvement of quality according to the ISO 9000 series standards | 545 |
| Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Factors determining the level and structure of costs of changes in an organization | 556 |
| Jan Skalik: Evolution of management of changes in an enterprise..... | 566 |
| Danuta Szpilko: The use of foresight research in the process of building tourism enterprises development strategy..... | 581 |
| Dorota Teneta-Skwiercz: The Fair Trade analysis and assessment – doubts connected with its further dissemination | 594 |
| Małgorzata Trenkner: Manager as a leader of change in the implementation of quality management systems..... | 606 |
| Czesław Zajęc: Integration processes in the conditions of acquisitions and mergers of enterprises – social and organizational aspects | 614 |
| Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: The evolution of organizational structures – on the way to flexibility and innovativeness..... | 624 |

Part 4. Knowledge and intellectual capital orientation

| | |
|---|-----|
| Anna Cierniak-Emerych: Employee participation in the process of knowledge transfer in a company..... | 636 |
| Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Strategic creativity as a basis for developing organizational intellectual capital and enhancing performance | 650 |

| | |
|--|-----|
| Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Economic foresight as an instrument of a future-oriented strategy | 664 |
| Aldona Glińska-Neweś: The role of social capital in shaping the organisation's intellectual capital | 674 |
| Katarzyna Grzesik: Social capital in the functioning of contemporary enterprises | 687 |
| Katarzyna Huk: The development of talent in the talent management programs in the light of research | 700 |
| Bogusław Kaczmarek: Challenges for contemporary businesses and managers – basic problems and outline of issues | 711 |
| Jarosław Karpacz: Organizational learning orientation versus change of routines | 725 |
| Grzegorz Kobyłko: Information and cognitive conditionality of organizational balance | 735 |
| Justyna Michniak: Ethical behaviour building tools in modern organisations..... | 746 |
| Mieczysław Morawski: The relationship between knowledge management, intellectual capital management and talent management | 758 |
| Katarzyna Piwovar-Sulej: Increase of human resources management knowledge as a component of project knowledge | 769 |
| Agnieszka Połomska-Jesionowska: Inter-organizational learning from the prospect of economic cooperation of small businesses | 780 |
| Włodzimierz Rudny: Knowledge assets mobility and value creation..... | 787 |
| Agnieszka Sopińska: Knowledge and intellectual capital in a new type of organisations: network organisations | 798 |
| Edyta Tabaszewska-Zajbert: Teaching Organization and other types of knowledge-based organization – human and values | 810 |

Anna Cierniak-Emerych

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PARTYCYPACJA PRACOWNICZA W PROCESIE TRANSFERU WIEDZY W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Streszczenie: Celem opracowania stało się podjęcie próby ukazania związków zachodzących między zagadnieniem transferu wiedzy a urzeczywistnianiem założeń partycypacji pracowniczej. Uwagę skoncentrowano przy tym w szczególności na prezentacji przejawów uczestnictwa pracowników w procesach decyzyjnych sprzyjających transferowi wiedzy w przedsiębiorstwie. Odniesiono się również do problemów ujawniających się w związku ze stosowaniem określonych odmian partycypacji w przedsiębiorstwach. Prezentując tak ujęte rozważania, nawiązano także do wyników badań empirycznych, dotyczących identyfikacji przejawów partycypacji.

Słowa kluczowe: wiedza, partycypacja pracownicza, transfer wiedzy.

DOI: 10.15611/pn.2014.340.56

1. Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa, działając w warunkach wciąż wzrastającej konkurencji na rynku, będąc jednocześnie pod presją zmian preferencji klientów, coraz częściej zmuszone są do budowania tzw. osi zarządzania opartej na triadzie wartości: informacja – wiedza – kreatywność [Morawski 2003, s. 11 i n.; Grudzewski, Hejduk 2002, s. 13].

Na tym tle warto zwrócić uwagę na zagadnienie transferu wiedzy w przedsiębiorstwie, a przy tym i kwestię kreatywności pracowników. Zjawiskom tym, jak się wydaje, sprzyja zarysowująca się głównie w krajach zachodnich, ale coraz częściej także w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce, tendencja do angażowania pracowników w rozwiązywanie problemów przedsiębiorstwa. Łączy się to m.in. z wdrażaniem zasad zwiększonej autonomii pracowników w miejscu pracy oraz poszerzaniem uprawnień pracowniczych poprzez włączanie ich w procesy decyzyjne, co stanowi przejaw idei partycypacji (uczestnictwa) pracowniczej.

Jak stwierdza się w literaturze przedmiotu, partycypacja pracownicza i związany z nią „przepływ” wiedzy sprzyjają wzrostowi efektywności, poprawie jakości, ale i – w dłuższym okresie – również utrzymaniu spokoju społecznego w przedsię-

biorstwie. Nie ulega przy tym wątpliwości, iż jedynie pracodawcy reprezentujący pozytywny stosunek do pracowników będą skłonni podejmować próby ich angażowania w proces transferu wiedzy, a szczerzej w rozwiązywanie problemów przedsiębiorstwa z wykorzystaniem różnych form partycypacji [Rudolf (red.) 2007, s. 5 i n.].

Mając na uwadze powyższe stwierdzenia, celem artykułu stało się podjęcie próby ukazania zależności zachodzących między zagadnieniem transferu wiedzy a urzeczywistnianiem założeń partycypacji pracowniczej. Uwagę skoncentrowano przy tym w szczególności na prezentacji przejawów uczestnictwa pracowników w procesach decyzyjnych sprzyjających omawianemu transferowi wiedzy w przedsiębiorstwie. Odniesiono się przy tym głównie do zainteresowania – zarówno osób świadczących pracę, jak i pracodawców – stosowaniem określonych odmian partycypacji. Zwrócono także uwagę na problemy ujawniające się w związku ich wprowadzaniem w przedsiębiorstwach.

Prezentując tak ujęte rozważania, nawiązano także do wyników badań empirycznych dotyczących identyfikacji przejawów partycypacji¹. Badania miały charakter wywiadu kierowanego. Posłużono się w nim kwestionariuszem pytań. Wykorzystano dwa kwestionariusze, jeden skierowany do kierowników różnych szczebli, drugi do pracowników, którzy nie pełnią funkcji kierowniczych. Pytania miały głównie charakter zamknięty z sugerowaną „kafeterią” odpowiedzi. W tej konwencji pytania ujęto w formie tabelarycznej (dopuszczając możliwość udzielenia więcej niż jednej odpowiedzi). Zastosowano także pytania alternatywne, w których przewidziano wariant odpowiedzi „tak”, „nie”, oraz pytania półotwarte i otwarte. Tak przeprowadzone badania uzupełniono wywiadem swobodnym.

2. Partycypacja pracownicza jako „narzędzie” transferu wiedzy w przedsiębiorstwie

W budowaniu mechanizmów kształtujących współcześnie rolę i miejsce człowieka w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa jedną z zasadniczych wartości staje się aktywizowanie pracowników do udziału w zarządzaniu przedsiębiorstwem i związana z tym partycypacja pracownicza. Partycypacja to w istocie zestaw środków (odmian i form działania), którymi dysponują pracownicy w celu wpływania na decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie i/lub możliwość korzystania z „wypracowanych” nadwyżek finansowych (partycypacja finansowa bądź własnościowo-finansowa), [Weiss 1978, s. 12]. Inny z autorów stwierdza natomiast, że partycypacja to „wynikające z podziału władzy bezpośrednio oddziaływanie na siebie (w warunkach zaufania, tolerancji i współpracy) różnych szczebli zarządzania w dążeniu do uzyskania wzajemnej akceptacji celów i prowadzonych działań, na podstawie wymiany informacji i komunikacji” [Zimniewicz 1991, s. 8]. Warto tutaj zwrócić uwagę także

¹ Bliższą charakterystykę objętych badaniami przedsiębiorstw przedstawiono w punkcie 3 niniejszego opracowania.

na definicję partycypacji V.H. Vrooma, według której „partycypacja jest procesem wspólnego podejmowania decyzji przez dwie lub więcej stron, w którym decyzje mają wpływ na przyszłą sytuację tych, którzy je podjęli” (za [Danecki 1998]).

W literaturze z zakresu zarządzania coraz częściej podkreśla się, iż zwłaszcza uczestnictwo pracowników w procesach decyzyjnych powinno sprzyjać wzrostowi ich zaangażowania się w rozwiązywanie problemów ujawniających się w przedsiębiorstwach, a jednocześnie w dążenie do ulepszania istniejących rozwiązań, w tym tych dotyczących spraw natury ekonomicznej, jak np. osiąganie zamierzonego zysku, a także społecznej, związanej m.in. z doskonaleniem organizacji i warunków pracy. Szczególne znaczenie nadaje się przy tym takim cechom pracowników, jak aktywność, kreatywność, innowacyjność, dążenie do dokonywania zmian. Tak rozumiana aktywność człowieka – pracownika w organizacji łączy się z określonym rodzajem zachowań, które – jak się wydaje – należy postrzegać m.in. w kategoriach zachowań sprzyjających transferowi wiedzy w przedsiębiorstwie. Staje się to zasadne tym bardziej, iż w przytoczonej wyżej definicji opisującej partycypację określone znaczenie nadaje się zagadnieniu wymiany informacji oraz sprawnej komunikacji.

W tym miejscu warto przytoczyć poglądy S. McShane i M.A. von Glinowa, którzy – nie negując pewnych wad (za [Graham, Bennett 1998, s. 41-42]) – poszukując przesłanek zasadności stosowania w przedsiębiorstwie partycypacji, szczególnej jej przydatności upatrują w trzech sytuacjach, tj. [Woźniakowski 2010, s. 228-229]:

- rozwiązywaniu nowych i skomplikowanych problemów, z którymi styka się przedsiębiorstwo nie mając jeszcze zaprogramowanych rozwiązań, sprawdzonych i zdefiniowanych jako najlepsze praktyki,
- wzmacnianiu zaangażowania pracowników w realizację zadań zawodowych,
- a także – z interesującego nas punktu widzenia – wsparciu przełożonych w podejmowaniu decyzji w sytuacji ograniczonej wiedzy fachowej.

W literaturze przedmiotu, opisując zagadnienie wiedzy, a w szczególności zarządzania wiedzą, wskazuje się na różne modelowe ujęcia tego zarządzania. T.H. Davenport i L. Prusak zaproponowali model, którego trzon stanowią trzy procesy zarządzania wiedzą: tworzenie, kodyfikacja i transfer wiedzy. Nawiązując tutaj głównie do ostatniego z wymienionych, tj. transferu wiedzy, warto wskazać, iż jest to proces łączący transmisję, czyli wysyłanie, zaprezentowanie wiedzy oraz jej przyjęcie (absorpcję). Transfer to również pozyskanie odpowiednich ludzi oraz stworzenie im warunków do wymiany informacji. Wiedzę można transferować na różne sposoby, w czym szczególnie pomocne mogą być spotkania pracowników, swobodna rozmowa, dyskusja, wymiana poglądów, konsultacje, systemy pracy grupowej [Morawski 2006, s. 164].

Mając na uwadze wskazane wyżej przykłady sposobów transferu wiedzy, słuszne wydaje się stwierdzenie, iż pozostają one w bezpośrednim związku z opisywanymi w publikacjach naukowych odmianami (pośrednia, bezpośrednia, własno-

ściowo-finansowa) i formami² (informowanie, konsultowanie, współdecydowanie i uprawomocnienie) partycypacji pracowniczej.

Partycypacja pośrednia, będąca wyrazem udziału pracowników w procesach decyzyjnych, za pośrednictwem ich przedstawicieli przejawia się m.in. w funkcjonowaniu takich gremiów przedstawicielstwa pracowniczego, jak związki zawodowe, rady nadzorcze, ale także rady pracowników. Podstawą tworzenia tych ostatnich w Polsce stała się Ustawa o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji z 7 kwietnia 2006 r. (DzU nr 79, poz. 550 z 10 maja 2006 r. z późn. zm.).

Partycypacja bezpośrednia, rozumiana jako bezpośredni udział pracowników w procesie przygotowywania oraz podejmowania decyzji (zob. np. [Mendel 2001]), ale także w wypracowywaniu nadwyżki finansowej czy udział we własności, może przejawiać się w sposób zróżnicowany. Nawiązując do sygnalizowanych wyżej sposobów transferu wiedzy, warto wskazać m.in. na metodę zebrań (obrad). Obrady to powtarzająca się co pewien czas technika zarządzania zespołem pracowniczym. Częstotliwość, zakres problemowy obrad może przybierać różny charakter. Należy jednak mieć na uwadze, iż efektywność pracy obradujących zależy w dużej mierze od składu członków, ich doświadczenia, wiedzy, chęci do dzielenia się wiedzą. Wśród różnych rodzajów obrad (zebrań) wymienia się oprócz tradycyjnych, systematycznie odbywających się spotkań załogi, także tzw. zebrania specjalne, często związane z koniecznością rozwiązania jakiegoś konkretnego problemu. Charakterystyczne jest m.in. wykorzystywanie w ich trakcie metod twórczego rozwiązywania problemów, jak burza mózgów, a ponadto techniki grupy nominalnej. Coraz powszechniejsze stają się, zwłaszcza w niektórych sferach zawodowych, konferencje w sieciach komputerowych (telekonferencje) [Szalkowski (red.) 2005, s. 96-99].

Z systemem pracy grupowej – uznanej za jeden ze sposobów transferu wiedzy – łączy się, będące wyrazem urealniania partycypacji bezpośredniej, funkcjonowanie tzw. grup autonomicznych. Jak podaje się w literaturze przedmiotu, wiele przedsiębiorstw, wielkich korporacji ponadnarodowych, stworzyło nowe założenia swojego funkcjonowania, opierając się na grupach autonomicznych. Było to jednak uwarunkowane szeregiem różnych wytycznych, do których należało się uprzednio dostosować [Katzenbach, Smith 2001, s. 27 i n.].

Odnosząc się do związanych z transferem wiedzy przejawów partycypacji bezpośredniej, warto także zwrócić uwagę m.in. na ideę kaizen, którą określa się jako „ciągłe usprawnianie małymi krokami”. Jako cel kaizen podaje się dążenie do wzrostu wydajności procesów poprzez rozwiązywanie problemów na poziomie elementarnych składowych procesów (np. w procesie wytwórczym na poziomie zabiegów czy ruchów roboczych) [Nowosielski (red.) 2008, s. 81; Masaaki 2006, s. 39-75]. Realizacja, wdrażanie założeń idei kaizen może przybierać różne postaci. Praktyka

² W niniejszym opracowaniu, również z uwagi na ograniczenia związane z objętością artykułu, uwagę skoncentrowano głównie na odmianach partycypacji i ich przejawach. Szerzej na temat odmian i form partycypacji zob. np. [Cierniak-Emerych 2012, s. 118-141; Mendel 2001, s. 41-50].

gospodarcza dowodzi, iż określone znaczenie można tutaj nadać m.in. tzw. kołom jakości³ oraz systemom sugestii.

Nawiązując w sposób syntetyczny do istoty funkcjonowania kół jakości, należy stwierdzić, iż tworzą je grupy osób, które regularnie spotykają się i dyskutują, analizują, próbują rozwiązywać problemy z jakością lub – w szerszym ujęciu – z realizacją procesów, a w konsekwencji z działalnością organizacji [Branen, Hranac 1983, s. 21]. Jeśli chodzi o systemy sugestii, to ich istota łączy się z wyposażeniem pracowników w uprawnienia do zgłaszania w dowolnym czasie pomysłów zmian dotyczących na przykład organizacji procesu produkcyjnego, w tym organizacji pracy. Zgłaszane pomysły usprawnień (usprawnień w obrębie realizowanych procesów) poddawane są weryfikacji przez powołane w tym celu służby. Pozytywna ocena pomysłu oznacza jego wdrożenie.

Na pozytywne zależności pomiędzy wykorzystywaniem założeń partycypacji bezpośredniej a transferem wiedzy wskazuje się także w literaturze przedmiotu. Na przykład S. Rudolf oraz K. Skorupińska, przytaczając wyniki własnych badań empirycznych, stwierdzają: „stosowane w firmie Philips w Pabianicach formy partycypacji bezpośredniej [...] ułatwiają wzajemne uczenie się pracowników oraz dzielenie się wiedzą” [Rudolf, Skorupińska 2012, s. 134].

Siła oddziaływania pracowników w ramach przedstawionych wyżej odmian partycypacji pracowniczej może być zróżnicowana, podobnie jak zróżnicowany może być transfer wiedzy następujący w wyniku ich urzeczywistniania. W praktyce wpływają na to m.in. decyzje dotyczące wyboru określonej formy partycypacji. Najprostszą formą partycypacji jest przekazywanie informacji. Na wyższym poziomie występuje współdziałanie, czyli uczestnictwo pracowników w procesie konsultacji, a następnie współdecydowanie, które w najbardziej rozwiniętej formie znajduje wyraz w uprawomocnieniu, czyli przekazywaniu pracownikom uprawnień do podejmowania decyzji w określonych sprawach, m.in. stanowiących problem do rozwiązania.

Uznanie wszystkich zatrudnionych za potencjalne źródło pozyskiwania, a partycypacji za narzędzie transferu wiedzy, w tym tzw. wiedzy niejawnej⁴, może zatem znajdować wyraz zarówno w pośredniej, jak i bezpośredniej partycypacji. Na tym tle rodzi się pytanie o zainteresowanie wewnętrznych interesariuszy, tj. pracowników oraz pracodawców urzeczywistnianiem partycypacji w polskich realiach gospodarczych. Dodatkowo powstaje pytanie o świadomość – obu grup wewnętrznych interesariuszy – dotyczącą zależności zachodzących między partycypacją a transferem wiedzy.

³ W literaturze przedmiotu koła jakości traktuje się jako narzędzie wspomagające kaizen, ale niekiedy postrzegane są również, jako swego rodzaju alternatywa dla zespołów kaizen.

⁴ Na temat rodzajów wiedzy zob. szerzej np. [Tabaszewska 2012, s. 21-23].

3. Przejawy partycypacji pracowników – transfer wiedzy w przedsiębiorstwie – wyniki badań empirycznych

Badania dotyczące urzeczywistniania partycypacji pracowniczej w procesach decyzyjnych⁵ przeprowadzono w 52 przedsiębiorstwach, w latach 2006-2010 oraz w roku 2012⁶.

Wyniki przeprowadzonych badań dowodzą, iż w obu objętych badaniami okresach zainteresowanie osób świadczących pracę uczestnictwem w procesach decyzyjnych z wykorzystaniem pośredniej lub bezpośredniej odmiany partycypacji było różnicowane.

W ponad połowie objętych badaniami przedsiębiorstw (w obu rozpatrywanych okresach badań) respondenci pracownicy proszeni o wskazanie preferowanej przez nich pośredniej lub bezpośredniej odmiany partycypacji, nie negując całkowicie odmiany pośredniej, uznali, iż może ona znaleźć zastosowanie zwłaszcza w odniesieniu do problematyki ustalania warunków zatrudnienia, w tym kwestii związanych z organizacją czasu pracy, struktury oraz wysokości wynagrodzenia itp. Ten sposób uczestnictwa w procesach decyzyjnych rozpatrywali głównie w kontekście zaspokajania ich praw pracowniczych. Nie łączyli przy tym – jak wynika z przeprowadzonych z nimi rozmów pogłębionych – wskazanych przejawów partycypacji z zagadnieniem transferu wiedzy.

Jednocześnie osoby świadczące pracę, na co wskazują wyniki badań empirycznych, możliwości wykorzystania partycypacji, jako „narzędzia” transferu wiedzy, upatrują w stosowaniu partycypacji bezpośredniej. Wskazywano (dotyczy to 34 spośród 52 objętych badaniami w latach 2006-2010 oraz 21 spośród 30 przebadanych w 2012 r. przedsiębiorstw) przede wszystkim na zasadność wykorzystywania takich rozwiązań, jak funkcjonowanie grup autonomicznych, w tym tzw. grup o charakterze projektowym, kół jakości, organizowanie zebrań załogi, a także na tzw. systemy

⁵ Badania prowadzone w latach 2006-2010 dotyczyły w szczególności partycypacji rozpatrywanej w kontekście gospodarowania potencjałem pracy; w roku 2012 r. kontekst tych badań rozszerzono także o inne aspekty gospodarowania w przedsiębiorstwie.

⁶ Badaniami – z uwagi na dostępność i zgodę na ich przeprowadzenie – objęto głównie przedsiębiorstwa zaliczane do grupy małych i średnich (łącznie 47 przedsiębiorstw; 27 przedsiębiorstw zaliczono do kategorii małych, a 20 do średnich) oraz 5 przedsiębiorstw zaliczanych do dużych. Wśród małych przedsiębiorstw 17 to jednostki zajmujące się produkcją odzieży, pozostałych 10 należy do branży piekarsko-ciastkarskiej. Z kolei 8 średnich przedsiębiorstw to producenci podzespołów dla przemysłu motoryzacyjnego, 7 należy do branży piekarniczo-cukierniczej, a 3 zajmują się produkcją odzieży. Przedsiębiorstwa duże to przedstawiciele branży AGD oraz branży motoryzacyjnej, w ich strukturze dominuje kapitał zagraniczny lub kapitał ten stanowi 100%. Analizowane jednostki zlokalizowane były na terenie Dolnego Śląska oraz województw ościennych. W przypadku 9 przedsiębiorstw zaliczonych do grupy średnich w strukturze ich kapitału występował kapitał zagraniczny (francuski, japoński, amerykański). Wskazane badania powtórzono w 2012 r. w tych samych przedsiębiorstwach, przy czym ze względu na zgodę wyrażoną przez kierownictwo przedsiębiorstw możliwe było powtórzenie badań w 18 przedsiębiorstwach zaliczonych do kategorii małych oraz w 7 średnich oraz w 4 dużych.

sugestii. Przedstawiciele pracowników, wskazując na wymienione przejawy partycypacji bezpośredniej, uznawali, że ich wykorzystywanie pozytywnie oddziałuje na kształtowanie relacji interpersonalnych między osobami świadczącymi pracę a pracodawcami, ale także przyczynia się do wymiany informacji. Wymiana informacji może przy tym dotyczyć spraw związanych bezpośrednio z gospodarowaniem potencjałem pracy przedsiębiorstwa, ale i kwestii nawiązujących do pozostałych obszarów jego funkcjonowania, tj., np. sfery zaopatrzenia, produkcji itp.

W trakcie konsultacji czy rozwiązywania problemów w ramach kół jakości, czy też pracy grup autonomicznych pracownicy, angażując się w omawiane działania, podejmując dyskusję, stają się podmiotami wymiany informacji, a zatem i transferu wiedzy. Niejednokrotnie w trakcie prowadzonych wywiadów pogłębionych w ramach realizowanych badań zatrudnieni stwierdzali, że praca w grupie autonomicznej czy też funkcjonowanie w przedsiębiorstwie tzw. systemów sugestii powoduje, iż osoby te aktywizują się do podejmowania prób rozwiązania określonych problemów, przedstawiają propozycje rozwiązań, w sposób naturalny dzielą się wiedzą, której w innych okolicznościach z dużym prawdopodobieństwem nie ujawnialiby.

Na tym tle warto odnieść się do opinii pracodawców, którzy nieco bardziej sceptycznie postrzegają partycypację – zwłaszcza partycypację bezpośrednią – w kategoriach narzędzia transferu wiedzy. W trakcie badań w pierwszym, a także w drugim okresie stwierdzono, że w niemal połowie przedsiębiorstw nimi objętych pracodawcy postrzegają partycypację głównie w kategoriach roszczeniowych postaw pracowników względem kierownictwa przedsiębiorstwa, dotyczących przede wszystkim kształtowania warunków zatrudnienia oraz ograniczania swobody decyzyjnej pracodawców.

Tak zarysowane zróżnicowane zainteresowanie pracowników i pracodawców partycypacją znajduje wyraz w działaniach faktycznie podejmowanych w przedsiębiorstwach, a związanych z jej urzeczywistnieniem. W trakcie przeprowadzonych badań zidentyfikowano przykłady przedsiębiorstw, w których stosowanie partycypacji, jej określonych przejawów, można rozpatrywać w kategoriach narzędzia wspierającego transfer wiedzy. Równolegle odnotowano sytuacje niesprzyjające takiemu postrzeganiu partycypacji.

W pierwszym przypadku warto wskazać na przykład na zidentyfikowaną w jednym z objętych badaniami przedsiębiorstw sytuację, w której aktywność pracowników w ramach funkcjonowania tzw. systemów sugestii uwidoczniła się m.in. w postaci propozycji zmian w obrębie organizacji pracy, a konkretnie usprawnienia sposobu przemieszczania półproduktów między kolejnymi wykonawcami. Okazało się, że zaproponowane przez pracowników rozwiązanie stało się nie tylko podstawą do wzrostu efektywności pracy, ale i zaczynem dla formułowania dalszych propozycji zmian, także w innych sferach funkcjonowania przedsiębiorstwa.

W trakcie przeprowadzonych badań z wykorzystaniem wywiadu swobodnego ujawniono jednak również budzące niepokój praktyki związane ze stosowaniem systemów sugestii. Chodzi tutaj o wprowadzenie w dwóch spośród objętych bada-

niami przedsiębiorstwach (branża motoryzacyjna) nie tyle nagród finansowych za zgłaszane pomysły rozwiązań w obrębie sfery produkcji, ile systemu kar. Owe kary otrzymują pracownicy, którzy nie wykażą się w ciągu miesiąca zbytnim zaangażowaniem w kreowanie nowych pomysłów doskonalenia rozwiązań istniejących w ramach realizowanych zadań. W tych okolicznościach trudno oczekiwać satysfakcji czy wzrostu zaangażowania pracowników, a co z tym się łączy – deklarowania przez nich chęci transferu wiedzy, zwłaszcza tzw. wiedzy niejawniej, pozostającej w „posiadaniu” osób świadczących pracę.

W objętych badaniami przedsiębiorstwach (dotyczy to 28 przedsiębiorstw badanych w latach 2006-2010 oraz 17 przebadanych w 2012 r.) dodatkowo zarysowuje się także problem braku zaufania ze strony pracodawców do osób świadczących pracę. Jak wynika z informacji uzyskanych w badaniach pogłębionych w postaci wywiadu swobodnego, chodzi o zaufanie związane m.in. z obawą o „wydostanie się” poza przedsiębiorstwo tzw. poufnych informacji w sytuacji „dopuszczenia” pracowników do uczestnictwa w procesach decyzyjnych. Zapomina się przy tym niejako, iż w warunkach stosowania partycypacji również zatrudnieni, dzieląc się swoją wiedzą, obdarzają zaufaniem pracodawców. Ów brak zaufania, jak wykazują wyniki omawianych badań, dotyczy w szczególności osób, które nie mają statusu pracowników, głównie zatrudnionych na podstawie umów cywilnoprawnych. Należy jednak pamiętać, iż współcześnie na skutek zmian modelu zatrudnienia, a przy tym mając na uwadze m.in. finansowe aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw, wielu pracodawców wykazuje wyraźne zainteresowanie pozyskiwaniem osób świadczących pracę na zasadach innych niż zatrudnienie pracownicze. Przedstawiciele kadry zarządzającej nie dostrzegają przy tym, iż w warunkach zwiększonej turbulencji otoczenia, niestabilności rynku pracy, ale i wzmóżonej konkurencji większego znaczenia powinna nabierać kwestia aktywizowania do współpracy, a zwłaszcza interesująca nas tutaj w sposób szczególnie problematyka transferu wiedzy przez wszystkich interesariuszy wewnętrznych, niezależnie od nadanego im statusu. Trzeba bowiem pamiętać, iż zasób wiedzy, którym dysponują również, a może właśnie przede wszystkim, zatrudnieni na zasadach niepracowniczych, z uwagi na możliwość świadczenia przez nich pracy na rzecz kilku podmiotów, w warunkach wciąż wzrastającej konkurencji na rynku, może stać się nieoceniony.

4. Zakończenie

Dokonując pewnych podsumowań, można stwierdzić, że w istocie możemy mówić o bezpośredniej relacji między zagadnieniem transferu wiedzy a urzeczywistnieniem partycypacji pracowniczej. Wyniki przeprowadzonych badań empirycznych uwiadcniają przy tym, iż urealnianie partycypacji na poziomie przedsiębiorstwa napotyka określone trudności. Jak się wydaje, jedną z ich przyczyn jest brak świadomości, zwłaszcza pracodawców, ale i osób świadczących pracę, co do roli partycypacji w interesującym nas transferze wiedzy. Wśród innych przyczyn można wymienić

między innymi brak wzajemnego zaufaniu obu grup wewnętrznych interesariuszy. W budowaniu owego zaufania ważne staje się kreowanie na poziomie organizacji cech kultury opartej na wzajemnej akceptacji, tolerancji, co w wielu przedsiębiorstwach w dalszym ciągu stanowi otwarty problem.

Zaprezentowane rozważania ukazują tylko wybrane aspekty dotyczące zależności zachodzących między transferem wiedzy w przedsiębiorstwie a uczestnictwem zatrudnionych w procesach decyzyjnych. Zagadnieniu temu także w literaturze przedmiotu wciąż nie poświęca się wystarczająco dużo uwagi. Tak zarysowany stan rzeczy skłania do sformułowania wniosku o zasadności podjęcia szerszych, a zarazem bardziej dogłębnych analiz i ocen zarówno ekonomicznych, jak i społecznych problematyki podjętej w niniejszym opracowaniu.

Literatura

- Branen K.C., Hranac J.A., *Quality control circles for small business*, „Journal of Small Business Management” 1983, 1/83.
- Cierniak-Emerych A., *Uczestnictwo pracobiorców w gospodarowaniu potencjałem pracy przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.
- Danecki W., *Podmiotowe uczestnictwo w zarządzaniu*, Ursa Consulting, Olsztyn 1998.
- Graham H.T., Bennett R., *Human Resources Management*, Pitman Publishing, Pearson Professional Limited, London 1998.
- Grudzewski G., Hejduk I., *Kreowanie systemów zarządzania wiedzą podstawą do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, red. W. Grudzewski, I. Hejduk, Difin, Warszawa 2002.
- Katzenbach J.R., Smith D.K., *Sila zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Masaaki I., *Gemba kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, Wyd. MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2006.
- Mendel T., *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2001.
- Morawski M., *Zarządzanie pracownikami wiedzy – dylematy i perspektywy*, [w:] *Organizacje przyszłości. Szanse i zagrożenia w kontekście integracji europejskiej*, red. L. Zbiegień-Maciąg, W. Pawnik, Wyd. Poldex, Kraków 2003.
- Morawski M., *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- Nowosielski S. (red.), *Procesy i projekty logistyczne*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Rudolf S. (red.), *Perspektywy rozwoju partycypacji pracowniczej w Polsce w warunkach Unii Europejskiej*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
- Rudolf S., Skorupińska K., *Bezpośrednie formy partycypacji pracowniczej. Polska na tle starych krajów Unii Europejskiej*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.
- Szałkowski A. (red.), *Rozwój kapitału intelektualnego współczesnej organizacji*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005.
- Tabaszewska E., *Wprowadzenie i funkcjonowanie systemów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.

- Ustawa z dnia 7 kwietnia 2006 r. o informowaniu i przeprowadzaniu z pracownikami konsultacji, DzU nr 79, poz. 550 ze zm.
- Weiss D., *La démocratie industrielle: cogestion ou contrôle ouvrière?*, Editions d'Organisation, Paris 1978.
- Woźniakowski A., *Partycypacyjne zarządzanie zasobami ludzkimi a innowacyjność*, [w:] *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, red. S. Borkowska, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Zimniewicz K., *Techniki zarządzania*, PWE, Warszawa 1991.

EMPLOYEE PARTICIPATION IN THE PROCESS OF KNOWLEDGE TRANSFER IN A COMPANY

Summary: This paper presents correlations between knowledge transfer process and the practical realization of employee participation principles. The main emphasis is put on the presentation of actual manifestations of employee participation in decision-making processes involving transfer of knowledge in companies. Problems and obstacles are discussed, as related to particular forms of employee participation used by companies. Observations and conclusions presented herein are based on the results of an empirical study on the identification of employee participation practices in companies.

Keywords: knowledge, employee participation, knowledge transfer.