

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 359

**Zmiana warunkiem sukcesu**

**Doskonałość w kształtowaniu  
konkurencyjności przedsiębiorstw**

Redaktorzy naukowci

Grzegorz Bełz

Joanna Kacała



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Jadwiga Marcinek

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](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](http://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 978-83-7695-454-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Urszula Bąkowska-Morawska:</b> Turystyczne łańcuchy dostaw. Kierunki zmian i doskonalenia .....	11
<b>Michał Chomicki:</b> Kształtowanie doskonałości w relacjach z kooperantami w warunkach niepewności .....	20
<b>Marta Chudykowska:</b> Adaptacja metody FMEA przy projektowaniu systemu pomiaru dokonań w celu zapewnienia skuteczności działań optymalizacyjnych .....	30
<b>Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Waclaw Nosek:</b> Model zarządzania procesami odnowy przedsiębiorstw – w kierunku organizacyjnego uczenia się .....	42
<b>Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt:</b> Kluczowe kompetencje zarządcze i pracownicze w kontekście faz rozwoju organizacji .....	52
<b>Agnieszka Czerwińska-Lubszyk, Anna Michna:</b> Relacje pomiędzy sieciami współpracy a funkcjonowaniem MŚP w dotychczasowych badaniach empirycznych .....	65
<b>Dariusz Dudój:</b> Mechanizm wzrostu zaangażowania pracowników w doskonalenie organizacji jako efekt ukierunkowanego rozwoju kompetencji pracowników .....	73
<b>Marcin Flieger:</b> Doskonalenie funkcji marketingowej poprzez implementację zasad marketingu relacji .....	85
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> Aspekty zaangażowania i zaufania w doskonaleniu organizacji sektora zdrowia .....	94
<b>Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch:</b> Ewolucja rutyn organizacyjnych jako fundament doskonalenia organizacji .....	106
<b>Piotr Karwacki:</b> Controlling jako narzędzie wielopłaszczyznowej oceny organizacji sieciowej .....	115
<b>Eryk Kosiński, Michał Flieger:</b> Optymalizacja modelu sprzedaży – wyniki badań satysfakcji i potrzeb klientów wybranych firm sektora elektroenergetycznego w Polsce .....	128
<b>Marcin Kowalewski:</b> Proces definiowania i implementacji kluczowych mierników dokonań do przedsiębiorstwa .....	138
<b>Janusz Kraśniak:</b> Doskonalenie kompetencji menedżerskich kadry zarządzającej podmiotów leczniczych .....	146
<b>Kazimierz Krzakiewicz:</b> Efekt aureoli i badanie czynników sukcesu organizacji .....	159

<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Ewolucja kryteriów oceny doskonałości struktury organizacyjnej .....	170
<b>Krzysztof Machaczka:</b> Uświadomiona wizja organizacji jako kluczowy element zdolności rekonfiguracji strategicznej przedsiębiorstwa.....	179
<b>Małgorzata Machaczka:</b> Zjawisko wielokulturowości w przedsiębiorstwach międzynarodowych .....	188
<b>Kamila Malewska:</b> Intuicja w podejmowaniu decyzji jako źródło przewagi konkurencyjnej .....	196
<b>Mieczysław Morawski:</b> Doskonalenie procesów dzielenia się wiedzą z udziałem kluczowych pracowników przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych.....	208
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Elastyczność produktowa jako przejaw zmian i determinanta doskonalenia konkurencyjnego zakładu wytwórczego – koncepcja oceny .....	220
<b>Hubert Pachciarek, Alberto Lozano Platonoff:</b> Rozwój przywódcy jako czynnik zmiany w organizacji – studium przypadku programu kształtowania menadżerów .....	235
<b>Bartłomiej Pierański:</b> Zasoby niematerialne jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa .....	247
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Socjopsychologiczne uwarunkowania decyzji menedżerskich w ujęciu dialektycznym – kontekst cech osobowościowych i właściwości temperamentu.....	256
<b>Gabriela Roszyk-Kowalska:</b> Umiejętności kluczowego pracownika w doskonaleniu przedsiębiorstwa.....	269
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet:</b> Ewolucja koncepcji doskonałości jako egzemplifikacja różnicowania .....	277
<b>Anna Starosta:</b> Diagnozowanie kultury organizacyjnej w procesie jej identyfikacji i zmiany jako warunek osiągnięcia doskonałości organizacji.....	286
<b>Monika Stelmaszczyk:</b> Niewystarczająca analiza błędów barierą dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwach budowlanych .....	296
<b>Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska:</b> Bariery w procesie doskonalenia pracowników – analiza wybranych przypadków .....	306
<b>Anna Zabłocka-Kluczka:</b> Odporność swoista organizacji .....	318
<b>Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz:</b> Pracownik 50+ jako kluczowy czynnik w procesie doskonalenia przedsiębiorstw.....	329

## Summaries

<b>Urszula Bąkowska-Morawska:</b> Tourist supply chains. Directions of changes and perfecting .....	19
---	----

<b>Michał Chomicki:</b> Shaping the excellence in relations with cooperators under uncertainty.....	29
<b>Marta Chudykowska:</b> Adaptation of FMEA method in designing a system to measure achievements to ensure the effectiveness of optimising actions..	41
<b>Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Waclaw Nosek:</b> Renewal process management model of enterprises – in the direction of organizational learning.....	51
<b>Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt:</b> Key managerial and employees' competencies in the context of organizational growth and development...	64
<b>Agnieszka Czerwińska-Lubszczyk, Anna Michna:</b> Networking vs. operation of small and medium-sized enterprises.....	72
<b>Dariusz Dudój:</b> Mechanism of the increase of employees' engagement in organization improvement as an effect of directed development of employees' competencies .....	84
<b>Marcin Flieger:</b> Improving marketing function through the implementation of relationship marketing principles.....	93
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> Aspects of commitment and trust to improve the organization of the health sector.....	105
<b>Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch:</b> Evolution of organizational routines as foundation for organizational improvement.....	114
<b>Piotr Karwacki:</b> Controlling as a tool of multi-dimensional assessment of the network organization .....	127
<b>Eryk Kosiński, Michał Flieger:</b> Optimisation of sales model – results of satisfaction and customers' needs research of chosen firms of electro energy sector in Poland.....	137
<b>Marcin Kowalewski:</b> Defining and implementing process of KPIs.....	145
<b>Janusz Kraśniak:</b> Improvement of managerial skills of the management in health care entities .....	158
<b>Kazimierz Krzakiewicz:</b> The halo effect. Investigation of the organization's success factors .....	169
<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> The evolution of criteria of assessment of organizational structure excellence.....	178
<b>Krzysztof Machaczka:</b> Informed vision of the organization as a key element in the ability of strategic reconfiguration of enterprises.....	187
<b>Małgorzata Machaczka:</b> The phenomenon of multiculturalism in international companies.....	195
<b>Kamila Malewska:</b> Intuition in decision-making as a source of competitive advantage .....	207
<b>Mieczysław Morawski:</b> Improving knowledge sharing processes with key employees of the company in the light of empirical research .....	219

<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Product flexibility as an indication of changes and a determinant of a perfectly competitive manufacturing facility – assessment concept.....	234
<b>Hubert Pachciarek, Alberto Lozano Platonoff:</b> Leader’s development as a factor of change in an organization – case study of shaping managers’ program.....	246
<b>Bartłomiej Pierański:</b> Immaterial resources as a source of competitive advantage of an enterprise.....	255
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Socio-psychological determinants of managerial decisions in accordance with a dialectic approach – the context of personality traits and temperament characteristics.....	268
<b>Gabriela Roszyk-Kowalska:</b> Skills of key employees in enterprise’s improvement .....	275
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet:</b> Evolution of the excellence concept as an exemplification of variation.....	285
<b>Anna Starosta:</b> Organisational culture diagnosis in the process of its identification and change as a condition to achieve business excellence.....	295
<b>Monika Stelmaszczyk:</b> Insufficient analysis of errors as the knowledge sharing barrier in a construction enterprise .....	305
<b>Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska:</b> Barriers of employee development – analysis of selected cases.....	317
<b>Anna Zabłocka-Kluczka:</b> Specific immunity of the organization .....	328
<b>Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz:</b> A 50+ employee as a key factor in the business improvement process.....	338

**Mieczysław Morawski**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## DOSKONALENIE PROCESÓW DZIELENIA SIĘ WIEDZĄ Z UDZIAŁEM KLUCZOWYCH PRACOWNIKÓW PRZEDSIĘBIORSTWA W ŚWIELE BADAŃ EMPIRYCZNYCH

---

**Streszczenie:** Autor prezentuje wyniki badań opartych na kwestionariuszach ankietowych na próbie badawczej 50 przedsiębiorstw. Przeanalizowano odpowiedzi menedżerów reprezentujących badane firmy i odpowiedzi udzielone w trakcie wywiadów przez pracowników kluczowych. Ponadto autor wskazał wybrane działania sprzyjające doskonaleniu procesów dzielenia się wiedzą w proponowanym ujęciu.

**Słowa kluczowe:** pracownik kluczowy, procesy dzielenia się wiedzą, motywowanie do dzielenia się wiedzą.

DOI: 10.15611/pn.2014.359.20

### 1. Wstęp

Wiedza i budowany na jej podstawie kapitał intelektualny są podstawowym źródłem przewagi strategicznej firmy, stąd coraz silniejsza orientacja na metody zarządzania kapitałem ludzkim: zarządzanie kompetencjami, zarządzanie projektami, zarządzanie talentami, zarządzanie innowacjami, zarządzanie relacjami interpersonalnymi. Stopniowo punkt ciężkości praktycznych metod zarządzania wiedzą, implementowanych w przedsiębiorstwach, przesuwa się w kierunku rozwiązań personalnych [Morawski 2005, s. 189-213]. Trzeba jednak pamiętać, że zarządzanie wiedzą (w szczególności pracownikami wiedzy), które polega na tworzeniu, udostępnianiu, zatwierdzaniu, wykorzystaniu i zarządzaniu cichą i jawną wiedzą w organizacji poprzez wykorzystanie ludzi, procesów i technologii [Thite 2004, s. 28], jest niezwykle trudne, gdyż wiedza jest trudna do opanowania, ponieważ jest wieloaspektowa, złożona, rozproszona, często milcząca, abstrakcyjna i kontekstowa [Blackler 1995, s. 1021-1046]. Studia wyników badań przepływu wiedzy w przedsiębiorstwach skłaniają do twierdzenia, że wciąż [Bock, Kim 2002, s. 14-21] największym problemem i wyzwaniem dotyczącym jej skutecznego stymulowania, wspomagania i wykorzystania jest dyfuzja wiedzy, często utożsamiana z dziele-

niem się wiedzą [Jashapara 2006, s. 377]. Zwraca się uwagę, że programy zarządzania wiedzą w organizacjach muszą bezwzględnie zawierać zachęty i możliwości dzielenia się wiedzą [Wiig i in. 1997, s. 23]. Rozwój procesów dzielenia się wiedzą zależy od wielu różnorodnych czynników. Obszerna w tym zakresie literatura przedmiotu daje wiele wskazówek i wytycznych. Do najczęściej wymienianych bodźców stymulujących dzielenie się wiedzą można zaliczyć oparte na zaawansowanych technologiach systemy informacyjne, kulturę organizacyjną, systemy motywacyjne, zaufanie [Cabrera, Cabrera 2002, s. 687-710]. Przekazywanie zdobywanej latami wiedzy, użytecznej w procesach organizacyjnych, jest trudne w kategoriach psychologicznych. Może to być odczuwane jako głęboki dyskomfort, wzbudzać poczucie wykorzystania, niesprawiedliwości, niemożliwej do zaakceptowania asymetrii w wzajemnym przekazywaniu korzyści i atutów.

Jednakże w literaturze przedmiotu, krajowej i zagranicznej, brakuje usystematyzowanych, całościowych badań problematyki motywów, metod motywowania i warunków, jakie należy wziąć pod uwagę w procesie dzielenia się wiedzą przez pracowników kluczowych na rzecz innych pracowników danej organizacji. Jednym z wyzwań – koncepcyjnych i praktycznych – jest zachęcenie pracowników kluczowych do dzielenia się wiedzą (doświadczeniem, umiejętnościami, dobrymi praktykami, pomysłami) z pozostałymi pracownikami. Jest to zarazem problem badawczy, wyeksponowany w niniejszym opracowaniu.

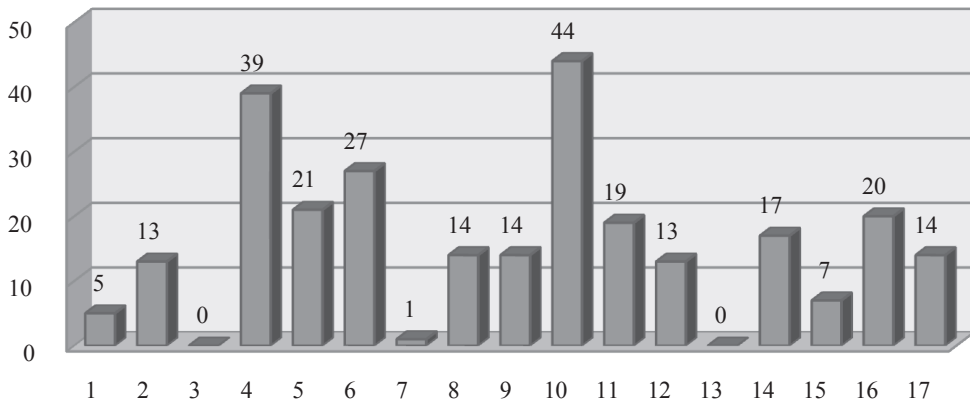
Celem niniejszej pracy jest identyfikacja i analiza motywów, środków motywujących i warunków, które skłaniają wyróżnioną kategorię pracowników do przekazywania osobistej wiedzy innym, oraz wskazanie wybranych działań sprzyjających doskonaleniu procesów dzielenia się wiedzą w proponowanym ujęciu. W opracowaniu przyjęto, iż pracownicy kluczowi to specjaliści najwyższej klasy. Są wśród nich menedżerowie ścisłego kierownictwa firmy oraz wybitni specjaliści, dysponujący unikalną wiedzą i potencjałem. Posiadana przez nich wiedza jest zaawansowana, innowacyjna, unikalna i w związku z tym ma zawsze charakter wybitnie indywidualny (jest odpowiednikiem wiedzy cichej). Jej bogate i zróżnicowane zasoby są efektami długoletniego procesu uczenia się. Nawarstwiająca się latami wiedza, skumulowana w ciągu życia jednostki z informacji, doświadczeń, stosowanych praktyk, przemyśleń, spostrzeżeń i ukształtowanych umiejętności ma niepowtarzalny charakter, ucieleśniony w osobie dojrzałego specjalisty. Sięgając do literatury przedmiotu, czytamy np., że w przedsiębiorstwie można wyróżnić osoby, które mają szczególne zdolności do wykorzystania swojej wiedzy ukrytej (*tacit knowledge*) [Kopeć 2012, s. 18]. Wiedzę ukrytą W.M. Grudzewski i I. Hejduk ujmują jako „zasób indywidualnych umiejętności, doświadczeń, przekonań, intuicji, niesformalizowanych informacji praktycznych i wielu innych składających się na wiedzę człowieka, specjalisty w firmie, którą posiada tylko nieliczne grono specjalistów wiedzących np., jak klonować zwierzęta lub ludzi” [Grudzewski, Hejduk 2004, s. 78]. Pracownicy określane mianem pracowników klasy (kategorii) A osiągają produktywność wielokrotnie przewyższającą wydajność pracowników średnich lub słabych [Ulrich, Brockbank 2008,



s. 118]. Przyjmuje się, że szczególnie cenni dla przedsiębiorstwa pracownicy (*valued employees*) albo mają krytyczne umiejętności (*critical skills*), albo są osiągającymi wysoką wydajność wykonawcami (*high performers*), lub posiadają wysoki potencjał (*high potentials*), mogący mieć kluczowe znaczenie w osiągnięciu zróżnicowanych celów organizacji.

## 2. Wyniki badań

Badania zostały przeprowadzone w latach 2011 i 2012 na próbie 50 przedsiębiorstw. W próbie celowej znalazły się przedsiębiorstwa zlokalizowane w Polsce zachodniej i południowo-zachodniej. Dwie największe grupy badanej próby przedsiębiorstw to firmy szeroko pojętego przemysłu motoryzacyjnego oraz przedsiębiorstwa sektora usług turystycznych. Wybór rodzaju działalności tych przedsiębiorstw był podyktowany znaczeniem produkcji samochodów i części samochodowych oraz usług turystyczno-rekreacyjnych dla rozwoju gospodarki polskiej i znaczącym udziałem w tworzeniu PKB. Ponadto zarówno przemysł motoryzacyjny, jak i usługi turystyczne są przykładami sukcesu ekonomicznego i organizacyjnego. Przedsiębiorstwa z tych branż osiągają duże przychody i często stosują nowoczesne rozwiązania

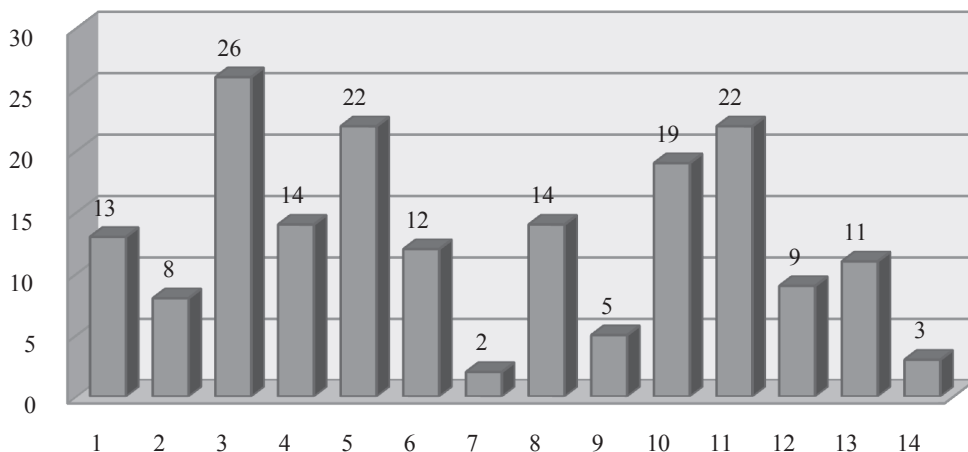


1. posiada wykształcenie wyższe; 2. posiada wykształcenie wyższe kierunkowe związane z wykonywaną pracą; 3. otrzymał wiele nagród i odznaczeń; 4. posiada wieloletnie doświadczenie zawodowe w danym sektorze działalności; 5. ma rozległe kontakty wśród dostawców, kooperantów, innych organizacji, specjalistów, klientów itd.; 6. uzyskuje ponadprzeciętne wyniki w pracy; 7. jest autorem publikacji w pismach fachowych; 8. jest autorem wniosków racjonalizatorskich, nowych pomysłów, patentów; 9. pracuje w ważnym, strategicznym dla przedsiębiorstwa dziale/zespole; 10. jest godny zaufania; 11. posiada umiejętności menedżerskie; 12. kierował zespołami ludzi; 13. aktualnie pełni funkcję menedżera; 14. zajmuje ważne stanowisko pracy w przedsiębiorstwie; 15. pozyskuje nowych klientów; 16. utrzymuje relacje w ważnymi dla przedsiębiorstwa klientami; 17. jest znany większości pracowników przedsiębiorstwa

**Rys. 1.** Jeżeli w Pani/Pana przedsiębiorstwie są pracownicy kluczowi, to jakie wymagania muszą spełniać, aby zostali zaliczeni do tej kategorii pracowników?

technologiczne i menedżerskie. W procesie badawczym wykorzystano dwa narzędzia badań: kwestionariusz ankiety skierowany do właścicieli przedsiębiorstw lub członków ścisłego kierownictwa tych firm oraz kwestionariusz wywiadu skierowany do wytypowanych pracowników kluczowych poszczególnych przedsiębiorstw.

Kwestionariusz ankiety zawierał 18 pytań podzielonych na 3 bloki tematyczne: zarządzanie przedsiębiorstwem, profil pracownika kluczowego i zaangażowanie pracowników kluczowych w procesy zarządzania wiedzą. Pytania w większości miały charakter zamknięty. Kwestionariusz wywiadu zawierał 12 otwartych pytań, tak sformułowanych i stawianych w trakcie rozmowy, by skłonić interlokutorów (indagowanych pracowników kluczowych) do pogłębionej refleksji i udzielenia bardzo osobistych odpowiedzi. Tabela 1. zawiera 5 wybranych z wywiadu pytań oraz zredagowane przez autora niniejszego opracowania najczęściej formułowane odpowiedzi wraz z komentarzem.

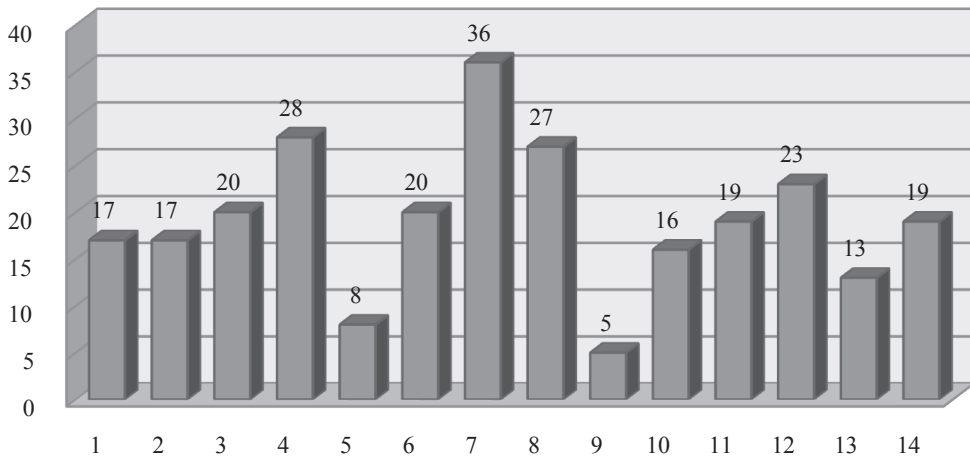


1. nie są w żaden sposób wyróżniani w porównaniu z innymi pracownikami; 2. pracują na podstawie indywidualnych umów o pracę (kontrakt, inne formy); 3. są wynagradzani indywidualnie, według odrębnych kryteriów i zasad; 4. otrzymują dodatkowe świadczenia finansowane przez przedsiębiorstwo (usługi medyczne, rekreacyjne, wyjazdy wakacyjne, dodatkowe ubezpieczenie itd.); 5. mają większe od pozostałych pracowników możliwości wyjazdów na konferencje, targi, wystawy, pokazy itd.; 6. otrzymują wyższe od pozostałych pracowników środki finansowe na udział w szkoleniach, kursach, studiach podyplomowych; 7. na podstawie indywidualnej umowy z przedsiębiorstwem mają zagwarantowany udział w zyskach firmy; 8. mają zaplanowaną ścieżkę rozwoju zawodowego; 9. są zaliczani do specjalnie wyodrębnionej grupy osób, objętych programem np. kreowania liderów, zarządzania talentami, sukcesorów stanowisk menedżerskich; 10. mają dostęp do strategicznej wiedzy przedsiębiorstwa (technologie, plany rozwojowe, parametry techniczne i konstrukcyjne produktów); 11. są zapraszani do udziału w zebraniach zarządu przedsiębiorstwa, rady nadzorczej, innych organów władzy firmy w charakterze konsultantów, ekspertów, doradców itd.; 12. są powoływani do stałych i okresowo funkcjonujących grup ekspertów doradzających kierownictwu firmy; 13. są szefami specjalnie powoływanych komisji, zespołów ds. rozwiązania określonych problemów firmy; 14. inne

**Rys. 2.** Jeżeli w Pani/Pana przedsiębiorstwie są pracownicy kluczowi, to w jako sposób podkreśla się ich wyjątkowy status i pozycję?

Przeprowadzone ankiety i wywiady miały pozwolić na konfrontację poglądów właścicieli firm lub ich przedstawicieli w osobach członków top-managementu oraz pracowników kluczowych. W szczególności chodziło o ustalenie, na ile poglądy obu badanych zbiorowości są podobne lub rozbieżne w zakresie skuteczności czynników motywujących pracowników kluczowych do dzielenia się wiedzą, a także wewnętrznych motywów pracowników kluczowych skłaniających do takich zachowań.

Zdaniem respondentów (rys. 1), pracownicy kluczowi w ich przedsiębiorstwach charakteryzują się przede wszystkim następującymi cechami: są godni zaufania, posiadają wieloletnie doświadczenie zawodowe, uzyskują ponadprzeciętne wyniki w pracy.



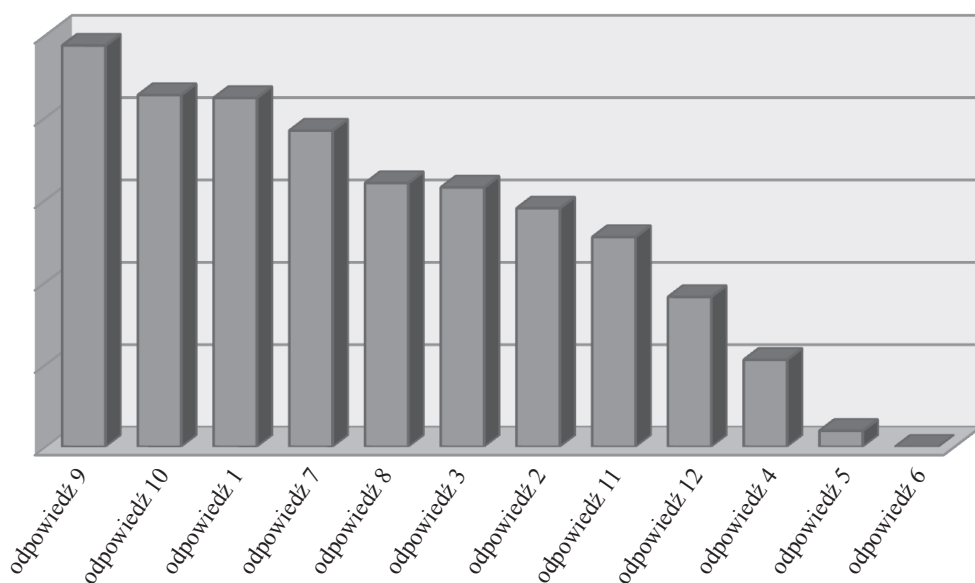
1. chęć otrzymania dodatkowego wynagrodzenia (lub specjalnej premii) oferowanego przez przedsiębiorstwo; 2. chęć otrzymania awansu (wyższej oceny okresowej) za pomoc udzielaną innym; 3. podkreślenie pozycji mistrza, niekwestionowanego autorytetu w swojej dziedzinie; 4. zdobycie uznania, podziwu ze względu na posiadaną wiedzę; 5. narzucenie innym swojego punktu widzenia, poglądów, ocen, spostrzeżeń; 6. obawy przed obniżeniem jakości zadań realizowanych przez mniej doświadczonych kolegów; 7. dążenie do uzyskania zaplanowanych wyników przez zespół (przedsiębiorstwo); 8. dążenie do wzrostu efektywności zaplanowanych wyników przez zespół (przedsiębiorstwo); 9. chęć odwzajemnienia przedsiębiorstwu nakładów poniesionych na rozwój własnych kwalifikacji; 10. poczucie silnych związków emocjonalnych z przedsiębiorstwem, duma i lojalność wobec niego; 11. poczucie obowiązku i dobrze pojęty etos pracy w danym zawodzie (stanowisku pracy); 12. poczucie odpowiedzialności za rozwój mniej doświadczonych, młodszych kolegów; 13. kształtowanie swoich następców, sukcesorów stanowiska (funkcji); 14. chęć przekazania swojego dorobku zawodowego innym, utrwalenia go w czasie

**Rys. 3.** Jakie osobiste pobudki Pani/Pana zdaniem można przypisać pracownikom kluczowym przekazującym swoją wypracowaną latami wiedzę młodszym, mniej doświadczonym kolegom w przedsiębiorstwie?

Zdaniem respondentów (rys. 2), najważniejszym sposobem podkreślania wyjątkowego statusu pracowników kluczowych w ich firmach są indywidualnie wy-

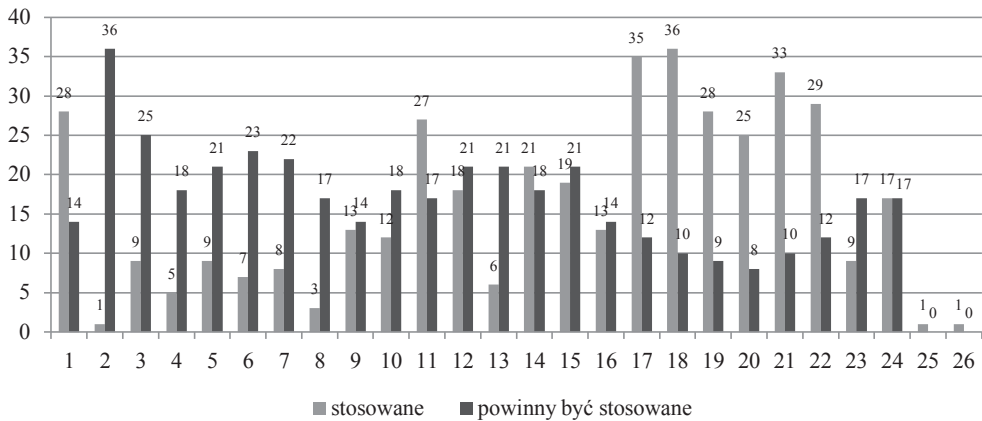
nagrodzenia, ustalane według odrębnych zasad. Ponadto podkreśleniem ich pozycji są zaproszenia na posiedzenia zespołów menedżerskich najwyższego szczebla w charakterze doradców, ekspertów. Ważnym czynnikiem określającym ich pozycję są relatywnie duże możliwości wyjazdów na konferencje, targi, wystawy branżowe itd. Grupa pracowników kluczowych ma także dostęp do wiedzy strategicznej przedsiębiorstwa.

Z odpowiedzi wynika (rys. 3), że pracownikom kluczowym przypisuje się motywacje świadczące o dużej ich odpowiedzialności za efekty funkcjonowania firmy. Ważnym czynnikiem jest również zdobycie albo utrzymanie uznania wśród kolegów z firmy. Według respondentów pracownicy kluczowi chcą w świadomości współpracowników pozostawać niekwestionowanym mistrzem w swojej profesji. W jakimś stopniu potwierdza tę opinię wskazanie przez ankietowanych motywu przekazywania innym swojego dorobku czy też – w mniejszym stopniu – kształtowanie następców.



1. strategia zarządzania kapitałem ludzkim; 2. struktura organizacyjna; 3. kultura organizacyjna; 4. narzędzia teleinformacyjne; 5. wyposażenie pomieszczeń; 6. aranżacja i topografia pomieszczeń; 7. metody zarządzania; 8. metody dzielenia się wiedzą; 9. kompetencje merytoryczne pracownika kluczowego; 10. kompetencje interpersonalne pracownika kluczowego; 11. motywowanie pracowników kluczowych; 12. kompetencje odbiorcy przekazywanej wiedzy

**Rys. 4.** Proszę uszeregować w skali od 1 (najważniejsze) do 12 (najmniej ważne) Pani/Pana zdaniem niżej wymienione czynniki, wpływające na efektywność dzielenia się wiedzą, w relacji: pracownicy kluczowi – pozostali pracownicy przedsiębiorstwa



1. wyższe procentowo wynagrodzenie zasadnicze; 2. specjalny stały dodatek za udział w procesie edukacji współpracowników; 3. wysokie specjalne premie; 4. udział w nagrodach uzyskiwanych przez pracowników, z którymi podzielono się wiedzą; 5. udział w nagrodach uzyskiwanych przez zespół złożony z pracowników, z którymi podzielono się wiedzą; 6. prowizja za wzrost produktywności wiedzy (np. szybszy transfer wiedzy do potrzebujących); 7. powołanie do grupy ekspertów przedsiębiorstwa połączone z wyższym wynagrodzeniem; 8. udziały kapitałowe w przedsiębiorstwie; 9. dodatkowe benefity/przywileje, np. ekstrawyposażenie stanowiska pracy; 10. precyzyjny plan rozwoju zawodowego; 11. atrakcyjne szkolenia; 12. wyjazdy na konferencje; 13. wyjazdy na staże; 14. awans na wyższe stanowisko menedżerskie; 15. możliwość kierowania zespołem projektowym; 16. wybór nowej lub dodatkowej funkcji, roli organizacyjnej, np. mentora; 17. większa samodzielność w realizacji dotychczasowych zadań; 18. umowa o pracę na czas nieokreślony; 19. elastyczny czas pracy; 20. nieograniczony dostęp do firmowych baz danych; 21. nieograniczony dostęp do przełożonych, łącznie z najwyższym kierownictwem przedsiębiorstwa; 22. wpływ na niektóre decyzje kadrowe, np. obsadę wakujących stanowisk pracy, rodzaj szkoleń dla pracowników; 23. wpływ na decyzje dotyczące wyboru własnego sukcesora; 24. wpływ na kształt programów zarządzania talentami; 25. inne; 26. inne

**Rys. 5.** Jakie są stosowane w Pani/Pana przedsiębiorstwie środki motywacyjne zachęcające do dzielenia się wiedzą przez pracowników kluczowych, a jakie powinny być stosowane Pani/Pana zdaniem?

Na pytanie (rys. 4), jakie są najważniejsze czynniki wpływające na efektywność dzielenia się wiedzą między pracownikami kluczowymi a pozostałymi, respondenci zdecydowanie wskazali czynniki związane z kompetencjami merytorycznymi i interpersonalnymi pracowników kluczowych. Kolejne w rankingu odpowiedzi to: strategia zarządzania zasobami ludzkimi, metody zarządzania i kultura organizacyjna. Zaskakująca jest niska ocena znaczenia motywowania pracowników kluczowych. Prawdopodobnie respondenci podzielają pogląd, iż pracownicy kluczowi mają silne wewnętrzne poczucie odpowiedzialności za efekty funkcjonowania firmy, co w konsekwencji rodzi postawy i zachowania zorientowane na współpracę i pomoc niżej wykwalifikowanym pracownikom. Taki wniosek jest zbieżny z wyborami odpowiedzi przez respondentów w poprzednim pytaniu. Daje też pogląd o sposobie myślenia respondentów, jeśli przywołać w tym miejscu odpowiedzi na pytanie 1. Prawdopodobnie przyjmuje się założenie, że pracownicy godni zaufania,

kompetentni, z wieloletnim doświadczeniem mają tak silne poczucie odpowiedzialności, a jednocześnie silną wewnętrzną motywację działań wzmacniających realizację celów firmy, że dzielenie się z innymi jest naturalnym elementem aktywności

**Tabela 1.** Podsumowanie najczęściej udzielanych odpowiedzi przez pracowników kluczowych

Treść pytania	Istota odpowiedzi	Komentarz
Jakie były kamienie milowe w Pana/i karierze w przedsiębiorstwie?	<ul style="list-style-type: none"> <li>– korzyści dla firmy ze zrealizowanych projektów w roli pomysłodawcy i ich wykonawcy</li> <li>– lidera zespołu</li> <li>– kierowanie nowym działem</li> <li>– pozyskanie nowej wiedzy i umiejętności nieposiadanej przez innych pracowników</li> </ul>	Pytani pracownicy często wychodzą z inicjatywą doskonalenia procesów, organizacji pracy, kompetencji pracowników.
W jaki sposób zwierzchnicy dostrzegli Pana/i wysoki potencjał intelektualny i zawodowy?	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zgłaszanie różnych inicjatyw: organizacyjnych, technicznych, technologicznych, produktowych, kosztowych, jakościowych itd.</li> <li>– ponadprzeciętne rezultaty, szczególnie w nowych, prekursorskich obszarach funkcjonowania firmy</li> </ul>	Pytani pracownicy byli dostrzegani przez zwierzchników dzięki swojej niespożytej energii, chęci wprowadzania zmian, wykonywaniu zadań wykraczających poza ustalone obowiązki.
W jakich sytuacjach najczęściej dochodzi do dzielenia się wiedzą?	<ul style="list-style-type: none"> <li>– praca zespołowa</li> <li>– opieka nad nowo zatrudnionym pracownikiem</li> <li>– pełnienie funkcji wewnętrznego trenera</li> <li>– bieżące wyjaśnianie,</li> <li>– instruowanie na stanowisku pracy</li> <li>– doradzanie w sytuacjach nowych</li> </ul>	Pytani pracownicy odgrywali w przedsiębiorstwie różnorodne role, kierownicze i wykonawcze. Byli/są pełnomocnikami zarządów, kierownikami działów, liderami niestałych zespołów, audytorami, uznanymi specjalistami.
Jakie czynniki sprzyjają dzieleniu się wiedzą?	poczucie bezpieczeństwa i stabilizacji w przedsiębiorstwie	Pytani pracownicy mają zwykle długi staż pracy w firmie, powyżej 7-8 lat.
Czy są potrzebne specjalne, dodatkowe środki motywujące do dzielenia się wiedzą?	<ul style="list-style-type: none"> <li>– organizacja pracy sprzyjająca wymianie wiedzy</li> <li>– częste spotkania formalne i nieformalne</li> <li>– własny udział w różnych projektach</li> <li>– pełnienie różnych funkcji w przedsiębiorstwie</li> </ul>	Pytani pracownicy nie oczekują zazwyczaj specjalnych finansowych środków motywacyjnych z tytułu dzielenia się wiedzą.

Źródło: opracowanie własne.

zawodowej. Przyjmując taki sposób myślenia respondentów, zrozumiałe jest przypisywanie strukturze organizacyjnej czy narzędziom ICT marginalnego znaczenia w procesie dzielenia się wiedzą z udziałem pracowników kluczowych.

Interpretując wybory respondentów (rys. 5), można przyjąć, że stosowane czynniki zachęcające do dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwach mieszczą się w trzech odrębnych kategoriach:

- związane z istotą pracy, jej treścią, samodzielnością w realizacji zadań, co powiązane jest również z dostępem do informacji, przełożonych podejmujących decyzje i osobistym wpływem na owe decyzje – oczekiwanie dotyczące podmiotowego traktowania;
- związane z wszechstronnie rozumianym oddziaływaniem materialnym, tak poprzez wynagrodzenia, jak i szkolenia czy wyjazdy na konferencje – oczekiwanie dotyczące wzrostu kompetencji;
- związane z warunkami pracy – umowy na czas nieokreślony, elastyczne godziny pracy.

Wydaje się, że respondenci dostrzegają potrzebę zmian w środkach motywujących do dzielenia się wiedzą. Silnie eksponowane są kwestie finansowe w postaci specjalnych dodatków, premii, udziału w nagrodach, prowizje. Jest to dość zaskakujące w świetle poprzednich wypowiedzi, akcentujących inne, pozamaterialne czynniki mobilizujące pracowników kluczowych do przekazywania własnych doświadczeń i umiejętności. Nie można wykluczyć, że proponowana reorientacja dokonuje się pod wpływem dostrzeganych przez respondentów zmian, w tym zaostrzającej się tzw. wojny o talenty.

Na podstawie informacji zawartych w tabeli 1, syntetycznie ujmującej wypowiedzi samych pracowników kluczowych, można stwierdzić, iż nie oczekują oni nadzwyczajnych, specjalnych zachęt do dzielenia się wiedzą. Prawdopodobnie wynika to po części stąd, iż zdecydowana większość z nich to długoletni pracownicy przedsiębiorstwa. Ponadto oczekują oni od kierownictwa przede wszystkim wsparcia w zakresie swobody działania: możliwość pełnienia różnych funkcji, kierowania różnymi zespołami, udziału w spotkaniach formalnych i nieformalnych. Potrzebna jest zatem większa autonomia pracowników kluczowych w zakresie ich obowiązków, możliwości wyboru form aktywności i rodzaju realizowanych projektów. Z rozmów autora z pracownikami kluczowymi wynikało, iż nie oczekują oni specjalnych gratyfikacji finansowych. Może to być związane nie tyle z nieprzywiązywaniem wagi do względów materialnych (finansowych), co raczej wynikać z ustabilizowanej pozycji zawodowej i materialnej. Uzyskany poziom wynagrodzeń jest prawdopodobnie satysfakcjonujący, co zresztą indagowani podkreślali.

### **3. Podsumowanie: wnioski i kierunki doskonalenia**

Problematyka dzielenia się wiedzą przez pracowników kluczowych, ich motywacje wewnętrzne oraz adekwatne względem nich czynniki motywacyjne kreowane przez

kierownictwo przedsiębiorstwa wymagają nadal pogłębionej eksploracji. Opinie właścicieli firm/menedżerów oraz pracowników kluczowych są właściwie zbieżne. Wskazują na konieczność podejścia do kwestii motywowania pracowników kluczowych w sposób kompleksowy. Na pewno nie można analizować tego problemu jednowymiarowo, podkreślając decydujące znaczenie jednej grupy czynników. Zdaniem autora niezbędne jest stworzenie koncepcji odpowiedniego, wszechstronnie oddziałującego środowiska pracy dla tej kategorii pracowników. W przedstawionym ujęciu modelowych bodźce finansowe wcale nie są pierwszoplanowe. Są jednym z elementów.

Doskonalenie procesu motywowania powinno przybierać następujące formy:

1. Opracowanie strategii personalnej wobec pracowników kluczowych. Najważniejsze wybory: zawarcie kontraktów gwarantujących stabilizację zatrudnienia i możliwość rozwoju zawodowego, stworzenie komfortowych warunków pracy, oferowanie partnerstwa kapitałowego. Poszczególne rozwiązania dotyczące pracowników kluczowych mogą być następujące:

- kariera oparta na rotacji stanowisk pracy, zmianie ról organizacyjnych, pełnieniu różnych zmiennych w czasie i zakresie funkcji na rzecz organizacji, awansie poziomym, uczestniczeniu w różnych projektach;
- awans uzależniony od przekazywania własnych doświadczeń innym: pełnienie funkcji trenera wewnętrznego, mentora, organizatora szkoleń, seminariów i konferencji, udziału w szkoleniach podnoszących umiejętności dzielenia się wiedzą;
- rozwój kompetencji społecznych poprzez organizowanie miejsc dzielenia się wiedzą: warsztaty w ramach działów oraz międzywydziałowych, spotkania z nowo przyjętymi pracownikami, powoływanie do tych samych zespołów pracowników kluczowych i mniej doświadczonych;
- tworzenie kultury organizacyjnej opartej na poczuciu wspólnoty i odpowiedzialności kolektywnej: spotkania okolicznościowe (rocznicowe, jubileuszowe, świąteczne) wszystkich pracowników firmy, wspólne świętowanie sukcesów firmy i pracowników, wyjazdy motywacyjne, spotkania z rodzinami, konkursy wiedzy o firmie, intranetowe fora dyskusyjne, gazeta firmowa. Nacisk na spotkania i obecność wszystkich pracowników firmy, bliskość, bezpośrednią komunikację;
- specjalne bodźce materialne/finansowe dodatkowo nagradzające za czas poświęcony na przekazywanie wiedzy, za wzrost – mierzony przyjętymi wskaźnikami – produktywności wiedzy, stanowiące udział w nagrodach przyznanych osobom i zespołom uzyskanym dzięki wsparciu merytorycznemu pracownika kluczowego.

2. Monitorowanie otoczenia organizacji pod kątem rynku pomysłów, talentów i kapitału za pomocą relacji formalnych (agencje doradztwa personalnego, uczelnie, instytuty badawczo-rozwojowe) nieformalnych (wybitni naukowcy, twórcy patentów, wynalazcy, autorytety zawodowe) w celu pozyskania najlepszych kandydatów z otoczenia.



3. Permanentne rozpoznawanie i rozwijanie pracowników firmy o najwyższym potencjale i uzyskiwanych wynikach poprzez programy zarządzania talentami, kreowania liderów, systemy sugestii.

4. Elastyczny wybór metod zarządzania kapitałem ludzkim, z podziałem na wiodące i wspierające w zależności od preferowanych kierunków rozwoju i ekspansji firmy. Sytuacja może preferować metody tworzenia nowej wiedzy (technologie, produkty), wykorzystywania istniejących rozwiązań w nowych zastosowaniach, pozyskiwania wiedzy z zewnątrz, lokalizowania wiedzy w zespołach, dzielenia się wiedzą między obszarami funkcjonalnymi itd.

5. Tworzenie narzędzi na rzecz dynamizowania i upowszechniania wymiany wiedzy w przedsiębiorstwie: techniki informacyjne, dostęp do baz danych, topografia pomieszczeń.

Podsumowując, pracownik kluczowy oczekuje komfortu organizacyjnego, zapewniającego duży poziom samodzielności, odpowiedzialności, wpływu na bieg spraw w przedsiębiorstwie i jednocześnie możliwości doskonalenia profesjonalnych umiejętności przy jednocześnie satysfakcjonującym (ale nie pierwszoplanowym) znaczeniu bodźców materialnych. Wynagrodzenie odpowiednie do pozycji zawodowej, stanowiska pracy, uzyskiwanych wyników ma być źródłem poczucia bezpieczeństwa i stabilizacji. Pracownik kluczowy oczekuje również takich wartości kultury organizacyjnej, w której szacunek do kompetencji i wiedzy kształtuje postawy i zachowania ogółu pracowników. Można tu mówić o preferowaniu kultury profesjonalizmu, zadaniowości i ciągłego rozwoju zawodowego.

## Literatura

- Blackler F., *Knowledge, knowledge work, and organizations: An overview and interpretation*, "Organization Studies" 1995, no. 16 (6), s. 1021-1046.
- Bock G.W., Kim Y.G., *Breaking the myths of rewards*, "Information Resources Management Journal" 2002, no. 15 (2), s. 14-21.
- Cabrera A., Cabrera E.F., *Knowledge-sharing Dilemmas*, "Organization Studies" 2002, no. 23 (5), s. 687-710.
- Grudzewski W.M., Hejduk I., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004, s. 78.
- Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście*, PWE, Warszawa 2006, s. 377.
- Kopeć J., *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków 2012, s. 18.
- Morawski M., *Zarządzanie wiedzą w perspektywie personalnej*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, PWN, Warszawa 2005, s. 189-213.
- Thite M., *Strategic positioning of HRM in knowledge-based organizations*, "The Learning Organization" 2004, no. 11 (1), s. 28
- Ulrich D., Brockbank W., *Tworzenie wartości przez dział hr*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 118.
- Wiig K., de Hoog R., van der Spek R., *Supporting Knowledge Management: A Selection of Methods and Techniques*, "Expert Systems With Applications" 1997, vol. 13, no. 1, s. 23.

## **IMPROVING KNOWLEDGE SHARING PROCESSES WITH KEY EMPLOYEES OF THE COMPANY IN THE LIGHT OF EMPIRICAL RESEARCH**

**Summary:** The author presents the results of research based on questionnaire surveys of a sample of the target of fifty companies operating in Poland. He analyzed the responses of managers representing the surveyed companies and the answers given by key employees during interviews. Moreover he pointed out to the selected activities conducive to improving the process of knowledge sharing in the proposed approach.

**Keywords:** key employee, knowledge sharing processes, motivating to knowledge sharing.