

# SPIS TREŚCI

<b>Wprowadzenie</b> .....	7
<b>Rozdział 1. Zmiany w zarządzaniu ludźmi i wiedzą</b> .....	17
1.1. Druga generacja zarządzania wiedzą. Ewolucja podejść: od technologii do relacji interpersonalnych.....	17
1.2. Integracja procesów zarządzania wiedzą i zarządzania kapitałem ludzkim (kapitałem intelektualnym).....	34
<b>Rozdział 2. Pracownik kluczowy w procesie dzielenia się wiedzą – analiza podstawowych desygnatów</b> .....	54
2.1. Pojęcie, wyróżniki, funkcje i profil kompetencyjny pracownika kluczowego.....	54
2.2. Dzielenie się wiedzą – istota procesu.....	75
<b>Rozdział 3. Praktyczne aspekty dzielenia się wiedzą w świetle badań empirycznych</b> .....	92
3.1. Założenia i metodyka badań.....	92
3.2. Literaturowa i empiryczna analiza wstępnych wyników badań.....	95
3.3. Analiza wyników badań zasadniczych.....	100
3.4. Loża ekspertów – wyniki badań.....	127
3.5. Podsumowanie rezultatów badań empirycznych.....	131
<b>Rozdział 4. Model dzielenia się wiedzą z udziałem pracowników kluczowych</b> .....	135
4.1. Podejście strategiczne do zarządzania pracownikami kluczowymi.....	135
4.2. Koncepcja i metoda dzielenia się wiedzą z udziałem pracowników kluczowych. Model autorski.....	147
<b>Zakończenie</b> .....	169
Załączniki.....	173
Literatura.....	195
Autorski leksykon pojęć podstawowych.....	205
Spis rysunków.....	210
Spis tabel.....	211

# WPROWADZENIE

Podstawowa idea niniejszej monografii opiera się na poglądzie, iż każda inicjatywa czy działanie na rzecz nowoczesnych rozwiązań we współczesnym przedsiębiorstwie w jakiejś mierze korzysta, bezpośrednio lub pośrednio, z efektywnego zarządzania wiedzą. Zarządzanie wiedzą jest w powszechnym rozumieniu aksjomatem nowoczesnego zarządzania przedsiębiorstwem. Efektywność zarządzania rozstrzyga się w obszarze zarządzania wiedzą. Wiedza coraz bardziej wpływa na biznes. Wzrost efektywności zarządzania wiedzą przenosi się bezpośrednio na ekonomiczny wymiar prowadzonego biznesu. Rosną marże i zyski, spadają koszty, eliminowane są zbędne elementy procesu tworzenia wartości dla klienta, produkty stają się pionierskie i bezkonkurencyjne. Wykorzystywane są coraz bardziej zaawansowane technologie i materiały, obsługa konsumenta – oparta na wciąż aktualizowanej i pogłębianej wiedzy rynkowej – dochodzi do perfekcji.

Trzeba jednak pamiętać, że zarządzanie wiedzą, które polega na tworzeniu, udostępnianiu, zatwierdzaniu, wykorzystaniu i zarządzaniu cichą i jawną wiedzą w organizacji z wykorzystaniem ludzi, procesów i technologii<sup>1</sup>, jest niezwykle trudne, wiedza bowiem jest niełatwa do opanowania, ponieważ jest wieloaspektowa, złożona, rozproszona, często milcząca, abstrakcyjna i kontekstowa<sup>2</sup>.

Bogata literatura z zakresu zarządzania wiedzą wskazuje jednoznacznie, iż proces budowania organizacji opartej na wiedzy ma charakter wieloaspektowy i obejmuje wiele różnych działań mających na celu usprawnienie wszystkich etapów procesu wiedzy: pozyskiwania, kodyfikacji, transferu i wykorzystania wiedzy<sup>3</sup>.

Bez odpowiedniego zaplecza techniczno-technologicznego nie można mówić o sprawnym zarządzaniu wiedzą. Przedsiębiorstwo musi dysponować technologią informatyczną, która zoptymalizuje transfer wiedzy pomiędzy członkami organizacji – będzie ona wspierać porządkowanie zasobów wiedzy, umożliwiać archiwizowanie oraz dokonywać różnego rodzaju operacji<sup>4</sup>. Jednak zarządzanie wiedzą to nie projekt informatyczny i nie można sprowadzać istoty tego procesu do baz danych,

---

<sup>1</sup> M. Thite, 2004, *Strategic positioning of HRM in knowledge-based organizations*, The Learning Organization, Vol. 11(1), s. 28.

<sup>2</sup> F. Blackler, 1995, *Knowledge, knowledge work, and organizations: An overview and interpretation*, Organizational Studies, Vol. 16(6), s. 1021-1046.

<sup>3</sup> A. Kowalczyk, B. Nogalski, 2007, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcje i narzędzia*, Difin, Warszawa, s. 85-114.

<sup>4</sup> D. Chmielewska-Muciek, 2008, *Kultura organizacyjna zorientowana na wiedzę*, [w:] *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice, Kwartalnik Naukowy, nr 4, s. 108.

sieci i programów komputerowych<sup>5</sup>. Z pewnością dynamiczny postęp technologii telekomunikacyjnych, informatycznych i innych rozwiązań w znakomity sposób ułatwia akumulowanie i tworzenie wiedzy, jej upowszechnianie i komercjalizowanie w postaci nowych lub radykalnie ulepszonych produktów i usług. Im jednak większe nasycenie procesów gospodarowania wiedzą nowoczesnymi technologiami, tym w oczywistszy sposób rośnie znaczenie czynników pozostających wciąż domeną człowieka. Same systemy informatyczne nie zapewniają długotrwałej przewagi na rynku, gdyż nowe rozwiązania w tym zakresie są szybko adaptowane i rozwijane przez konkurencję.

**Wiedza ujawnia się i powstaje w działaniu**, w intensywnych kontaktach interpersonalnych, w swobodnych i nieformalnych dyskusjach, w relacjach prowadzonych na zasadzie: wewnętrzny klient – wewnętrzny dostawca. Dlatego potrzebne są rozwiązania, które rekomendują większą elastyczność, innowacyjność, szybkość działania, niższy stopień formalizacji i centralizacji, sprzyjają swobodniejszej, a nawet spontanicznej komunikacji między ludźmi w organizacji. Konieczne są zmiany strukturalne uelastyczniające organizację działań, zmniejszające bariery pomiędzy pracownikami, poprawiające współpracę między członkami organizacji. Transfer wiedzy jednak, szczególnie cichej, związanej z kompetencjami osobistymi konkretnej osoby, może zachodzić głównie wtedy, gdy więzi międzyludzkie mają charakter trwałe i pozytywnie zweryfikowany, oparty na wysokim poziomie zaufania w obrębie relacji.

W obecnych czasach przewagę konkurencyjną osiąga się dzięki zdolności do tworzenia nowych wartości, przede wszystkim kreowanych przez kapitał intelektualny (technologie, patenty, innowacje produktowe i menedżerskie, programy komputerowe, bazy danych, procesy i procedury pozyskiwania oraz asymilacji informacji i wiedzy, organizacyjnego uczenia się, podnoszenia i utrzymania jakości itd.). Wytworzenie przewagi konkurencyjnej opartej na kapitale intelektualnym umożliwia firmom zdobycie i utrzymanie wysokiej efektywności w dłuższym okresie. Oparcie przewagi rynkowej na kreatywności i innowacjach powoduje, iż praca oparta na intelekcie musi dotyczyć większości pracowników przedsiębiorstwa. Podstawą efektywności organizacyjnej jest doskonały obieg informacji i wiedzy, dostępność i aktualność ich zasobów, szybkie upowszechnianie istotnych przepisów, rozwiązań i rekomendacji, sprzyjanie tworzeniu nowych pomysłów i rozwiązań, a wreszcie orientacja procedur i metod na wsparcie procesów dzielenia się wiedzą.

Powszechny jest pogląd mówiący o tym, że wartość wiedzy wzrasta w miarę wzrostu intensywności jej wykorzystania. Ten wzrost intensywności może nastąpić wyłącznie wówczas, gdy wiedza jest dostępna maksymalnie szerokiemu gronu współpracowników. Wymiana wiedzy między członkami organizacji pozwala na tworzenie zasobów wspólnej wiedzy, w której zakodowane są różne punkty widzenia i możliwości rozwiązywania problemów. Jest doskonałym przygotowaniem do

---

<sup>5</sup> T.H. Davenport, L. Prusak, 1998, *Working Knowledge: How Organizations Manage what They Know*, Harvard Business School Press, Cambridge, s. 72.

odkryć i tworzenia innowacji<sup>6</sup>. Współczesne innowacje są procesami opartymi na pracy zintegrowanych zespołów wysokiej klasy specjalistów z różnych dziedzin. Zespoły te zapewniają zgromadzenie wszechstronnej, zróżnicowanej i dopełniającej się wiedzy z wielu obszarów i jej odpowiednie wykorzystanie dzięki zaangażowanej współpracy profesjonalistów.

Wiedza przestaje być dobrem ekskluzywnym, dostępnym dla nielicznych. Tego wymaga współczesna istota konkurencyjności. Nawet najbardziej uzdolniona, profesjonalnie przygotowana, doskonale wyposażona w programy i narzędzia garstka inżynierów, technologów i innych specjalistów nie jest w stanie podolać wszystkim pracom – koncepcyjnym, prognostycznym, technicznym, marketingowym czy logistycznym – które współcześnie są związane ze skutecznym wprowadzaniem konkurencyjnego produktu na rynek. Potrzebne są liczne sztaby ekspertów, zespoły zadaniowe, grupy twórczego myślenia, często również wspólnoty praktyków tworzących sieć kontaktów np. w obrębie firmowego intranetu itd. Konieczne są duże zaangażowanie praktycznie wszystkich pracowników organizacji oraz szeroka i szybka dyfuzja wiedzy<sup>7</sup>. Wyobraźnia, elastyczność, kreatywność, zaangażowanie stają się podstawą działania każdego uczestnika organizacji. Rosnące znaczenie twórczego myślenia i innowacyjnych rozwiązań sprzyja wewnętrznym przeobrażeniom wykorzystywanych metod zarządzania. Dlatego też nawet – określana jako nowoczesna – **koncepcja zarządzania wiedzą podlega ewolucji. Jej teoretyczne założenia i praktyczne zastosowania w rosnącym stopniu dotyczą rozwiązań personalnych**<sup>8</sup>. Można zaryzykować tezę, iż współczesne zarządzanie wiedzą to w rosnącym stopniu zarządzanie pracownikami posiadającymi istotną dla organizacji wiedzę – pracownikami wiedzy.

Takie podejście podziela wielu autorów. Zakłada się, że w zarządzaniu wiedzą podstawowym podmiotem jest człowiek, który tworzy, gromadzi, interpretuje i wykorzystuje wiedzę<sup>9</sup>. Podobne zdanie wyraża M. Gableta, która stwierdza, że zarządzanie w organizacji ma sens o tyle, o ile potencjał ludzki zajmuje w niej znaczące miejsce. Ma to przede wszystkim ścisły związek z koncepcją zarządzania kapitałem ludzkim, w której docenia się podmiotowość człowieka, a tym samym należy uwzględniać jego potrzeby i oczekiwania<sup>10</sup>.

W przekonaniu autora niniejszego opracowania wzajemne przenikanie się spraw związanych z problematyką zarządzania wiedzą i zarządzania kapitałem ludzkim

---

<sup>6</sup> K. Dalkir, 2005, *Knowledge Management in Theory and Practice*, Elsevier Inc., Jordan Hill, Oxford, s. 132-133.

<sup>7</sup> K. Perechuda, 2013, *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

<sup>8</sup> Por. M. Morawski, 2005, *Zarządzanie wiedzą w perspektywie personalnej*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 189-213.

<sup>9</sup> A. Kowalczyk, B. Nogalski, wyd. cyt., s. 21.

<sup>10</sup> M. Gableta, 2009, *Uwarunkowania i możliwości wzrostu wiedzy spersonalizowanej w organizacji*, [w:] *Uwarunkowania sukcesów kadry kierowniczej w gospodarce opartej na wiedzy*, red. T. Kupczyk, Difin, Warszawa, s. 21-30.

kreuje nowy obszar, newralgiczny z perspektywy przedsiębiorstwa<sup>11</sup>. Ma on znamiona kolejnego ważnego etapu zarządzania wiedzą, z przeważającymi zagadnieniami (w postaci decyzji, metod, procesów, wyzwań i problemów) zarządzania pracownikami dysponującymi atrakcyjną i pożądaną dla przedsiębiorstwa wiedzą<sup>12</sup>. Jeśli więc intelekt staje się krytycznym czynnikiem wytwórczym, to przedsiębiorstwa odnoszące sukcesy różnią się od mniej skutecznych przede wszystkim sposobem traktowania pracowników<sup>13</sup>. Wyrażają one uznanie i przyznają premie za umiejętności współdziałania z innymi, zaangażowanie, umiejętności fachowe, uczciwość i inne postawy, a jednocześnie tworzą warunki, w których pracownicy mogą się rozwijać, zdobywać nowe umiejętności zawodowe i zwiększać wartość swojej pracy<sup>14</sup>. Z drugiej strony zmieniają się oczekiwania wobec pracowników wiedzy i stawiane im wymagania. O sukcesie rosnącej liczby pracowników wiedzy decyduje nie tylko posiadana przez nich wiedza, ale również to, jak szybko się uczą i dzielą tym, czego się nauczyli<sup>15</sup>.

Wzrost produktywności wiedzy jest możliwy między innymi dzięki maksymalnie nieograniczonemu transferowi wiedzy. Dzielenie się wiedzą generuje rozwiązania i korzyści, które zapewniają przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwu<sup>16</sup>. Firmy tak znane, jak Ernst & Young czy Siemens odkryły, że technologie informacyjne muszą zostać uzupełnione przez praktyki zarządzania, które motywują pracowników do dzielenia się wiedzą w sposób ciągły<sup>17</sup>.

Wśród różnych rodzajów transferu wiedzy za ważne należy uznać te, które przebiegają między adeptami, początkującymi i nieposiadającymi doświadczenia członkami organizacji a najbardziej uznanymi pracownikami. Rośnie znaczenie problematyki przekazywania wiedzy od tych, którzy ją posiadają, do tych, którzy jej potrzebują.

---

<sup>11</sup> M. Morawski, 2011, *Conditions of sharing knowledge in companies*, [w:] *Contemporary management challenges in the transition period the perspectives of Poland and Spain*, P. Buła, H. Łyszczarz, A.M. Ramirez, J. Teczek (eds.), Cracow University of Economics, Cracow-Granada, s. 367-380.

<sup>12</sup> Są to np. takie kwestie, jak: pozyskiwanie i utrzymanie najlepszych pracowników, o najwyższych kompetencjach i potencjale; rozwój kompetencji zawodowych, osobistych, społecznych; motywowanie pomysłowości, uczenia się i przekazywania wiedzy innym, rozwój zawodowy oparty na procesach organizacyjnego uczenia się itd.

<sup>13</sup> J. Pfeffer, 1998, *Inwestowanie w pracowników najważniejsze*, Zarządzanie na Świecie, nr 10, s. 23.

<sup>14</sup> J. Penc, 2007, *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Difin, Warszawa, s. 65.

<sup>15</sup> W.G. Tymon, S.A. Stumpf, 2003, *Social capital in the success of knowledge worker*, Career Development International, Vol. 8(1), s. 12.

<sup>16</sup> F. Reid, 2003, *Creating a knowledge sharing culture among diverse business units*, Employment Relations Today, Vol. 30, No. 3, s. 43-49.

<sup>17</sup> T.H. Davenport, L. Prusak, wyd. cyt.; D. Hislop, 2003, *Linking human resource management and knowledge management via commitment: A review and research agenda*, Employee Relations, Vol. 25(2), s. 182-202

Ważne atuty przedsiębiorstwa kryją się w rozwijaniu, zaangażowaniu i motywowaniu tych pracowników, którzy stanowią trzon organizacji, są obdarzeni talentami, pomysłowością, a nade wszystko wysokimi kompetencjami, pozwalającymi tworzyć nowe idee, które – rozwijane – przybierają postać nowatorskich technologii i produktów. Ostatecznie bowiem wiedza przebiegająca w procesach organizacyjnych jest zależna od zachowań pracowników zorientowanych na dzielenie się wiedzą<sup>18</sup>. Te zachowania, skierowane na aktywne dzielenie się wiedzą, trzeba odpowiednio wywoływać, rozwijać i pielęgnować, co w dużej mierze zależy od zarządzających organizacjami. Wartościowi pracownicy<sup>19</sup> odgrywają rolę katalizatora pobudzającego niematerialne formy kapitału intelektualnego oraz biernie formy kapitału rzeczowego, takiego jak materiały czy wyposażenie, i tym sposobem wpływają na efektywność organizacji. Wszelkie urządzenia, procesy czy skodyfikowane zasoby intelektualne nie mają wewnętrznej zdolności wytwórczej, jeżeli nie zostaną wykorzystane przez człowieka. To kwalifikacje, wiedza i motywacja pracownika generują wartości będące potencjałem innych aktywów organizacji<sup>20</sup>.

Studia literaturowe wyników badań przepływu wiedzy w przedsiębiorstwach skłaniają do stwierdzenia, że wciąż<sup>21</sup> **największym problemem i wyzwaniem dotyczącym jej skutecznego stymulowania, wspomaganie i wykorzystania jest dyfuzja wiedzy, często utożsamiana z dzieleniem się wiedzą**<sup>22</sup>. Szerszą formą jest kategoria dyfuzji wiedzy, która mieści w sobie zarówno dzielenie się nią, jak i jej rozpowszechnianie. Ma ona zwiększyć dostępność wiedzy w organizacji, a ostatecznie ma doprowadzić do dystrybucji wiedzy do tych miejsc, w których jest ona niezbędna. Stanem pożądanym jest sytuacja, w której każdy pracownik w organizacji – gdziekolwiek jest i o każdej porze – ma dostęp do zgromadzonej i skodyfikowanej wiedzy organizacyjnej oraz do pracowników, którzy tę wiedzę posiadają, i może ją spożytkować w trakcie wykonywania zadań czy realizacji projektów.

<sup>18</sup> J.H. Dyer, K. Nobeoka, 2000, *Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case*, Strategic Management Journal, Vol. 21(3), s. 345-367.

<sup>19</sup> W niniejszej pracy rozpatrywana jest kategoria pracowników kluczowych.

<sup>20</sup> J. Fitz-Enz, 2001, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków, s. 271.

<sup>21</sup> G.W. Bock, Y.G. Kim, 2002, *Breaking the myths of rewards: An exploratory study of attitudes about knowledge sharing*, Information Resources Management Journal, 15(2), s. 14-21, *Organizational Studies*, 1995, 16(6), s. 1021-1046. Wyniki badań M.W. Staniewskiego wskazują, iż w Polsce stopień dotarcia pracowników do wiedzy zgromadzonej w samym przedsiębiorstwie nie należy do wysokich. Bardzo dobra dostępność do informacji/wiedzy występuje w nielicznych przedsiębiorstwach. Więcej na ten temat zob. M.W. Staniewski, 2008, *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Vizja Press & IT, Warszawa, s. 165.

<sup>22</sup> A. Jashapara, 2006, *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście*, PWE, Warszawa, s. 377. Warto sięgnąć do wyników badań, wskazujących, że w prawie w 26% przedsiębiorstw objętych próbą badawczą synonimem zarządzania wiedzą jest dzielenie się dobrymi praktykami. Więcej wskazań ma tylko termin: organizacja ucząca się (33%). Zob. R. von der Spek, G. Carter, 2003, *Survey on Good Practices in Knowledge Management in European Companies*, [w:] *Knowledge Management. Concepts and Best Practices*, K. Mertins, Heisig P., Vorbeck J. (eds.), Springer, Berlin, s. 196.

Mimo dużego zainteresowania problematyką dzielenia się wiedzą nieliczne publikacje (w Polsce i na świecie) skupiają uwagę na różnych aspektach udziału w tych procesach pracowników pod jakimś względem ważnych (kluczowych) dla funkcjonowania i rozwoju organizacji. Pojedyncze opracowania na ten temat podkreślają, że najwyższą rangę dla przetrwania i rozwoju organizacji zyskuje umiejętność zarządzania pracownikami kluczowymi, a zwłaszcza odpowiedniego ich motywowania<sup>23</sup>. Zainteresowanie badaczy przykuwa np. problem nastawienia i udziału w dzieleniu się wiedzą doświadczonych menedżerów, pełniących ważne funkcje w przedsiębiorstwie<sup>24</sup>. Silne wsparcie ze strony menedżerów ma podstawowe znaczenie<sup>25</sup>.

Przegląd literatury polskiej i zagranicznej wskazuje, że istnieje poważna luka badawcza w zakresie badań motywów, uwarunkowań i metod udziału pracowników kluczowych w procesach dzielenia się wiedzą. Brakuje w tej dziedzinie całościowych badań i sporządzonych na ich podstawie opracowań.

Osobista, wypracowana przez lata wiedza pracowników kluczowych jest doskonałą podstawą, na której można budować wiedzę indywidualną innych pracowników, a następnie wiedzę organizacyjną przedsiębiorstwa. Skuteczny transfer wiedzy nie tylko zapewnia dostęp do wiedzy (w tym cichej), ale prowadzi również do rozwoju procedur wymiany wiedzy oraz poprawy procesów organizacyjnego uczenia się<sup>26</sup>. Nie sposób odkupić wysoko zawansowanej wiedzy specjalistycznej i powiązanych z nią umiejętności, doświadczeń, postaw, intuicji wybitnych jednostek. Nawet najlepszy system rejestracji i zachowania wiedzy będzie bezradny wobec złożoności różnych aspektów wiedzy niejawniej najlepszych pracowników. Rośnie zatem znaczenie odpowiedniej motywacji do współpracy w odniesieniu do pracowników posiadających unikalną wiedzę. Zwraca się uwagę, że programy zarządzania wiedzą w organizacjach muszą bezwzględnie zawierać zachęty i możliwości dzielenia się wiedzą<sup>27</sup>. Ważne jest opracowanie skutecznych metod transferu wiedzy od najlepszych pracowników do pozostałych, po to, by wyrównywać potencjały kompetencyjne pracowników, co w konsekwencji prowadzi do bardziej innowacyjnego i elastycznego funkcjonowania całej organizacji bazującej na pomnażanym wciąż kapitale intelektualnym. Można więc przyjąć, że: **jednym z wyzwań – koncepcyjnych i prak-**

---

<sup>23</sup> A. Pietruszka-Ortyl, 2011, *Komunikacyjne aspekty organizacji pracy pracowników wiedzy*, [w:] *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, red. A. Potocki, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 77.

<sup>24</sup> H.-F. Lin, G.-G. Lee, 2004, *Perceptions of senior managers toward knowledge-sharing behavior*, *Management Decision*, Vol. 42, No. 1, s. 108-125(18).

<sup>25</sup> Anantatmula, V.S., 2008, *Leadership role in making effective use of KM*, *The Journal of Information and Knowledge Management System*, Vol. 38, No. 4, s. 445-460.

<sup>26</sup> H.A. Manaf, S. Armstrong, A. Lawton, 2011, *Knowledge sharing practices, managerial tacit knowledge, and individual performance: Their interrelationships and the moderating role of employee personality*, *Proceedings of the 12th European Conference on Knowledge Management*, F. Lehner, K. Bredl (eds.), University of Passau, Germany, 1-2 September 2011, s. 551-562.

<sup>27</sup> K. Wiig, R. de Hoog, R. van der Spek, 1997, *Supporting knowledge management: A selection of methods and techniques*, *Expert Systems With Applications*, Vol. 13, No. 1, s. 23.

**tycznych – jest angażowanie i zachęcanie pracowników kluczowych do dzielenia się wiedzą (doświadczeniem, umiejętnościami, dobrymi praktykami, pomysłami) z innymi pracownikami organizacji.** Taki tok rozumowania pozwala na sformułowanie problemu badawczego.

Podstawowym problemem badawczym ujętym w niniejszym opracowaniu jest teoretyczna i aplikacyjna weryfikacja warunków, motywów i metod zachęcających kluczowych pracowników przedsiębiorstwa, posiadających unikalne kompetencje i decydujących o pozycji konkurencyjnej firmy, do dzielenia się wiedzą (i umożliwiającą jej dyfuzję) z pracownikami o niższych kompetencjach. Występuje w tym zakresie ewidentna luka teoretyczna. Uszczegółowiając problem badawczy, warto postawić pytania badawcze. Udzielenie odpowiedzi na nie w znacznym stopniu przybliżyłoby rozwiązanie problemu dzielenia się wiedzą. Oczywiście niniejsze opracowanie nie rości sobie pretensji do wyczerpującego rozwiązania tej kwestii w relacjach pracownik kluczowy – pozostali pracownicy, aczkolwiek może stanowić przyczynek do rozwoju teorii dzielenia się wiedzą w organizacjach.

Do wspomnianych pytań badawczych zaliczymy następujące:

- Jak wyróżnić pracowników kluczowych, by można było stosować wobec nich adekwatne metody oddziaływania?
- Jakie są motywy pracowników kluczowych dotyczące przekazywania wiedzy innym?
- Jakie elementy systemu zarządzania tworzące warunki działania (strategia, struktura, kultura organizacyjna, technologia i infrastruktura) zachęcają pracowników kluczowych do dzielenia się wiedzą?
- Jakie są środki motywacyjne skłaniające pracowników kluczowych do dzielenia się wiedzą?
- Jaką metodę(y) zastosować, aby zachęciła pracowników kluczowych do dzielenia się wiedzą?

Na kanwie zdefiniowanego problemu badawczego oraz wskazanych pytań badawczych za interesującą poznawczo i ważną ze względu na implikacje dla praktyki i teorii kształtowania procesów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie można uznać następującą hipotezę:

**Motywy skłaniające pracowników kluczowych do dzielenia się wiedzą mają złożony charakter i nie zależą wyłącznie od czynników materialnych i finansowych.**

Celem niniejszej pracy jest identyfikacja motywów oraz warunków (w tym odnoszących się do motywowania) skłaniających pracowników kluczowych do dzielenia się osobistą wiedzą z innymi pracownikami oraz opracowanie koncepcji (z warstwą ideową – filozofia i pragmatyczną – metody) sprzyjającej doskonaleniu procesów dzielenia się wiedzą w proponowanym ujęciu.

W badaniach posłużono się nielosowym schematem doboru próby, dobierając tzw. próbę celową. Przebiegały one według pięciu przyjętych etapów. W badaniach wstępnych wzięło udział 14 przedsiębiorstw, natomiast badania właściwe (zasadni-

cze) przeprowadzono na grupie 50 przedsiębiorstw. Posłużono się zróżnicowanymi metodami badań, wykorzystując pogłębione studia literaturowe, wstępne (sondażowe) i zasadnicze badania ankietowe, wywiady, studium przypadku kariery wybranego pracownika kluczowego. Opracowano także koncepcję (z warstwą ideową i metodyczną) dzielenia się wiedzą opartą na wynikach badań, studiach literaturowych i przemyśleniach autora monografii. Narzędziami badawczymi były dwa kwestionariusze ankiet oraz arkusz wywiadu z listą pytań otwartych<sup>28</sup>. Ograniczony rozmiar i dobór prób nakazuje traktować uzyskane wnioski z badań z daleko idącą ostrożnością. Sformułowane wnioski mogą jednak posłużyć jako punkt wyjścia kierunkujący dalsze pogłębione badania.

Trzeba dodać, że autor dostrzega inne potencjalne (i faktycznie występujące) obszary i podmioty z zachodzącymi relacjami dzielenia się wiedzą (a szerzej – jej dyfuzji czy transferu). Wewnątrz przedsiębiorstw i organizacji występują np. procesy dzielenia się wiedzą między pracownikami kluczowymi, z kolei w wymiarze międzyorganizacyjnym klasycznym przykładem przebiegających procesów dzielenia się wiedzą między pracownikami różnych przedsiębiorstw i organizacji są układy klastrowe, tworzone m.in. w intencji wzajemnego wsparcia wiedzą i informacją. Nie sposób również nie dostrzec nowego i gwałtownie narastającego zjawiska dzielenia się wiedzą między internautami otwartych portali społecznościowych czy wąsko profilowanych wspólnot podobnych zainteresowań i rozwiązywanych problemów. Te i inne istniejące bądź potencjalne powiązania ludzi, organizacji i technologii są równie aktualnymi i ważnymi obszarami naukowych eksploracji.

Autor niniejszej monografii przyjął jednak węższą perspektywę badań, zakładając, iż warto wypełnić dostrzeżoną lukę badawczą, orientując się wyłącznie na procesy dzielenia się wiedzą wewnątrz przedsiębiorstwa, między najlepszymi (kluczowymi) pracownikami a pozostałymi. Tok rozumowania autora opiera się na następujących stwierdzeniach (tezach):

1. W gospodarce opartej na wiedzy, kompetencjach i innowacjach następuje ewolucja zarządzania wiedzą, która zbliża tę koncepcję do problematyki zarządzania ludźmi w organizacji.

2. Wzajemne przenikanie się spraw, takich jak generowanie nowej wiedzy przez kompetentnych pracowników, dzielenie się wiedzą w zespołach związanych jednocześnie z problematyką zarządzania wiedzą i zarządzania kapitałem ludzkim, kreuje nowy, newralgiczny obszar funkcjonowania przedsiębiorstwa, z przeważającymi zagadnieniami (w zakresie decyzji, metod, procesów i problemów) zarządzania pracownikami dysponującymi atrakcyjną i pożądaną dla przedsiębiorstwa wiedzą.

3. Najważniejsze problemy współczesnego zarządzania wiedzą (w drugiej dekadzie XXI wieku) dotyczą tworzenia warunków organizacyjnego uczenia się, wzrostu produktywności wykorzystywanej wiedzy, zapewnienia transferu (dzielenia się i

---

<sup>28</sup> Szczegółowy opis przyjętych założeń badawczych został zamieszczony w pierwszym punkcie rozdziału trzeciego niniejszego opracowania.

upowszechniania) wiedzy wewnątrz firmy i generowania pomysłów (sugestii) zapewniających rozwój innowacji.

4. Twórcami kapitału intelektualnego najwyższej próby są pracownicy kluczowi przedsiębiorstwa, coraz częściej wyodrębniani i zarządzani w przedsiębiorstwach za pomocą specjalnych programów i metod opartych na koncepcji kapitału ludzkiego. Są oni, w zależności od przyjętych celów i realizowanych programów personalnych, definiowani jako pracownicy utalentowani, kreatywni liderzy itd. We współczesnej gospodarce pracownicy kluczowi wywodzą się z grupy pracowników wiedzy i tak też są traktowani w niniejszej pracy.

5. Należy przyjąć *ex ante*, że współcześnie w warunkach gospodarki opartej na wiedzy pracownicy kluczowi należą do kategorii pracowników wiedzy. Dlatego też wyjaśnienie, kim są pracownicy kluczowi i jakie posiadają cechy, wymaga w pierwszej kolejności ustalenia właściwości szerszej kategorii pracowników – pracowników wiedzy.

6. Szczególnym wyzwaniem dla przedsiębiorstw jest zachęcenie pracowników kluczowych do dzielenia się wiedzą – przez stworzenie odpowiedniego środowiska aktywności zawodowej. W ten sposób pozostali pracownicy, w tym o niższych kwalifikacjach, mogą mieć efektywniejszy dostęp do najlepszej wiedzy, opartej na praktycznym doświadczeniu, wysokich kwalifikacjach zawodowych i sprawdzonych umiejętnościach.

7. Skuteczne zaangażowanie pracowników kluczowych w procesy dzielenia się wiedzą wymaga badań empirycznych, które pozwoliłyby na ustalenie uwarunkowań występujących w realnym świecie organizacji, a następnie na tworzenie – wywodzących się z trafnych diagnoz wyników badań – efektywnych rozwiązań, umożliwiających transfer wiedzy od najlepszych pracowników do tych najbardziej potrzebujących merytorycznego wsparcia.

Praca składa się z wprowadzenia, czterech rozdziałów i zakończenia. W monografii wyróżniono dwie komplementarne części: teoretyczną (rozdział pierwszy i drugi) i empiryczną (rozdział trzeci i czwarty).

W pierwszym rozdziale przedstawiono dokonujące się zmiany w dwóch najważniejszych dla niniejszej pracy obszarach: zarządzaniu wiedzą i zarządzaniu ludźmi. Scharakteryzowano ewolucję koncepcji zarządzania wiedzą, uwypuklając dwa zasadnicze etapy: podejście zasobowe i podejście relacyjne. O ile w pierwszym podejściu skupiano uwagę na gospodarowaniu wiedzą jawną, o tyle w podejściu relacyjnym znaczenie pierwszoplanowe ma wiedza ukryta. Wzrost znaczenia wiedzy ukrytej, zawsze nierozzerwalnie związanej z konkretną osobą, przekłada się na ściślejszy związek zarządzania procesami przepływu wiedzy oraz zarządzania kapitałem ludzkim. W drugim punkcie pierwszego rozdziału omówiono zachodzące zmiany w zarządzaniu ludźmi, podkreślając stopniowe odchodzenie od kategorii „zasoby ludzkie” na rzecz „kapitału ludzkiego”. Wskazano na zadania zarządzania kapitałem ludzkim (a szerzej – kapitałem intelektualnym) w powiązaniu z realizacją zarządzania wiedzą.

W rozdziale drugim dokonano identyfikacji i interpretacji podstawowych pojęć ze względu na problematykę opracowania. Na podstawie pogłębionej analizy literatury polskiej i światowej dokonano przeglądu definicji takich kategorii pojęciowych, jak: pracownik wiedzy, pracownik kluczowy, dzielenie się wiedzą. Wyróżniono najważniejsze cechy pracownika wiedzy, na tej podstawie wyodrębniono węższą kategorię pracownika kluczowego, opracowano profil cech pracownika kluczowego, uwypuklając jego kompetencje, pełnione funkcje organizacyjne, motywacje, oczekiwania względem tej kategorii pracowników, potencjalne problemy i wyzwania wynikające z jego obecności i aktywności zawodowej. Scharakteryzowano proces dzielenia się wiedzą przez porównanie różnych ujęć definicyjnych. Wyodrębniono i zestawiono 11 najważniejszych stwierdzeń opisujących istotę dzielenia się wiedzą. Dokonano przeglądu różnych czynników wpływających na proces dzielenia się wiedzą, dokonując ich wstępnej selekcji.

W rozdziale trzecim omówiono założenia badań empirycznych, przedstawiono zastosowaną metodykę oraz wyniki przeprowadzonych badań w poszczególnych wyodrębnionych etapach. Triangulacja metod badawczych pozwoliła na skonfrontowanie różnych doświadczeń i opinii dotyczących praktyki procesów dzielenia się wiedzą. W badaniach udział wzięli przedstawiciele (właściciele i menedżerowie) przedsiębiorstw przyjętej próby badawczej, pracownicy kluczowi tychże przedsiębiorstw, a także eksperci dysponujący wiedzą z zakresu nauk o zarządzaniu oraz niekwestionowanym autorytetem w reprezentowanej dyscyplinie.

Rozdział czwarty zawiera autorski model dzielenia się wiedzą oparty na wnioskach z przeprowadzonych i zrelacjonowanych badań empirycznych, studiach literaturowych oraz doświadczeniach i przemyśleniach autora niniejszej pracy. Na wstępie rozdziału scharakteryzowano elementy strategicznego podejścia do zarządzania kapitałem ludzkim, po pierwsze, prezentując analizę wyzwań, przed którymi stoją menedżerowie zarządzający pracownikami wiedzy, po drugie zaś, formułując zestaw wytycznych do budowy kompleksowego systemu zarządzania pracownikami kluczowymi. Model autorski został omówiony w przekroju podstawowych elementów koncepcyjnych i metodycznych, scharakteryzowano m.in. kluczową oś zarządzania, układ czynników zachęcających i sprzyjających dzieleniu się wiedzą, schemat postępowania – koło zamachowe wzrostu efektywności dzielenia się wiedzą.

Niniejsze opracowanie jest rezultatem projektu badawczego N N115 081239 pn. *Dzielenie się wiedzą przez pracowników kluczowych. Motywy, warunki i metody*, realizowanego w latach 2010-2013 przez autora. Podstawowe elementy opracowania są wynikiem wcześniej ustalonych założeń projektowych.